

la culture d'entreprise :
un levier stratégique
notamment dans le contexte
de l'entreprise publique
économique algérienne du
secteur pétrolier

Djedjig Abdelmalek
Faculté des Sciences
Economiques et de gestion
Université Badji Mokhtar
d'Annaba

RESUME

La culture d'entreprise- comme matrice des valeurs communes et intégratrices - serait-elle un levier diffus mais puissant pour contribuer à la construction de la pérennité de l'entreprise publique économique algérienne ?

Pour répondre à cette interrogation majeure, il est nécessaire de procéder à l'analyse d'un certain nombre de facteurs qui interagissent d'une manière durable sur la vie de l'entreprise comme système économique et social mais également comme un espace moderne d'apprentissage des valeurs partagées au sein des structures collectives.

INTRODUCTION

Toute entreprise est confrontée en permanence à l'impératif d'inscrire sa mission fondamentale (qui fait sa raison d'être) dans la durée.

Elle doit développer une vision stratégique de son évolution future fondée sur un ensemble cohérent de représentation de sa dimension futurologique.

Ainsi la pérennité de l'entreprise fait partie du devenir en construction au jour le jour de l'organisation et constitue la pierre angulaire du processus managérial de l'entreprise notamment dans sa double portée structurelle et culturelle.

Dés lors, si l'on perçoit le management comme un mode de pensée et un mode d'action en vue de réaliser des finalités économiques, il est aisé donc d'admettre que le processus managérial lui-même dès son essence est une projection de l'image de l'entreprise dans le futur, porteuse de capacité d'adaptation et de changement.

Bien mis en œuvre et à condition de savoir éviter certaines dérives, le processus managérial reste applicable à toute l'entreprise et la façon d'élaborer la démarche et les outils du changement fait partie du « génie » propre à chaque organisation et renferme une forte connotation culturelle.

La culture d'entreprise - comme matrice des valeurs communes et intégratrices - serait-elle un levier diffus mais puissant pour contribuer à la construction de la pérennité de l'entreprise ?

Pour répondre à cette interrogation majeure, il est nécessaire de procéder à la reconnaissance des valeurs communes en privilégiant la grille de lecture suivante :

1- LES CONDITIONS DE CREATION ET D'EMERGENCE DE L'ENTREPRISE

Les conditions et circonstances dans lesquelles l'entreprise voit le jour impriment leur marque de façon durable sur la façon d'être et de se comporter de cette dernière.

Elles constituent en fait les premiers jalons dans l'édifice culturel de l'organisation. Si le groupe fondateur est restreint et l'environnement d'émergence de l'entreprise favorable, les valeurs de défi et de persévérance seront mises en exergue dans le modèle culturel qui va dominer.

L'esprit de gagnant (the winner spirit) sera alors la valeur première autour de la quelle va tourner le système d'adhésion et de mobilisation des ressources humaines.

Cette valeur de base doit être consolidée dans le temps par des succès renouvelés de l'entreprise pour pouvoir jouer de manière efficace son rôle de ciment des énergies au sein de l'organisation.

L'identité de l'entreprise sera construite en particulier autour de l'image de l'excellence et de la performance comme attributs permanents et quasi « naturels » de l'organisation.

Une position forte sur le marché et le sens aigu du défi alimentent cette image pour l'adapter aux contraintes de l'environnement et produire ainsi les messages les plus appropriés au moment.

Cet univers symbolique s'offre comme un espace idéal d'expression des aspirations en matière de succès de l'ensemble des acteurs de l'organisation qui élaborent chacun à sa manière des démarches de convergences entre ses attentes individuelles et l'identité de l'entreprise comme moule commun à tous.

Le modèle culturel du « défi de l'excellence » est le propre des entreprises puissantes édifiées à partir de cette valeur.

2- L'EVOLUTION HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

L'évolution historique de l'entreprise marquée par l'accumulation d'événements majeurs structure de façon particulière les valeurs culturelles en son sein et leur confère une hiérarchie implicite intériorisée par l'ensemble des acteurs.

Qu'ils relèvent d'une dynamique macro-économique, sectorielle ou d'une logique propre à l'entreprise, ces événements constituent des moments privilégiés où se consolident les valeurs déjà dominantes sans l'organisation telles que la loyauté, la solidarité, l'esprit de famille surtout si les événements en question sont porteurs de menaces sérieuses pour la stabilité de l'entreprise.

Ils peuvent être également déclencheur d'un sursaut salutaire pour la survie de cette dernière permettant à des valeurs latentes de s'exprimer au grand jour.

Ces valeurs latentes induisent ainsi un mouvement de convergence des énergies éparses vers l'instauration d'une hiérarchie de valeurs par la culture d'entreprise dans le but ultime de maintenir et de faire progresser la mission de l'entreprise.

Dans l'histoire récente des entreprises algériennes, l'exemple de la SONATRACH au moment de la nationalisation des hydrocarbures en 1971 illustre de manière vivante cette logique de recomposition du champ culturel de l'organisation autour de nouvelles valeurs phares ayant pour conséquence tangible d'inscrire la mission de cette grande entreprise dans la durée, malgré l'adversité très contraignante de son environnement de l'époque, et ce, grâce notamment, à la perspicacité du message produit à ce moment là au sein et en dehors de l'entreprise (niveau macro- institutionnel).

« Dans l'adhocratie à finalité culturelle, les décisions et les actions sont motivées avant tout par le désir de faire progresser la mission de l'organisation : La préserver, l'étendre et la perfectionner. La mission que L'organisation se donne, doit être spécifique, attirante, claire et aisément compréhensible sans nécessairement être opérationnelle au sens formel du terme » (1)

Il est évident que la mission de l'entreprise s'organise essentiellement autour de ce qu'elle sait faire à savoir : son métier.

3- LES METIERS DE BASE DE L'ENTREPRISE

Au cours de son évolution, l'entreprise construit progressivement un modèle culturel qui reflète les caractéristiques principales de son métier de base.

On peut ainsi parler de « cultures industrielles » sectorielles telles que la culture du sidérurgiste, la culture du pétrolier, la culture du mineur...etc.

Ce processus d'identification culturelle au métier de base et aux différents signes et rites qu'il produit rend la culture d'entreprise spécifique à chaque organisation au sens où la façon de faire un métier - même commun à nombre d'entreprise d'un même secteur - reste propre à chaque entreprise qui lui imprime sa propre touche culturelle qui résulte de son vécu et de son histoire particulière.

Dans le métier de forage pétrolier, l'entreprise nationale de forage (ENAFOR) et l'entreprise Nationale des travaux pétroliers (E.N.T.P) qui oeuvrent actuellement à Hassi- Messaoud illustrent dans une large mesure cette différenciation culturelle résultat d'un parcours organisationnel différent, le premier fruit d'une culture mixte

(la culture « ALFOR », le second étant un pur produit de la culture intégratrice SONATRACH. Malgré ces différences, il y a lieu de convenir que le métier de l'entreprise est le lien de focalisation dominant de ses valeurs culturelles dans la mesure où il constitue la matrice la plus stable de ces mêmes valeurs.

La « culture- métier » est caractéristique des organisations fortes ayant bâti leur identité sur leur maîtrise d'un métier donné, et les succès accumulés dans le processus de perfectionnement de ce dernier dans un environnement concurrentiel.

La valeur fondamentale au sein de ces organisations est représentée par la fierté due à la maîtrise justement du métier de l'entreprise. Le caractère fédérateur de cette valeur - culte - pour demeurer productif dans le temps sous l'angle identitaire, doit être nourri par une capacité d'adaptation technologique à toute épreuve. Car un bouleversement technologique majeur à ce niveau risque de remettre en question toute la grille identitaire de l'entreprise en détruisant son référentiel basé sur une valeur unique (son-métier).

Encore que l'influence du mode de leadership dominant dans l'entreprise demeure déterminante à ce niveau là.

4- LE MODE DE LEADERSHIP AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le mode de leadership joue un rôle de catalyseur dans l'organisation par la force d'exemplarité qu'il représente aux yeux des auteurs de celle-ci. Si l'image du leader est conforme à la matrice des valeurs de l'entreprise, elle agira alors, comme force positive dans la dynamique culturelle et renforcera les croyances en la pertinence des messages émis ici et là.

Ceci est propre à la démarche du leader qui arrive à asseoir un modèle homogène de valeurs culturelles centrées autour de la construction d'une identité harmonieuse, sorte de contrat tacite réussi entre les aspirations des acteurs et l'objectif organisationnel global.

« Comment passe-t-on de ce jeu de représentation à la formation d'une identité clé du processus de communication ? A chaque instant l'organisation évalue l'individu : elle émet des messages sur lui-même qui le renvoie à l'image idéale de son « moi » et qu'il décode en fonction de son identité, c'est - à - dire de ses conflits et de ses

défenses. Il lit avec une attention particulière tous les messages de l'organisation portant sur sa carrière et ses propres ambitions ; voilà son filtre.

Tout est message, la stratégie de l'entreprise, la structure de l'entreprise et les processus de décision ».(2)

Ce processus d'identification aux objectifs de l'organisation interpelle de façon permanente la responsabilité du leader dans la production des valeurs adéquates pouvant agir comme facteur de conviction à l'origine de l'adhésion culturelle des individus. Le moindre écart par rapport à cette attitude de leadership mobilisateur, dû par exemple à des périodes de doute, peut remettre en cause la logique d'ensemble de tout le modèle culturel ainsi bâti.

Un management d'écoute s'avère le moyen le plus approprié pour éviter ce genre de dérive, surtout si cela se produit à un moment où l'environnement social de l'entreprise émet des messages peu structurés et très fluctuants.

5- L'INFLUENCE DE LA CULTURE SOCIALE SUR L'ENTREPRISE

L'entreprise ne vit pas en vase clos. Elle entretient des échanges permanents avec son environnement ; ses acteurs étant les vecteurs vivants de ces échanges, faisant ainsi le lien entre la vie professionnelle et leur vie familiale, qui s'insère parfois dans des tissus sociaux complexes. De ce fait, la culture sociale dominante interréagit avec la culture d'entreprise.

C'est ainsi que la grille de lecture des valeurs de l'entreprise par ses acteurs n'échappe pas aux influences multiples des messages produits par la société.

Dans une période de mutations structurelles et de restructuration économique profonde, la culture ambiante devient empreinte de pessimisme et émet des messages de questionnement de la réalité chargée de signes fortement négatifs.

Cette « culture de doute » interpelle l'entreprise et lui dicte de renforcer ses moyens de défense par rapport à l'environnement autour d'une « culture de mobilisation » permettant une gestion sereine du changement.

Il apparaît donc au vue de cet ensemble éléments que la culture d'entreprise est un concept global non réductible à une dimension donnée. Phénomène d'accompagnement de tout processus de management auquel il donne un cachet particulier d'une entreprise à l'autre, la culture d'entreprise peut s'apparenter à un levier stratégique déterminant, en particulier dans des périodes de crise où la reconstruction de l'identité de l'entreprise doit se doter d'un grand dessein, d'une vision à même de rendre le concept de pérennité plus opératoire donc assis sur des idées claires susceptibles d'être transformées en plans d'action à court terme.

A l'heure actuelle l'entreprise Algérienne à une chance historique pour se réappropriier son destin dans la foulée des bouleversements structurels en cours dans l'économie nationale.

Cette opportunité doit être mise à profit pour rompre avec la « culture d'emprunt » aux discours macro structurels de l'état et s'atteler à édifier une nouvelle culture d'entreprise fondée sur l'autonomie et la responsabilité à tous les niveaux de l'organisation de l'entreprise.

6- LA NOUVELLE CULTURE D'ENTREPRISE ET LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES ALGERIENNES

Au niveau du management comme art nécessaire et comme méthodes d'action, il convient pour les dirigeants d'entreprises publiques économiques en Algérie :

- de gérer le changement non pas comme une succession d'exception mais comme une véritable constante à la quelle se trouve confrontée en permanence la socio-organisation .
- d'accepter la complexité et de gérer l'entreprise par le complexe et non par la simplicité, c'est-à-dire, considérer l'entreprise comme un système ouvert sur l'environnement, tenir compte des influences de l'environnement sur le système entreprise, des influences du système entreprise sur l'environnement et des interactions entre les deux catégories d'influences.
- d'introduire de l'intelligence innovante et créative partout, dans les produits, dans l'organisation, dans les transactions avec les

environnements en privilégiant la réflexion innovante et la créativité des individus et des groupes.

- de gérer, au quotidien, la culture dans une dynamique sans cesse renouvelée de l'ordre de la construction du sens, pour mieux construire l'action quotidienne. C'est - à - dire accompagner la dimension culturelle de l'entreprise avec le système d'évaluation de la performance des individus.
- d'innover dans la pratique relationnelle en acceptant sa labilité, tant avec le client qu'avec les acteurs sociaux, pour être, sans cesse en véritable résonance culturelle.
- d'intégrer, les savoirs, les talents requis par les exigences «managérielles» en émergence, c'est à dire :
 - « Re-conditionner » son approche de la pyramide des savoirs pour posséder les meilleures compétences, les meilleurs talents en intégrant le fait que nous sommes à l'heure de la compétitivité des talents et qu'il convient de détenir et de retenir les meilleurs pour relever les multiples défis.
 - Cultiver l'intelligence collective
 - Aider les individus à savoir capitaliser l'expérience au niveau des individus et des groupes.
 - Développer le savoir-faire relationnel au niveau individuel et des groupes.
 - Savoir trouver et exploiter au mieux les gisements de savoirs.
 - Intégrer dans le raisonnement quotidien et dans la pratique opérationnelle, les dimensions stratégiques, prospectives et futurologiques.

CONCLUSION

La culture d'entreprise est souvent perçue comme l'explication fondamentale de ce qui se passe dans l'entreprise.

En tant que système des valeurs, elle détermine en grande partie les choix qui se font notamment au niveau des orientations stratégiques.

Ainsi il est essentiel pour les dirigeants d'entreprises publiques économiques algériennes d'utiliser la culture d'entreprise comme un levier fondamental dans la conduite des changements à venir.

La connaissance de cette dernière est absolument vitale pour mieux expliciter leur projet d'entreprise, dans lesquels se trouvent les orientations fondamentales à long terme.

Les liens sont si forts entre projet de changement et culture que certaines entreprises dans le monde assimilent parfois les deux.

Culture et projet d'entreprise fournissent, en fait, les indispensables cadres de référence pour les actions poursuivies et à poursuivre par l'entreprise. Cette nécessité est bien perçue actuellement par les entreprises algériennes si l'on juge par l'engouement actuel qu'elles affichent à ces questions dans le cadre des réformes économiques en vigueur.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (1)- In « stratégies organisationnelles »
de Roland de Bruecker
Editions Economica -1996 Paris page 167.
- (2)- In « Strategor» ouvrage collectif
H.E.C Paris – Editions « inter- Editions)
1995 Page 538.
- 3- « Culture d'entreprise » de B et M Ruffat Editions d'organisation Paris 1991
- 4- « La culture organisationnelle » de Abravanel Allaire G Marin 1997
- 5- « Pouvoir et leadership » de V. Amara Editions Economica Avril 2002
- 6- MD- Média n° 4 SONATRACH / Hassi – Messaoud page 13
« Management, culture d'entreprise », revue semestrielle. Décembre 1998.
- 7- « Mobilisation et culture d'entreprise (des concepts et des exemples) »
par O. AKTOUF In revue personnel n° 359 ANDCP. Avril 1995.