

La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs

Hizia BOUGCHICHE, Dalila MATMAR,
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Résumé :

La culture d'entreprise en tant que système de valeurs et de représentations, que les employés de l'organisation partagent, doit leur permettre de se sentir égaux et unis. En effet, elle doit faire en sorte que les salariés se retrouvent dans le même bateau, il faut alors qu'elle soit une culture de consensus afin que chacun ait ses responsabilités, obligations et ses droits. Ce travail se propose d'apporter un exemple concret de culture au sein d'une entreprise algérienne, cas de l'entreprise nationale de l'électro-industrie communément appelée ENEL.

Mots clés: Caractéristiques de la culture, culture d'entreprise, composantes de la culture d'entreprise, ENEL, types de culture.

Abstract: the corporate culture as a system of values and representations, which the organization's employees share, must enable them to feel equal and united. Indeed, it must ensure that employees find themselves in the same boat; it must be a culture of consensus so that everyone has its responsibilities, obligations and rights. This work aims to provide a concrete example of culture in an Algerian company, the case of the national company of the electro-industry commonly called ENEL.

Keywords: Culture's characteristics, corporate culture, corporate culture's components, ENEL, culture's types.

Introduction

La culture d'entreprise met en avant ce qui est en commun aux personnes c'est-à-dire les références qu'elles partagent au sein de l'entreprise. Au même temps, elle exprime l'apprentissage collectif tout au long de la vie de l'entreprise et ceci notamment à travers le partage d'information et la communication entre les différents membres de l'entreprise.

Etant un facteur intangible et stratégique, **comment la culture de l'entreprise contribue-t-elle à la mobilisation et l'unification des comportements des salariés ?**

La méthodologie poursuivie pour réaliser ce travail repose d'abord sur l'étude du concept de culture de l'entreprise, ses caractéristiques ainsi que ses composantes du point de vue théorique à travers la collecte d'un ensemble d'informations en recourant à la littérature économique disponible. Ensuite, nous avons approché une entreprise afin de mettre en avant les caractéristiques et composantes culturelles de l'entreprise algérienne. Pour cela, nous avons utilisé un questionnaire ainsi qu'un guide d'entretien destiné au responsable de l'audit de l'entreprise.

I. La culture d'entreprise : un ensemble de valeurs distinctives

Plusieurs auteurs ont avancé des définitions de la culture de l'entreprise. Nous allons établir une liste de ces définitions sous forme de tableau en donnant notre explication et interprétation de chacune d'entre elle. La liste n'étant pas exhaustive.

Tableau n°1 : Définitions de la culture d'entreprise.

Definitions	Explications
La culture est « <i>un ensemble d'éléments de vie psychologique et mentale, avec ses composantes affectives, cognitives, intellectuelles, rationnelles, elle est l'instrument, elle est la capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment avec les autres</i> » (Crozier et Friedberg, 1977, P179).	Les auteurs considèrent la culture comme étant un instrument donc un moyen émotionnel, affectif et intellectuel par lequel les individus traduisent leurs comportements.
La culture est « <i>un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société</i> » (Tylor in Guy Rocher, 1992, P1).	Tylor considère la culture comme la panoplie de valeurs, de connaissances, les us et les mœurs individuels et collectifs que la personne acquiert tout au long de sa vie.
La culture représente « <i>des caractéristiques communes à un groupe humain donné qui se</i>	La culture est une manière de désigner les particularités et les traits distinctifs d'un groupe.

transmettent de génération en génération » (Kotter et Heskett, 1992, P12).	Ces éléments sont transmis comme des gènes des plus aînés aux plus jeunes.
La culture organisationnelle est « un système de normes d'orientations et de valeurs reconnues et vécues par l'organisation, ce système est internalisé au cours d'un processus d'apprentissage » (Barmeyer.C et Mayrhofer, 2008, P7).	La culture d'entreprise est considérée comme un système c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction qui sont les normes et les valeurs qui orientent les comportements au sein d'une organisation et qui ont été appropriées au cours de l'histoire de l'entreprise.
« La culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de pensée et d'agir... et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques » (Devillard et Rey, 2008, P52).	La culture d'entreprise représente les façons de pensée et d'agir et donc traduit les comportements des membres de l'entreprise et leur façons de voir les choses, les plus marquantes étant les manières de gérer et de produire.
« La culture d'entreprise est une programmation mentale, un ensemble de règles non écrite du jeu social, c'est la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe » (Hofstede 2010, P15).	Il s'agit ainsi d'un état d'esprit imprégné dans des schémas de penser, de ressentir et d'agir distinguant un groupe d'individu d'un autre groupe.
“An organization's culture is lived through the mindsets and behaviors of its employees. The prevailing mindsets and behaviors of an organization help people understand what actions are considered appropriate or inappropriate” (Connerparteners, 2010, P1).	La culture organisationnelle existe à travers l'état d'esprit et les comportements de ses salariés. Ces deux éléments étant prédominants aident les salariés à comprendre et à distinguer les actions appropriées de celles inappropriées.
“The culture of group can now be defined as a pattern of shared basic assumption learned	La culture du groupe ou de l'organisation est définie par l'auteur comme un modèle

<i>by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration which has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problem”</i> (Shein, 2010, P 18).	d’hypothèses de base partagées et apprises par un groupe lui ont permis de résoudre les problèmes d’adaptation externe ou d’intégration interne qui a assez bien fonctionné pour être considéré comme valide et être enseigné aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser . La culture est ainsi créée, intégrée, a évolué et manipulée par les dirigeants.
<i>« La culture d’entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l’ensemble des acteurs de l’entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes à ceux qui travaillent dans une même organisation »</i> (Meier, 2013, P16).	En effet, la culture d’entreprise est considérée comme un ensemble de valeurs, normes attitudes et comportements que les membres de l’entreprise prennent comme référence afin de travailler harmonieusement.

Source: Tableau élaboré par nos soins en fonction des références précitées.

A partir de ce tableau nous observons que les auteurs (anglo-saxons et francophones) s’accordent sur le fait que la culture de l’entreprise soit un système composé de normes, de règles, de valeurs et symboles qui régissent la conduite des collaborateurs de l’entreprise, et cela malgré l’évolution des travaux dans le temps.

Nous considérons que la culture d’entreprise est une programmation mentale c’est-à-dire un ensemble de schèmes de pensée et de perception, de représentations qui se sont nourris de l’histoire, valeurs, croyances et normes, en plus de l’expérience et la personnalité du dirigeant traduisant ainsi les façons de gérer , d’agir, de se comporter, de produire, de faire face et résoudre les problèmes auxquels l’entreprise est confrontée.

Concrètement, la culture se traduit dans les réunions, la façon de répondre au téléphone, l’accueil des visiteurs, l’aménagement des locaux.

Toutefois, il y a lieu de faire la distinction entre la culture, la civilisation et l'identité et la distinction entre le fait qu'une entreprise **a** une culture d'entreprise et une entreprise **est** une culture d'entreprise.

“Culture is not the same as identity. Identities consist of people’s answers to the question: Where do I belong? They are based on mutual images and stereotypes and on emotions linked to the outer layers of the onion, but not to values. Populations that fight each other on the basis of their different “felt” identities may very well share the same values. Examples are the linguistic regions in Belgium, the religions in Northern Ireland, and tribal groups in Africa. A shared identity needs a shared other: At home, I feel Dutch and very different from other Europeans, such as Belgians and Germans; in Asia or the United States, we all feel like Europeans” (Spencer-Oatey, 2012, P21).

L'identité est la réponse à la question « qui suis-je », elle est basée sur les images, les stéréotypes et les émotions liées aux couches extérieures de la structure en pelure d'oignon des différentes manifestations de la culture mais non à des valeurs. Il y a des populations qui se battent les uns des autres pour leur identités mais qui peuvent partager les mêmes valeurs. Des exemples peuvent être cités, il s'agit des régions linguistiques de Belgique, les religions de l'Irlande du nord et les groupes tribaux de l'Afrique.

II. Les caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise présente des caractéristiques telles qu'explicitées ci-dessous.

➤ Un phénomène collectif

Elle consiste à associer les membres de l'organisation (groupe social) à travers leur union autour de valeurs distinctives propres à chaque entreprise ou groupe et de normes qu'ils partagent. La culture d'entreprise est considérée comme une communauté dans laquelle les acteurs de l'entreprise communiquent et perçoivent ce qui les différencie des autres groupes d'acteurs.

➤ Activité symbolique omniprésente

Elle permet aux personnes constituant un groupe d'échanger des informations en dépassant les règles formelles via des représentations que les acteurs externes à l'organisation ne peuvent pas comprendre.

Les symboles peuvent être des noms, des logos ou encore des emblèmes qui évoquent des idées spontanées associées aux caractéristiques de l'entreprise donnant ainsi lieu au processus d'identification.

➤ *Associée à l'apprentissage et à la transmission*

Cette association se fait par la répétition et l'interaction. C'est à travers la culture que s'organise la continuité du groupe qui va converger vers des postulats identiques et les transférer aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a comme attribut de raviver à travers des pratiques particulières le passé commun et les transférer aux nouvelles générations qui vont l'intégrer. Pour cela, elle a recours aux rites, cérémonies et la valorisation de certains mythes.

➤ *Construction sociale qui évolue avec le temps*

Elle est le résultat d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menés au cours de son histoire. Il y a évolution de la culture de la firme au cours de sa croissance, notamment à travers les situations réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture.

➤ *Assure la cohérence interne*

Etant un système de valeurs et de règles structurées, elle est caractérisée et permet la cohérence interne.

➤ *Un dedans par rapport à un dehors*

La culture d'entreprise crée un monde qui permet de réunir autour d'une même structure des acteurs et de les distinguer des autres employés. Elle crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont déterminer les attitudes des acteurs de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.

Il s'agit là d'un ensemble de spécificités qui confère à l'entreprise son caractère unique et la distinguant de son environnement externe.

III. Les composantes de la culture d'entreprise

Plusieurs composantes de la culture d'entreprise peuvent être citées à savoir : l'histoire, le métier, les valeurs, les normes et les symboles.

VI.1. L'histoire

L'histoire de l'entreprise est considérée comme le ciment permettant de maintenir ensemble les différentes composantes de la culture d'entreprise (Coze et Potin 2006, P2).

Nonobstant les crises et les difficultés que rencontrera l'entreprise, son histoire assurera une certaine stabilité à travers un ancrage des diverses valeurs et croyances des membres de l'entreprise.

L'histoire de l'entreprise est un mode rétro, du passé de la conservation à tout prix. L'histoire permet donc à l'entreprise de disposer d'un héritage (Thevenet 1986, P 80). L'histoire de l'entreprise est marquée par les hommes, les structures, l'environnement, les grandes dates commerciales, technologiques, sociales, organisationnelles et politiques.

V.2.Le métier

Le métier de l'entreprise est le cœur de son activité. Son analyse nous permettra de comprendre et de dégager la culture de l'entreprise ainsi que les stratégies qu'elle utilise d'où la nécessité de bien définir le métier.

(Coze et Potin, 2006, P6) considèrent qu'en vue de déterminer les éléments qui constituent la culture de l'entreprise du point de vue métier, il semble nécessaire de distinguer entre trois aspects le concernant : le métier lié à l'activité (par exemple : verrier, métallurgie, chimiste ou les nouveaux métiers tels que la grande distribution, l'informatique), le métier lié au savoir faire (nous parlons ici de compétence et de maîtrise) et le métier lié aux façons de faire (il s'agit du mode particulier d'organisation que l'entreprise a mis en place pour réaliser son activité).

Ainsi, la définition du métier étant pauvre, les auteurs l'associe à la compétence étant donné qu'il s'agit de la résolution de problèmes, de la prise de décision et de l'apport de solutions.

Le métier est défini comme étant : « *dans un domaine d'activité donné, l'ensemble du savoir faire qu'il est nécessaire de posséder, dans l'absolu, pour être compétitif* » (Detrie et Ramanantsoa In Thevenet, 1986, P 86).

IV.3.Les valeurs

« *La valeur comme étant une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui doit être. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la mesure où sa mise en œuvre produit une plus grande satisfaction, un individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité* » (Devillard et Rey, 2008, P58).

Nous pouvons dire alors que la valeur est considérée comme étant des principes et des repères qui après les avoir mis en œuvre permettent aux salariés de satisfaire leurs attentes et celles des clients. En d'autres termes, les valeurs permettent une meilleure réalisation et adhésion aux objectifs de l'entreprise du moment où ses salariés s'épanouissent dans leur travail.

Selon (Coze et Potin, 2006, P6), les valeurs sont généralement évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livres d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

Par exemple chez l'Oréal (Fayolle, Legrain, Labbe, 2007, P7), on parle de valeur entrepreneuriale, Pour son manager François Dalle « *lorsqu'on tient un produit, il faut avoir l'audace de mettre le paquet, toutes les forces de l'entreprise doivent être concentrées sur sa réussite. Il faut commencer par vider la caisse, ne pas tolérer le moindre retard dans la production ou la livraison, il faut donner aux représentants un moral de vainqueurs et les mettre en condition de transmettre leurs enthousiasme à leurs clients* ».

IV.4. Les croyances

« *Les croyances sont des préjugés partagés par l'ensemble des membres de l'entreprise. Certitude subjective, peu fondée rationnellement, affirmative et généralisante. La croyance développe ses propres justifications* » (Devillard Rey, 2008, P 56).

Les croyances sont des opinions que les salariés de l'entreprise partagent mais qui ne sont pas rationnelles. Il faut noter que la croyance n'est pas remise en cause au sein de l'entreprise car elle crée de l'identité mais elle est bousculée par les changements du marché.

IV.5. Les normes et les règles

Les collaborateurs d'une même organisation partagent les mêmes valeurs, croyances, un cœur du métier et une histoire. Cet ensemble produit des normes (Devillard, Rey, 2008, P66), expliquant les manières d'être, de faire et d'agir.

Ce sont des repères partagés permettant d'assurer une uniformité et une réduction des divergences. En effet, le partage des mêmes avis assure l'atteinte des objectifs communs et l'appartenance sociale.

Les normes peuvent être explicites, implicites, conscientes, inconscientes, liées à la communication, à la morale, à des comportements, à des façons de penser. Elles s'emboîtent telles des poupées russes. Par exemple : dans certains pays on se serre la main pour se saluer, dans d'autres on incline la tête. Ce sont des comportements qui trouvent leurs origines dans l'esprit national (la culture nationale étant un déterminant de la culture d'entreprise).

IV.6. Les mythes, rites et symboles

On parle généralement du mythe fondateur qui fait référence selon (Devillard et Rey 2008, P64) à la fondation de l'entreprise, à ses premiers succès, à ses héros. En effet, il s'agit de la contribution à la création d'une image idéale et la perpétuation des valeurs initiales de

l'entreprise. Plusieurs exemples sont à citer : la bonne famille paternaliste, un autodidacte arrivé au sommet, les ventes du siècle...etc.

Nous considérons que le mythe est en relation avec l'histoire du fondateur et la façon avec laquelle il a pu créer son entreprise, la développer et le maintien de sa pérennité notamment à travers ses traits personnels tel que le leadership.

Leclerc.E (Devillard, Rey, 2008, P72) a créé en Bretagne en 1949, un magasin pour vendre des produits à des prix de gros. Après 60 ans d'existence, cette voie continue à influencer les choix et les lignes stratégiques du groupe.

Les rites sont « *un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus et les valeurs partagées* » (Devillard et Rey, 2008, P64).

En fait, les rites ont pour fonction de développer l'esprit d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs. Ils permettent alors de fixer la culture de l'entreprise pour ne pas fluctuer avec la mode.

Ils se traduisent de façon verbale ou gestuelle. Ils s'expriment par les repas ou les célébrations par exemple dans le cas des départs à la retraite.

Pour (Hofstede, 2010, P19), les rites ou rituels sont des activités collectives telles que le fait de saluer les personnes et présenter ses respects, les cérémonies sociales et religieuses, les rencontres de travail organisées et les discours.

Pour (Coze et Potin, 2006, P6), les symboles sont des moyens de communiquer du sens et faire le lien et qui selon ces auteurs concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos...etc. Ils signifient de façon plus explicite, les signes, les codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontre la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

Nous considérons comme symboles l'ensemble des moyens se traduisant par exemple par la tenue vestimentaire, les logos et autres assurant la cohérence au sein de l'entreprise et permettant de créer du sens afin de faire adhérer les collaborateurs aux objectifs de l'entreprise et unir son groupe.

Ces différentes composantes sont synthétisées sous forme de figure comme suit.

Figure n°1: Les composantes de la culture de l'entreprise



Source: Figure réalisée par nous même à partir des références utilisées dans ce travail.

Notons que l'histoire, le métier, les valeurs, les normes et règles, les symboles et rites traduisent les pratiques de l'entreprise ainsi que son comportement face à une situation donnée.

VII. Typologie de la culture

Nous allons présenter la culture selon qu'elle soit interne ou externe, forte ou faible.

VII.1. La culture interne et externe

La culture joue un rôle primordial dans la vie de l'entreprise et par conséquent de ses employés tout en permettant de traduire les comportements en son sein et vis-à-vis de l'environnement.

VII.1.1 La culture externe

La culture externe (Thevenet, 1986, P31-38) est celle du milieu national, régional ou local, elle est constituée de valeurs, de perceptions communes et d'approches identiques à la réalité.

Par exemple, les valeurs socioculturelles des français sont les suivantes : l'application au travail, l'altruisme, l'esprit d'économie, la politesse, les bonnes manières, l'obéissance.

VII.1.2. La culture interne

La culture interne (Thevenet, 1986, P37) est issue d'actions pertinentes permettant de comprendre les comportements des membres de l'entreprise. En effet, au sein de cette dernière, il existe des sous groupes ayant des sous cultures qui peuvent diverger de la culture globale de l'entreprise. Les sous-cultures se construisent selon des modes de représentations communs à des groupes qu'ils soient ouvriers, agents de maîtrise ou cadres.

VII.2. La culture forte vs faible

VII.2.1. La culture forte

Une culture est dite forte (Kotter.J.P, Heskett, 1993, P23) si le personnel partage un ensemble de valeurs et de comportements identiques, que les nouveaux venus assimilent rapidement. Nous considérons alors qu'il faut qu'il y ait une certaine homogénéité dans le groupe et qu'il y ait partage des expériences afin qu'il y ait une forte culture. En ce sens que les membres de l'entreprise ont eu une histoire commune et stable dans le temps, ce qui leur a permis de faire face à des problèmes et les résoudre.

VII.2.2. La culture faible

La culture faible serait alors le contraire de la culture forte en ce sens que le fait que les membres de l'entreprise n'ont pas passé beaucoup de temps entre eux ou qu'il y ait changement permanent des membres, ces derniers ne sauront pas faire face aux contraintes et problèmes susceptibles de les affecter.

La culture faible peut se traduire également à travers le développement de l'arrogance, en ce sens que l'entreprise croit qu'elle est meilleure dans son domaine et qu'elle ne sera pas dépassée par la concurrence.

La culture d'entreprise étant complexe doit faire objet d'étude concrète, c'est dans ce sens que nous poursuivons cette idée en présentant la culture dominante au sein de l'entreprise algérienne Electro-Industrie.

VIII. Cas de L'ENEL

L'Entreprise Nationale de l'Electro-industrie est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distante de 30 kilomètres du chef lieu de Tizi-Ouzou et de 08 kilomètres du chef lieu de la daïra d'Azazga.

Il s'agit d'une société par action au capital de 4 753 000 000 Dinars Algériens dont l'actionnaire principal est l'Etat.

Elle a été créée sous sa forme actuelle après la scission de l'entreprise mère en 1999.

L'entreprise emploie un effectif de 824 travailleurs dont 16% de cadres (soit 132 cadres), 33% de maîtrise (soit 272 agents de maîtrise) et 50% d'exécutants (soit 412 exécutants).

Après cette succincte présentation de l'entreprise, nous passons à l'explicitation des différentes composantes constituant sa culture.

VIII.1. L'histoire de l'entreprise

La présentation de l'histoire de l'entreprise sous forme des dates les plus marquantes va nous permettre de mieux cerner le comportement de cette firme.

1970 : SONELEC initie le projet de création d'un complexe industriel spécialisé dans la fabrication des machines électriques.

1976 : Démarrage des travaux de réalisation du complexe industriel d'AZAZGA dans le cadre d'un contrat produit en main entre SONELEC et SIEMENS

1983 : La restructuration organique de la SONELEC donne naissance à plusieurs entreprises dont notamment l'entreprise nationale des industries de l'électrotechniques, L'ENEL, à laquelle a été rattaché le projet complexe industriel de Azazga.

1985 : entrée en activité du complexe avec le lancement de la fabrication des transformateurs.

1986 : Démarrage de la fabrication des moteurs et alternateurs

1995 : ENEL intègre le groupe électrogène dans sa gamme de produits, en vue de valoriser l'alternateur qu'elle fabrique.

1999 : Création de l'électro-industrie, à la suite de la scission de l'ex-ENEL en huit entreprises (AL-ELEC, DOMELEC REELEC, EDIEL, ECLAIRAGE ROUIBA, ARMEL et INTEG).

2003 : Le Comité de Participation d'Etat (CPE) décide d'assainir la situation financière de l'entreprise et prend les mesures suivantes :

- Transformation en obligations Trésor en dotation en capital pour un montant de 41 MDA.
- Transformation des titres participatifs en dotation en capital pour un montant de 1.673 MDA.
- Rachat par le trésor du découvert bancaire (2.374 MDA) et le CMT (218 MDA).

2015 : Développement du transformateur hermétique (il s'agit d'une innovation incrémentale).

2015 : Réalisation d'un chiffre d'affaire élevé, cet avancement peut être étayé par le tableau suivant.

Tableau n°2 : Les ventes annuelles des produits (année 2015).

Designation des produits	Quantités	Valeurs
Moteurs	12474	291222
Alternateurs	2	539
Groupe électrogènes	6	16420
Transformateurs	6294	3673651
Prestation		8777
Total		3990609

Source : Document interne à l'entreprise ENEL, 2017.

Il est à noter que le total des quantités n'a pas pu être présenté étant donné que les prestations ne sont pas quantifiables par contre le chiffre d'affaire est présenté en milliards de dinar algérien.

En 2016, il y a eu nomination d'un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise qui a apporté des changements mais qui sont à notre sens pas profonds.

VIII.2. Le métier

Comme nous l'avons avancé en théorie, le métier est difficile à appréhender concrètement, ceci dit, nous allons utiliser les aspects du métier à savoir : le métier lié à l'activité (l'électronique et l'électrotechnique), le métier lié au savoir faire (ENEL est compétente dans la fabrication des transformateurs, les moteurs, alternateurs et les groupes électrogènes). C'est ce qui a participé à la mise en place des normes et des procédures de travail que nous allons présenter un peu plus loin.

Il est important de signaler et d'observer que cette entreprise possède un potentiel important dans le domaine de l'électrotechnique. En effet, elle possède le duo compétence-technologie afin d'être compétitive dans son domaine.

VIII.3 Les valeurs

Les valeurs avec lesquelles fonctionne la firme sont les suivantes : respect de la réglementation, le respect mutuel entre les salariés, l'adhésion des salariés à la réalisation des objectifs, le dialogue et la concertation comme moyen de résolution des problèmes, professionnalisme, la confiance et l'engagement.

L'entreprise a recours à ces valeurs dans son fonctionnement quotidien, néanmoins, notons que ces valeurs sont un héritage allemand que SIMENS a pu laisser suite à son départ et précisons aussi que cette entreprise est un produit en main.

VIII.4. Les normes et les procédures

En matière de qualité ELECTRO-INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires d'essai et mesure, de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication. Ceci se résumant dans des normes et des procédures internes à l'entreprise, il s'agit d'un protocole à suivre afin de mener à bien la fabrication des produits.

En ce qui concerne le système documentaire, ENEL utilise 252 normes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

L'entreprise a procédé à la mise en place de son système Qualité en 2002 et a été certifiée par

QMI Canada le 24.07.2004. La mise en place d'ISO 9001 version 2015 étant en cours.

VIII.5 Les symboles et les rituels

La tenue officielle classique est de rigueur aussi bien pour les agents d'accueil que pour les cadres. Un accueil et une orientation de qualité en vue d'assurer la sécurité des externes et des employés.

Parmi les rituels à citer et qui sont pratiqués par cette firme, les réceptions de fin d'année, la célébration des départ à la retraite.

IX. Les caractéristiques culturelles de L'ENEL

Nous utilisons les avancements de (Meier, 2013, P16) en ce qui concerne les caractéristiques de la culture organisationnelle afin de dégager les caractéristiques culturelles de l'ENEL.

Un phénomène collectif

Les membres de l'ENEL sont unis et réunis grâce à l'histoire et le métier de l'entreprise. Le recours aux valeurs de fonctionnement et des normes partagées leur permet de communiquer et de se distinguer des concurrents.

Procède d'une activité symbolique omniprésente

Les salariés de l'ENEL utilisent des langages et des codes qui ne sont pas compris par une personne externe à l'entreprise. La création ou l'existence de ces symboles permet aux membres de l'entreprise d'échanger des informations peu compréhensibles par les étrangers. C'est ce qui est au cœur du phénomène d'identification c'est-à-dire un ensemble de répertoires d'action de langue et de culture qui permettent à une personne de reconnaître son appartenance.

Ceci dit, la culture de l'ENEL crée une certaine altérité par rapport au groupe dont la culture est différente. Le contact intercommunautaire va créer des réactions diverses à savoir : idéalisation de l'autre et attrait par rapport au autres ou bien rejet, mépris et xénophobie.

Notons que cette entreprise a pour slogan les expressions qu'elle affiche clairement et à l'entrée de la firme, il s'agit à titre d'exemple :

« Une entreprise citoyenne en marche », « entreprise nationale au service de l'économie nationale ».

Associée aux notions d'apprentissage et de transmission

L'interaction entre les membres de l'ENEL permet l'échange d'informations et des connaissances qui avec le temps deviennent un savoir et une expérience qui se cristallisent dans les pratiques. Il s'agit en quelque sorte d'une tradition qui est un passé qui persiste dans le présent et se transmet au fil des générations et nouveaux membres. Les pratiques sont acceptées sans contestations. La transmission peut s'effectuer par le biais des cérémonies, des

réunions, les réceptions et les journées d'information, ce qui est courant au sein de cette entité.

Assure la cohérence interne

La culture de l'ENEL est un ensemble de valeurs et de règles qui favorisent la convergence de ses salariés vers la réalisation des objectifs communs sans résistance.

Une construction sociale

La culture de l'ENEL s'est construite et développée en fonction des différents événements auxquels elle a été confrontée notamment les différentes restructurations qu'elle a subies (voir l'historique de l'entreprise pour une meilleure appréhension).

Nous considérons que la culture de cette entreprise n'a pas pu évoluer dans le bon sens. En effet, dotée de valeurs allemandes qui auraient pu la conduire à une position de leader mais le développement d'une culture négative a conduit à la perte des parts de marché, en plus de l'absence de perspectives d'innovation et d'internationalisation. Delà, nous observons l'absence de la position et de la vision.

Un « dedans » par rapport à un « dehors »

L'entreprise de par ses valeurs les plus profondes crée un univers qui la distingue de l'environnement externe. Il s'agit d'un processus d'identification et d'appartenance qui traduit le comportement des employés vis-à-vis de l'extérieur.

Remarquons que c'est un tout qui compose ce concept complexe qu'est la culture et qui définit l'attitude de l'entreprise et son fonctionnement ainsi que les décisions et le style de management dominant.

X. Synthèse et résultats

ENEL est une entreprise publique qui active dans un domaine stratégique aussi bien au niveau national qu'international malgré l'absence de perspectives d'exportation à l'étranger pour le moment.

Elle utilise des technologies que les concurrents des pays développés utilisent et par là même elle possède tous les atouts nécessaires afin de faire face à la recrudescence concurrentielle.

En sus, elle est dotée de compétences humaines maîtrisant son métier depuis plus de 30 ans, une culture allemande qui favorise son bon fonctionnement.

Aussi, les valeurs de l'ENEL sont des valeurs nécessaires au fonctionnement normal de l'entreprise donc qui ne sont pas exceptionnelles et par là même qui ne favorisent pas la créativité et la prise de risque.

Il est intéressant de mentionner que la prise d'initiative, la décision participative, la prise en considération des besoins des actionnaires, clients et personnel ont permis à de nombreuses

entreprises d'être performantes à savoir: Hewlett Packard et 3M, ce qui n'est pas le cas de l'entreprise algérienne.

Néanmoins, il y a lieu de mentionner que cette entreprise a perdu des parts de marché conduisant ainsi à un déficit en 2016. Pour les responsables de la firme c'est dû à la conjoncture économique, autrement dit, il n'y a pas une forte demande de la part de son client potentiel qui est SONEGAS.

En ce qui nous concerne, le problème de l'entreprise est d'ordre culturel. En effet, après avoir détenu le monopole pendant 30 ans et l'atteinte du sommet du succès ; l'entreprise n'a pas pu voir venir la menace concurrentielle ou détecter à temps les signaux faibles l'alertant (la recherche systématique des informations utiles ne figure pas comme étant un principe primordial pour cette organisation).

Ceci est expliqué certes par l'absence d'une bonne veille stratégique ou une de ses composantes mais surtout il s'agit d'une croyance que la firme est meilleure dans son domaine et qu'elle est l'unique fabricant en Algérie.

Par conséquent, il y a développement d'une culture négative qui a joué défavorablement au développement de la firme et la continuité dans la lignée du succès. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé les recommandations suivantes.

- Laisser plus de marge de manœuvre aux dirigeants et cadres de l'entreprise.
- Le développement d'une culture d'information
- Faire évoluer la culture de l'entreprise et faire accepter le changement quand il le faut.
- La sensibilisation du conseil d'administration d'Etat de l'importance de l'implantation d'une cellule de veille stratégique et son intégration dans le comportement de la firme.

Conclusion

La culture d'entreprise est considérée comme étant un outil principal de la socialisation des individus qui va agir sur leur motivation, qui va également permettre d'éviter l'apparition de certaines sources potentielles de démotivation de l'individu en étant garante par exemple d'une certaine cohérence. La culture profonde d'une entreprise doit être respectée si l'on veut que les individus se reconnaissent en elle et y soient sensibles. Plus qu'un outil, elle doit donc parfois même constituer un cadre d'action à respecter.

Il convient néanmoins de ne pas oublier que la culture ne constitue pas un absolu et que les problèmes de management ne sont pas culturels mais que la culture doit être si possible un moyen pour en faciliter la solution. Mais il n'est pas toujours sûr et évident de pouvoir assurer

la motivation de la totalité des acteurs de l'entreprise. Nous avons pris pour cas d'étude l'entreprise nationale de l'électro-industrie d'AZAZGA afin de mettre en exergue la culture organisationnelle en Algérie et particulièrement au niveau de la région de Kabylie qui est une subculture assez riche et particulière.

Références

- [1] Barmeyer.C, Mayrhofer.U, management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan, revue management et avenir, France 2008.
- [2] Corporate Culture and Its Impact on Strategic Change, Conner Partners, 2010.
- [3] Crozier.M, Friedberg.E, l'acteur et le système, les éditions du seuil, Paris 1977.
- [4] « Culture, civilisation et idéologie», de GUY ROCHER, Introduction à la sociologie générale, Éditions Hurtubise HMH ltée, Montréal 1992.
- [5] Coze.A.C, Potin.Y, la culture d'entreprise, centre de ressources en économie et gestion (GREG), France 2006.
- [6] Devillard.O, Rey.D, culture d'entreprise : un actif stratégique, édition Dunod, Paris 2008.
- [7] Fayolle.A, Legrain.T, Labbe.M, valeurs et culture d'entreprise: genèse et source de l'orientation entrepreneuriale de l'oréal, communication pour le 5ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat Sherbrooke, 03-05 octobre 2007.
- [8] Hofstede.G, culture et organisations, édition Pearson, Paris 2010.
- [9] Kotter.J.P et Heskett.J.L, culture et performances : le second souffle de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris 1992.
- [10] Meier.O, management interculturel, édition DUNOD, Paris 2013.
- [11] SCHEIN.E, organizational culture and leadership, a Wiley imprint, USA, 2010.
- [12] Spencer-Oatey, H, what is culture? A compilation of quotations, GlobalPADCore Concepts, Londres, 2012.
- [13] Thevenet.M, audit de la culture d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris 1986.