

---

# *La culture d'entreprise dans les entreprises africaines*

*Dr. Oubekhti Nassira*  
Université de Tlemcen, Algérie  
nassiraoubekhti@yahoo.fr

*Hachim Meryem Nabila*  
Université de Tlemcen, Algérie  
meryem.hachim@yahoo.fr

## *The corporate culture in African companies*

*Dr. Oubekhti Nassira & Hachim Meryem Nabila*  
Tlemcen University / Algeria

Received: 2017

Accepted: 2017

Published: 2017

### **Résumé:**

*Nous sommes dans une période de crise de civilisation qui est le résultat d'une crise de culture. Que faire, quand des solutions technologiques, économiques et structurelles deviennent incapables de faire sortir les entreprises de la crise ? On recherche alors d'autres solutions : « la culture, c'est ce qui reste quand on a tout essayé » ; Elle apparait, à la fois, comme un facteur explicatif des dysfonctionnements et comme un stimulus de productivité à mobiliser aussitôt par l'entreprise. Cette culture aura tendance à devenir de plus en plus cohérente jusqu'à exercer « une véritable emprise » sur les individus. L'organisation est alors marquée par une culture forte, ce qui est peut-être un atout : grande cohérence des comportements des membres, implication du personnel, degré élevé de coopération, etc. Mais, elle peut aussi engendrer des rigidités, réduisant la capacité d'adaptation à son environnement. Le caractère universel de la culture, diverse en ses incarnations dans le temps et dans l'espace, en fait le patrimoine de tous les hommes donc des peuples d'Afrique. Une question qui revient constamment c'est de savoir si l'Afrique a une culture propre et à quoi peut servir celle-ci. Celle-ci rencontre de grandes difficultés d'adaptation. Y a-t-il une incompatibilité entre la culture africaine et la gestion d'entreprise, ou faut-il trouver un mode de management spécifique ?*

**Mots clés :** *la culture d'entreprise, la culture africaine, le management, le lien entre la culture d'entreprise et la culture africaine.*

**(JEL) Classification :** *O55, P28, N7.*

### **Abstract:**

*We are in a period of crisis of civilization that is the result of a crisis of culture. What can be done when technological, economic and structural solutions become unable to bring companies out of the crisis? Other solutions are then sought: "culture is what remains when we have tried everything"; It appears, at the same time, as an explanatory factor of the dysfunctions and as a stimulus of productivity to mobilize immediately by the company. This culture will tend to become more and more coherent until exercising a "real grip" on individuals. The organization is then marked by a strong culture, which is perhaps an asset: high consistency of the behavior of members, involvement of staff, high degree of cooperation, etc. But it can also lead to rigidities, reducing the ability to adapt to the environment. The universal character of the culture, diverse in its incarnations in time and space, makes it the patrimony of all the men therefore of the peoples of Africa. A constant question is whether Africa has a culture of its own and what can it serve? This one faces great difficulties of adaptation. Is there an incompatibility between African culture and business management, or is it necessary to find a specific mode of management?*

**Key words:** *corporate culture, African culture, management, the link between corporate culture and African culture.*

**(JEL) Classification :** *O55, P28, N7.*

## INTRODUCTION :

Depuis la fin des années 1970, la culture est de plus en plus reconnue, ainsi bien par les théoriciens que les praticiens de l'entreprise, comme une variable de fonctionnement des organisations. La situation de crise et sans doute à l'origine de cette nouvelle orientation. Etudier la culture d'entreprise, c'est d'abord comprendre la culture de l'homme et essayer de s'appuyer sur tous ce qui peut construire sa propre culture. Différentes définitions du mot culture reflètent des théories diverses et pour comprendre ou évaluer l'activité humaine, plusieurs spécialistes tels que les ethnologues, anthropologues, philosophes, sociologues et psychosociologues en font un usage singulier.

### 1. GENERALITES SUR LA NOTION DE CULTURE D'ENTREPRISE :

L'origine du terme culture vient de l'étymologie qui rappelle la fonctionnalité du travail de la terre, et du mot latin **Coler** qui signifie **cultiver**, elle se réfère donc à l'activité de l'homme. En philosophie le mot culture désigne ce qui est acquis par l'homme au fil du temps et c'est ce qui le différencie des animaux, <sup>1</sup> et d'après l'historien SEIGHOBOS (1549) c'est « *le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement* ». <sup>2</sup> Mais C'est à l'anthropologie anglaise qu'on doit cet emprunt et qui a permis d'en mieux cerner les caractéristiques inscrites et de mettre en place des outils adéquats d'analyse, plus exactement à TYLOR dans le volume « *Primitive Culture* » paru en 1871, et d'après lui cette dimension universelle qu'on a donné différentes définitions contribue à en brouiller la signification. En sociologie, le terme culture apparaît comme l'ensemble des représentations, des valeurs et des normes qui sont propres aux groupes sociaux, il fut aussi rapidement adopté par les premiers sociologues américains, il est définie de façon plus étroite comme « *ce qui est commun à un groupe d'individus et ce qui le soude* », le sociologue québécois GUY ROCHER s'est largement inspiré de la définition de TAYLOR et donna une définition globale, et selon lui la culture est « *un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte* ». <sup>3</sup>

Le terme culture se voit rajouter à chaque fois une nouvelle connotation que ce soit par extension ou par une analogie mais toujours il garde son sens original, Cette dernière définition

nous paraît la plus complète et précise à nos yeux, car elle éclairci les caractéristiques principales que sociologues et anthropologues s'entendent pour reconnaître à la culture.

### **1.1 Définition de la culture d'entreprise :**

La définition de la culture d'entreprise a permis toutes les interprétations possibles et a suscités plusieurs confusions ce qui nous donne une idée que la culture d'entreprise n'a pas une définition bien précise. Donc on va essayer de donner un éventail de définitions qui permettent de saisir le sens de cette notion ; d'une manière générale en premier lieu, et en suite dans le cadre du management.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce concept mais c'est Elliot. Jaques fondateur du Tavistock Institute à Londres, qu'on lui attribue l'origine de la formule, il donna sa première définition en 1952 comme suit : *« la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres »*.<sup>4</sup> La culture d'entreprise est propre au groupe social que constitue l'entreprise qui va lui permettre d'exister car s'il n'existe pas de culture partagée par les individus du groupe, ils risquent de se désintégrer très rapidement et selon LOUART et SIRE la culture d'entreprise est *« l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communs au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble »*<sup>5</sup>tenant compte que chaque groupe social crée et développe sa propre culture donc, il est impossible de trouver la même culture dans deux groupes sociaux différents.

M. THEVENET rajoute que La culture d'entreprise *« est ce qui explique tout ce que l'on ne sait expliquer autrement dans les organisations »*, Certains travaux prouvent que dans une même entreprise coexistent des profils culturels différents, donc chaque entreprise dispose de sa propre culture lui permettant de créer son propre caractère, ce même auteur rajoute que, *« la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel. »*.

Dans la même vocation, E. DELAVALLEE explique, que *« deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture. »* et c'est ce qui nous permet de conclure que chaque entreprise est unique<sup>6</sup>, OUCHI dans sa Théorie Z souligne qu'il existe une identité et une culture propre à chaque entreprise et ces valeurs changent d'une entreprise à une autre.<sup>7</sup> La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, elle est influencée par la culture nationale et de

plusieurs sous-cultures à l'intérieur d'une même organisation. Les groupes sociaux partagent, diffusent et perpétuent consciemment ou non des traits comportementaux et psychologiques spécifiques à leur groupe de référence en raison de leur appartenance à une **culture nationale ou régionale** que G.HOFSTEDÉ la définit comme une « *sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent un pays* »<sup>8</sup>, il explique la façon d'agir et de penser d'un groupe en étudiant les attitudes et les valeurs des personnes de différents pays d'une même entreprise.

Ignorer donc, la culture d'entreprise, c'est le risque de produire des effets désastreux pour le développement et la survie des organisations.<sup>9</sup>

## **2. LA CULTURE D'ENTREPRISE : QUELLE PLACE DANS L'ENTREPRISE ?**

### **2.1 Les composantes de la culture d'entreprise :**

Maurice Thévenet définit la culture d'entreprise comme « *l'ensemble des valeurs partagées, rites, mythes, symboles et histoire de l'organisation* ». Selon aussi EDGAR SCHEIN dans (Culture organisationnelle et leadership), « *la culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation* ». C'est donc un ensemble des prémisses, ou croyances, partagées<sup>10</sup>, qui se traduisent ensuite sous forme de valeurs qui vont par la suite se traduire en mythes et en rites : Si la prémisse « le collectif prime sur l'individuel »<sup>11</sup> est acceptée, alors l'entreprise aura pour valeur l'esprit d'équipe et cela se traduira avec des mythes qui mettent en scène des situations, en guidant les collaborateurs de l'entreprise au quotidien dans leurs décisions et leurs actions, en définissant les comportements attendus selon les situations et en permettant de communiquer efficacement pour que l'entreprise puisse faire face aux défis que lancent l'environnement dont elle existe.

De ces définitions précédentes, on va tirer les composantes de la culture d'entreprise :

#### **2.1.1 La tradition :**

##### **➤ L'histoire de l'entreprise :**

La culture d'entreprise se réfère du passé en gardant un œil sur le présent, comme on la déjà vu, l'histoire est l'un des composants majeur de la culture d'entreprise. Il faut donc, bien comprendre et analyser l'histoire de l'entreprise pour :

- pouvoir faire sortir la culture car selon M. THEVENET la culture est : « *un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise* ».
- pour comprendre son évolution à l'aide de champs d'intérêt tels que la technologie, au dirigeant, aux stratégies employées et aux structures internes et externes appliquées.<sup>12</sup>

➤ **Les mythes :**

Cela correspond aux histoires ou anecdotes, récits imaginaires ou symboliques et aux légendes associées au passé de l'entreprise et sa création. En général, il s'agit du mythe associé à la personne du fondateur ou dirigeant qui ont marqué l'histoire de l'entreprise qui dans ce cas a un rôle des héros. Exemple : le mythe de l'ascension sociale.

➤ **Les héros :**

La création de l'entreprise signifie un nouveau chapitre dans la vie de l'entreprise, le créateur va acquérir sa première expérience et va mettre en œuvre ses propres caractéristiques telles que sa formation, son expérience, ses croyances ...il représente les références des futurs collaborateurs, il va prendre les décisions en tenant compte de ses propres idées et va les faire circuler au sein de son entreprise pour que les utilisateurs l'implique.<sup>13</sup>

**2.1.2 Les valeurs :**

Ce sont des codes ou des croyances ayant construit l'histoire de l'entreprise. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise. En prenant des références externes, chaque collectivité crée ses propres valeurs tenant compte de son expérience vécue et des croyances partagées. et selon Ouimet (2005), la culture est « *un système de valeurs partagées par les membres de l'organisation et dont l'effet principal réside dans l'homogénéisation durable de leurs paradigmes et de leurs pratiques* ». <sup>14</sup>

**2.1.3 Les rites :**

Ce sont les pratiques et comportements spécifiques issus des coutumes et des pratiques développées dans l'entreprise qui découlent des valeurs partagées à un niveau hiérarchique élevé, recrutement, réunions de travail, des réceptions. Ils ont pour rôle de faire développer le sentiment d'appartenance, et de fixer la culture. Ce sont des activités de tous les jours, ils peuvent être systématiques ou bien programmées dans la compagnie.

**2.1.3 Les symboles :**

C'est un ensemble de logos, d'objets, de gestes, de styles architecturaux ou encore de tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier... ils signifient explicitement de part des signes et des codes, et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation en visant à informer et communiquer les valeurs essentielles tant en interne qu'en externe.<sup>15</sup>

#### **2.1.4 Les tabous :**

Ce sont les interdits dans l'organisation dont il ne faut pas parler ou dont il faut taire l'existence. Comme les sujets dont on ne doit pas parler, des événements, situations ou encore des actes qu'on ne doit pas faire ou regrettés pas l'entreprise.

On peut dire que la culture d'entreprise se conçoit comme un processus destiné à conditionner les attitudes proactives qui encouragent l'action, en ancrant certaines croyances dans l'esprit des individus pour les soutenir dans leurs actions et les aider à croire en ce qu'ils font.

La culture d'entreprise renvoie à des valeurs et des normes qui sont partagées par tous les salariés d'une même entreprise. Elle permet à un groupe de communiquer et d'aborder les problèmes de manière spécifique mais également constitue la base des significations que le groupe construit c'est-à-dire sa vision des choses. Elle est donc, très importante car elle fait circuler l'image de l'entreprise à l'intérieur comme à l'extérieur et permet de souder le personnel autour de points communs.

### **3. LA CULTURE ET LE MANAGEMENT :**

De très nombreuses recherches comparent les manifestations des comportements managériaux selon des différences culturelles nationales (Fukuyama, 1995 ; Hall et Hall, 1990 ; Hofstede, 1980 ; Lawrence et Yeh, 1994 ; Lewis, 1992 ; Schwartz, 1999 ; Smith, Trompenaars et Dugan, 1995 ; Triandis, 1995). Hofstede affirme que : « *La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management* ». D'après NEWMAN et NOLLEN (1996), « *il n'y a pas de management idéal... Les différences dans la culture nationale appellent à des différences dans les pratiques managériales* ». <sup>16</sup>L'ouvrage de TROMPENNARS « *L'entreprise multiculturelle* » est une illustration de comparaison des pratiques culturelles managériales des pays et d'en tirer la meilleure. Il a fait la synthèse des deux travaux précédents, il propose aux entreprises et aux personnes un outil simple de repérage et d'explicitation des différences culturelles. L'un des intérêts de cette approche est d'introduire les dimensions sous forme de polarités : les cultures se positionnent à un endroit déterminé entre les deux pôles de chaque dimension ; elles définissent une préférence qui n'exclut pas

l'autre polarité. Ces dimensions influencent le style de management des entreprises, l'aspiration des salariés, ainsi que l'organisation et le fonctionnement<sup>17</sup>. Pour F. TROMPENAARS, l'homme est soumis à trois types de problèmes et chaque culture se distingue des autres par les solutions ou réponses particulières qu'elle choisit d'apporter aux problématiques qui, globalement, ressortent des trois catégories suivantes : la communication, la gestion du temps et le rapport avec l'environnement. Il a conclu que les pays d'Afrique dont l'Algérie, Tunisie et Maroc se caractérisent par :

-Une culture particulariste qui aura tendance à communiquer l'information à ses amis.

-Une culture émotionnelle qui n'hésite pas à montrer ses émotions dont les sentiments au travail.<sup>18</sup> L'expression des états d'âme est considérée comme normale, ainsi que les prises de position en fonction des sentiments.

-Une culture plus diffuse qui aura tendance à lier la vie privée à la vie professionnelle.<sup>19</sup> Attitudes identiques indépendamment de la situation, qu'elle soit professionnelle ou relevant de la vie privée. Le contact personnel importe autant, voire davantage, que le contact professionnel.

-Une culture synchrone : le temps est conçu comme un cycle (jour, semaine, mois, saison, année...). Les comportements sont adaptés aux circonstances plutôt qu'à un calendrier et plusieurs activités sont menées simultanément.

-Refus de contrôler la nature : orientées vers l'extérieur, pensent que l'homme doit accepter les lois de l'environnement et souhaitent vivre en harmonie avec la nature.

L'expérience de TROMPENAARS montre que les paradigmes issus le plus souvent des universités américaines de management tels que le management participatif par objectif, la rémunération en fonction des résultats, la qualité totale, la hiérarchie plate, etc. peuvent ne pas être appropriés à certaines cultures et sont voués à l'échec si les managers ne prennent pas en considération les spécificités locales. Philippe D'IRIBARNE (2003) a mené une enquête auprès de quatre grandes entreprises multinationales dans quatre pays (Mexique, Maroc, Cameroun et Argentine), pour pouvoir étudier la diversité des cultures nationales et leur degré de résistance. Ses résultats ont montré qu'il est possible de faire coexister les pratiques de management universelles et les rendre compatibles avec les spécificités locales.<sup>20</sup> Ces entreprises ont été intelligentes car elles n'ont pas imité les autres pays, mais elles ont su comment adopter les pratiques internationales de management en façonnant un management particulier qui s'adapte parfaitement à leur culture et à leur situation. Prenant le cas du

Maroc, cette usine a connu une transformation spectaculaire de sa gestion et de ses performances grâce à une démarche TQM « Total Quality Management » de réduction des gaspillages et d'amélioration des résultats intègre stratégie, organisation, performance et dimension humaine, d'où son appellation<sup>21</sup>, qui vise à mobiliser toute l'entreprise autour d'un objectif commun, à savoir parvenir à une qualité parfaite. Cette entreprise a pu mettre en place une gestion originale qui ne délaisse pas la religion islamique marocaine et ses principes nationaux. Le changement du comportement du directeur générale a reflété une image positive sur ses employés et leurs a permis de s'impliquer sans contraintes. On appelle ça la *cohérence psychologique* qui est un construit mental important à la fois en termes de connaissance et de rebondissement. Les dirigeants doivent donc, donner un sens aux nouvelles méthodes selon leur intérêt, pour que les acteurs seront capables à voir le changement comme quelque chose de porteur d'opportunité et non pas comme une menace.<sup>22</sup>

### 3.1- La culture africaine :

La culture africaine fut longtemps niée dans la mesure où l'on parlait de sauvage au lieu de cultures. Différente, la culture africaine est plus ancienne que la culture occidentale. La société africaine repose sur des fondements tels que la primauté de la collectivité, l'esprit communautaire, le sens de la solidarité et du partage, l'hospitalité, etc.

Le collectivisme ou l'esprit communautaire qui régit les relations familiales en Afrique entre en conflit avec l'individualisme et la recherche du profit, sur lesquels se fondent les principes de l'économie capitaliste. Le salarié africain subit une « pression communautaire » : pour faire face aux demandes d'argent de ses proches, il doit bien souvent s'endetter mais ne cherche pas pour autant à s'impliquer davantage dans la nécessaire productivité de son entreprise. Le « mythe du chef », fortement ancré dans les mœurs, trouble les relations hiérarchiques en introduisant une distance rigide entre la direction et les salariés, nuisant à une bonne communication professionnelle. Le conformisme et le respect de l'ancienneté en Afrique isolent le dirigeant, qui souvent ne met pas ses salariés au courant des objectifs de l'entreprise. A ces difficultés s'ajouteraient le poids du sacré, la croyance en des facteurs relevant de la sorcellerie, et le fatalisme qui, associés au culte du secret, rendent difficile une gestion rationnelle. La tradition orale aggrave la rétention d'informations et l'imprécision des objectifs de management. Enfin, comme le dit Marcel Zadi Kessy, pour les Africains « le temps ce n'est pas de l'argent », ce qui va à l'encontre des notions de rentabilité et d'efficacité. Il en conclut : « L'heure africaine, qui végète dans nos mentalités, c'est bien celle du sous-développement ! »

### **3.2- Le management :**

L'entreprise industrielle a imposé ses propres règles sans tenir en compte des réalités culturelles des pays africains. Les entreprises africaines se sont trouvées confondues entre tradition et modernité. Le but du travailleur africain est de satisfaire son besoin sans chercher le surplus et complètement le contraire du but de l'entreprise moderne qui cherche toujours à augmenter son rendement grâce au surplus. Les difficultés de la gestion d'entreprise africaine s'expliquent par le conflit culturel. L'incompatibilité entre la culture africaine et les entreprises modernes provoque un frein au changement car l'acteur africain veut garder ces traditions, coutumes, habitudes, religion... dans l'entreprise moderne ou cette dernière s'appuie sur l'ordre, la hiérarchie, la délégation du pouvoir, prendre des risque et l'innovation.

## **4. LES FACTEURS CULTURELS QUI INFLUENCENT L'ENTREPRISE :**

### **4.1- Le pouvoir :**

Dans l'entreprise moderne, la structure hiérarchique est pyramidale. La structure du pouvoir permet de diffuser les informations aux opérateurs. Les cadres de l'entreprise deviennent alors de simples acteurs chargés de faire circuler et de remonter les informations. On a toujours constaté que le commandement concentré sur l'ordre, le contrôle et la surveillance donne des résultats négatifs, contrairement à celui qui est basé sur la confiance existe des groupes informels d'appartenance au sein de l'entreprise qu'il faut prendre en considération.

L'inégalité du pouvoir qui est considéré comme normale dans la culture africaine où on trouve une certaine autorité qui est exercé par ceux qui détiennent un certain pouvoir. D'ailleurs, le chef africain est décrit comme un autocrate despotique. Philippe D'Iribarne affirme que la hiérarchie est pesante et elle imposerait la prise de décision au niveau le plus élevé<sup>23</sup>.

### **4.2- La place de la femme :**

La femme africaine détient toujours les tâches domestiques, elle donne naissance aux enfants et par ce fait elle contribue à assurer la continuité de la génération future dont la survie du clan. On constate que les femmes africaines ont pu créer des micros entreprises grâce à leur savoir-faire comme la fabrication des tenues traditionnelles, des bijoux,... elle va faire évoluer les conceptions traditionnelles de l'autorité.

Les femmes africaines représentent un facteur positif de changement qui transforme son environnement socioculturel car elles peuvent être déterminantes et performantes quand il s'agit de

démontrer leurs capacités de diriger. Mais cette situation du pouvoir peut avoir une mauvaise perception des hommes, ayant l'habitude de commander et de mener la barque. Cette situation vient contre leur tradition et religion.

#### **4.3 -Collectiviste ou individualiste ?**

L'appartenance à un groupe est indispensable et importante dans la culture africaine, l'individu malgré qu'il ait un poste qui lui oblige de prendre la décision tout seul il ne peut pas être autonome, il doit toujours se retourner vers ses collaborateurs. La vie dans un groupe est très importante car les hommes sont nés dans cet esprit et par conséquent ils ne peuvent guère prendre leur destin en main. Vouloir s'intégrer rapidement dans le nouveau changement peut générer des conflits à tous les niveaux car le développement industriel nécessite que les travailleurs soient plus individualistes. Pour pouvoir s'y adapter il faut que le travailleur africain ait plus confiance dans ses capacités professionnelles et surtout confiance en ses collaborateurs au niveau de la hiérarchie. Cette confiance est renforcée par la performance individuelle. Elle va développer la capacité de faire équipe.

#### **4.4- La solidarité :**

Les fêtes traditionnelles et religieuses encouragent la motivation et les relations entre les travailleurs. Elles favorisent la proximité, le partage et la convivialité. Elles renforcent la solidarité dans l'organisation, atténuent les conflits et renforcent les liens entre les collaborateurs.

Pour pouvoir s'intégrer dans le monde d'aujourd'hui, la solidarité organique comme la nomme Durkheim basée sur des relations contractuelles doit substituer à la solidarité mécanique.

On peut dire que la culture se conçoit comme un processus destiné à conditionner les attitudes proactives qui encouragent l'action, en ancrant certaines croyances dans l'esprit des individus pour les soutenir dans leurs actions et les aider à croire en ce qu'ils font. Le mandat attribué à la culture serait de munir aux processus d'identification, de gratification et d'encouragement et dépassement du personnel afin d'inciter l'individu à se confondre dans un collectif, d'où l'importance des rituels, des symboles, des valeurs et de la nécessité de leur cohérence. Le culturalisme – l'évocation des mythes, la proclamation de l'éthique de l'entreprise – relève d'une incompréhension des traditions, et résulte des effets néfastes du modernisme.

## 5. L'EXPERIENCE ALGERIENNE :

Afin de déterminer les indices des valeurs culturelles de l'Algérie, et étant donné que cette dernière n'a pas fait l'objet d'étude de manière individuelle par Hofstede (1980), nous nous sommes référés aux résultats obtenus par Daniel Mercure et al (1997) sur culture et gestion en Algérie qui se sont inspirés des travaux de ce dernier, leurs études s'est étendues sur huit subcultures (Monts de Kabylie, Steppe, Tlemcen-Maghnia-Sebdou, Hauts plateaux, sud, Monts des Aurès M'Zab et la Zone Côtière)<sup>24</sup> qui recourent à la fois des cultures diversifiées et des aires géographiques distinctes.

### 5.1 La culture algérienne :

L'Algérie fait partie du monde culturel arabo-musulman et même de l'Orient selon Malek BENABI. Elle a appartenu, du moins officiellement, au système politique dit de l'Est (socialiste), et subi à ce jour ses séquelles. Le projet économique était tributaire du projet social qui lui-même répondait à des contraintes religieuses de développement global sujet à un équilibre entre l'économique, le social et l'écosystème. Cette situation a sans doute freiné l'élan individuel qui est le centre du projet capitaliste.<sup>25</sup>

En Algérie, les impérities du système scolaire, les inepties dans la gestion, les apories dans les programmes à tous les niveaux de responsabilité, et les défaillances de l'État ont fait que le visage du pays se crispe dans la même expression d'incompréhension, parfois même d'inquiétude et du chagrin. Le citoyen algérien qui s'est illustré ces dernières années par ses penchants contestataires trouve devant lui une kermesse culturelle vide et des espaces de distraction de plus en plus rétrécis sinon à la longue inexistantes et une tranquillité presque à chercher par la loupe. En somme, un climat fortement anxigène, un quotidien difficile, une hémorragie inquiétante de la matière grise (les élites et les cadres du pays). En d'autres termes, un système politique en crise. Une inertie globale provoquée par la conjugaison de tous les conservatismes (religieux, culturel, politique). Combattre la reproduction mimétique des inégalités et concevoir une réflexion d'ensemble sur l'avenir du pays, telle est la tâche de nos politiques car le problème de l'Algérie est, à notre avis, fondamentalement culturel.<sup>26</sup>

Dans la famille arabo-musulmane, la culture d'obéissance est bien marquée ; elle est centrée sur le père qui détient souvent un pouvoir absolu<sup>27</sup>, l'enfant grandit alors dans un environnement caractérisé par un mélange de soumission et de respect et le modèle se reproduit ailleurs pour régir les relations élèves/maîtres, subordonnés/chefs, gouvernés/gouverneurs, aussi bien dans les usages que dans les comportements. Cette situation d'hésitation entre le refus de l'inégalité humaine et le

respect de la hiérarchie expliquerait probablement l'attitude des Algériens qui « acceptent toujours l'idée de la hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de moyenne distance tout en tendant vers la centralisation »<sup>28</sup>.

La culture algérienne est une combinaison de plusieurs cultures (*Berbère, arabe et française*) en transformation perpétuelle, traversées par des valeurs traditionnelles qui continuent à prévaloir. Ces valeurs traditionnelles sont représentées *par l'Islam Sunnite* que nous considérons comme vecteur unificateur de la société Algérienne.

Le poids de la religion ainsi que de la famille sont perceptibles à tous les niveaux de l'organisation sociale. La religion a façonné la vision du mode de vie. C'est le garant morale de la société et dicte les valeurs à respecter par rapport à soi et aux autres membres de la communauté. La culture familiale algérienne est profondément ancrée, inconsciente et irrationnelle. Elle peut donc conditionner les pensées et les gestes du dirigeant et par conséquent sur ses employés, car il veut sauvegarder et transmettre le patrimoine familial tout en restant fidèle à son groupe.

En Algérie être fidèle à sa famille est très important car la famille et la communauté ont une telle force structurante que l'algérien ne saurait se considérer comme une entité totalement séparée d'elle. Outre, le poids du fatalisme est de nature à temporiser les conflits et les échecs. Dans les conflits, le fatalisme baisse la pression des belligérants. Aussi, le devenir de l'entreprise est soumis à la destinée de Dieu. Les échecs sont acceptés comme une volonté de Dieu. Le fataliste est associé à des règles de vie sociales explicites et strictes, ceci se manifeste par l'acceptation de toute forme de pouvoir et de domination et de l'absence de contre-pouvoir organisés aussi bien la société mais aussi dans les organisations. La charité aussi infuse une dose d'humanisme dans les relations à l'intérieur de l'entreprise. La gestion des ressources humaines même si elle obéit à des principes universels est compensée par des actions de charité. Ainsi, rien n'empêche le chef d'entreprise à sanctionner un salarié et lui offrir un mouton pour les fêtes de l'Aïd. La religion, la famille, la tradition, sont les principale sources de valeurs qui régissent l'appréciation de l'individu et les relations sociales. Nous pouvons noter que les salariés algériens sont dépendants de leur groupe d'appartenance et que l'individu est très fidèle et rattaché à sa communauté. Cela nous permet de dire que la culture algérienne favorise l'esprit collectiviste qui peut contredire l'individualisme source d'esprit d'entreprise.

D. Mercure et al ont montré que 93,4% des salariés algériens sont fidèle à la famille, 87,9% sont fidèle à soi-même, 89,1% sont fidèle à la communauté et 52,9% sont fidèle à l'autorité<sup>29</sup>. On

remarque que l'individu est très fidèle et attaché envers la communauté et la famille, et il ne s'aurait se considérer comme une entité séparée d'elles. Le salarié algérien a de bonne relation avec ses collègues de travail grâce à la solidarité. Et donc, les algériens sont collectivistes.

Les individus peuvent accepter ou refuser d'accorder des privilèges particuliers aux catégories hiérarchiques les plus élevées. Ils peuvent aussi exprimer leur désaccord avec leur chef. Cela peut s'expliquer par la religion musulmane qui refuse l'intermédiaire entre l'être humain et Dieu. En Algérie, le travail n'est pas central dans la relation entre dirigeants et dirigés en termes de devoir ou mission à accomplir, il y a peu de conscience professionnelle (absence totale du contrôle). Ils acceptent que les employés qui appartiennent aux catégories hiérarchiques les plus élevées bénéficient de certains privilèges. Les algériens restent moins convaincus quand il s'agit d'être dirigé par des cadres étrangers. Les résultats de D. Mercure et al ont montré que la distance hiérarchique des salariés algériens est ni trop élevée, ni trop basse.<sup>30</sup>

On remarque aussi qu'il y a une très forte tendance à éviter l'incertitude, car un travail qui comporte beaucoup d'imprévus est jugé stressant. Aussi, pour la culture arabo-musulmane, l'imprévu relève de Dieu et non des personnes. La représentation du rapport entre l'homme et la nature peut être aussi mise en relation avec la variable du contrôle de l'incertitude développée par G. HOFSTEDE (1991,1994)<sup>31</sup>.

Ce besoin d'éviter l'incertitude est lié à un mode particulier de relation avec les chefs et à une forte formalisation des rôles des salariés algériens, les gens ont peur du changement, donc, tout ce qui est différent de leurs habitudes est jugé comme inacceptable. Ceci explique en partie la position méfiante du dirigeant de l'entreprise vis-à-vis du risque.

Le tableau 1 nous montre les dimensions culturelles structurantes en milieu de travail des salariés algériens :

**Tableau 1: Les dimensions culturelles structurantes en milieux de travail des salariés algériens de Mercure. D :**

<b>Dimensions</b>	<b>Questions</b>	<b>Pourcentages</b>
Distance hiérarchique		53,6%
	-un employé peut être en désaccord avec son chef immédiat.	42,3%
	-il est normal que les employés appartenant aux catégories hiérarchiques les plus élevées aient plus d'avantages.	64,9%
Contrôle d'incertitude		86%
	-un travail qui comporte de nombreux imprévus est stressant.	64,4%
	-avant de commencer un travail, il est important d'avoir un plan précis.	95,1%
	-un chef compétent est celui qui planifie toutes les éventualités.	94,4%
Collectivisme (échelle inversée)		71,2%
	-pouvoir être utile à sa communauté.	92,1%
	-avoir de bonnes relations avec mes collègues de travail.	94,9%
	-pouvoir aider mes collègues de travail à la réalisation de leurs tâches.	91,9%
<b>Source : MERCURE, D. et al., « culture et gestion en Algérie » op cit p. 46</b>		

Il apparaît que la culture des salariés algériens reflète l'image de la culture arabe telle qu'elle est présentée par HOFSTEDE qui se caractérise par un fort contrôle de l'incertitude, un esprit collectiviste sauf dans la distance hiérarchique qui s'avère moyenne dans la culture algérienne.

On constate que les algériens sont collectivistes 72,2%. Les salariés attribuent de bonnes relations avec leurs collègues de travail 94,9%. La confiance et la solidarité sont deux valeurs très importantes dans les entreprises. Les salariés peuvent aider leurs collègues de travail lorsqu'ils ont des difficultés dans la réalisation de leurs tâches. Les travailleurs acceptent que les personnes les plus gradées aient plus d'avantage, mais ils peuvent exprimer leurs désaccords avec leur chef et donner

leurs points de vue sans crainte. Cette situation s'explique que ces salariées acceptent la distance hiérarchique mais peuvent s'exprimer librement face à des situations qu'ils trouvent incorrectes.

Le dirigeant accepte les remarques mais il ne tient pas compte en générale de ces dernières, il reste toujours convaincu par ses idées. Ceux-ci nous montrent qu'il y'a une moyenne distance hiérarchique 53,6%. On note qu'il y'a un très fort contrôle de l'incertitude 88,6%. Ainsi, 88% des salariés interviewés répondent qu'un travail qui comporte beaucoup d'imprévu est jugés stressant. Le dirigeant et ses subordonnées ne veulent pas prendre de risque concernant les nouveaux changements, cela se traduit par la conservation des traditions et des croyances qui sont inscrites dans cette entreprise depuis des générations. Les responsables proposent des idées mais le dirigeant se montre toujours réticent face aux idées proposées. Enfin, 84% des salariés trouvent qu'il est très important d'avoir un plan bien précis et de penser à toutes les situations qui peuvent survenir. On constate aussi que cette entreprise qu'il y'a un certain équilibre entre la masculinité et la féminité, par l'intérêt accordé à la qualité de la vie (valeur féminine) plutôt qu'à la réussite personnelle, la solidarité et légalité de la vie. Les hommes sont également solides et cachent leurs sentiments. Les salariés expriment un désir de réaliser des performances individuelles (valeur masculine), mais ils ne peuvent malheureusement les réaliser.

Ce décalage apparaît surtout au niveau des deux dimensions « Distance Hiérarchique » et « Individualisme ». En effet, la culture algérienne se caractérise par une distance hiérarchique assez grande, le pouvoir est généralement centralisé et la délégation est encore difficile à mettre en œuvre. Par ailleurs, la culture algérienne possède une tendance collectiviste marquée par le souci de s'intégrer à un groupe, à un clan. Cela peut être ressenti comme un facteur qui vient briser la solidarité régnant au sein d'une communauté ce qui peut engendrer certaines réactions négatives. Cette situation de décalage est synonyme de blocages culturels énormes devant la mise en œuvre et l'utilisation de n'importe quel système universel importé.

## **CONCLUSION :**

La culture d'entreprise existe naturellement dans l'entreprise, dont l'homme se sert dans son travail, au milieu professionnel qui l'éduque et au langage technique qui lui permet d'y communiquer, elle s'enrichit et se développe grâce aux changements, de crises, de personnalités différentes... Et pour pouvoir résister et s'imposer à ces conditions, il faut transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel et rechercher ce qu'il y'a dans sa forme ou dans son sein perpétuel.

Les difficultés rencontrées par les entreprises africaines s'expliquent, en partie, par l'inadaptation de leurs modèles de management d'inspiration étrangère, aux réalités culturelles africaines. En Afrique, la prise en compte des valeurs culturelles dans la gestion de nos entreprises est une exigence pour leur développement véritable et pour leur pérennité. Pour réussir ce pari difficile nous devons éviter de nous renier et de perdre notre âme qui est notre raison d'être car notre culture peut en revanche être un atout pour l'entreprise capitaliste en s'appuyant sur la mentalité communautaire et la solidarité pour créer un « esprit de groupe ». Le manager va engager des actions sociales et établir un contrat de confiance en associant systématiquement les syndicats à la stratégie globale de la société qu'il dirige. Les salariés vont considérer leur entreprise comme une « seconde famille » et la production de richesses comme un « effort collectif ». C'est alors que peut se manifester pleinement la volonté de maintien de l'ordre au sein de la communauté », inhérente à la mentalité africaine. Le dialogue au sein de l'entreprise de la tradition de l'arbre à palabres. Le sens de la discipline en découle, si les règles sont clairement expliquées, convaincantes et acceptées par tous. Cela peut prendre la forme concrète d'une « charte de la politique managériale. Enfin il relève de la responsabilité du chef d'entreprise de prendre en compte le « particularisme africain » pour dynamiser son entreprise. Mettre en œuvre une véritable culture d'entreprise à partir des fondements de la société africaine, telle est la voie vers laquelle doit tendre le chef d'entreprise en Afrique. Il s'agit de valeurs telles que la solidarité, l'esprit de famille, l'hospitalité, le sens de la discipline, la convivialité, la confiance, la coresponsabilité, le respect, l'écoute, etc. Ainsi, les travailleurs de l'entreprise autant que ses dirigeants ont intérêt à développer des sentiments très forts d'union, d'entente, de fraternité et de solidarité.

## **BIBLIOGRAPHIE ET REFERENCES :**

<sup>1</sup> - <http://fr.wikipedia.org/wiki/Culture>

<sup>2</sup>-ROCHER, G., « La notion de culture extrait du chapitre IV la culture civilisation et idéologie » [http://jmtsociologie.uqac.ca/www/word/387\\_335\\_CH/Notions\\_culture\\_civilisation.pdf](http://jmtsociologie.uqac.ca/www/word/387_335_CH/Notions_culture_civilisation.pdf)

<sup>3</sup> - ROCHER, G., « La notion de culture extrait du chapitre IV la culture civilisation et idéologie »

<sup>4</sup> - MOREAU, J., « La culture d'entreprise et implication du personnel », Mérignac 33, France 2007, <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>

<sup>5</sup> - LECRIVAIN, G., « Management des organisations et stratégies »

[http://www.managmarket.com/\\_media/dossier8-management-de-lorganisation-et-culture-dentreprise.pdf](http://www.managmarket.com/_media/dossier8-management-de-lorganisation-et-culture-dentreprise.pdf)

<sup>6</sup> -Delavallée, E., Joly, E. et Yoldjian,A., « La culture d'entreprise pour manager autrement » Edition d'organisation 28/05/2002

- <sup>7</sup> - CUYAUBER, T. et MULER, J., « Contrôle de gestion » Op cit p. 560.
- <sup>8</sup> - D'IRIBARNE, P., « La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales », Opcit.
- <sup>9</sup> - <http://sciences-rh.delemotte.com/2011/03/la-culture-dentreprise-en-10-questions.html>
- <sup>10</sup> - VAS A., « Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur »: le cas de Belgacom
- <sup>11</sup> - <http://sciences-rh.delemotte.com/2011/03/la-culture-dentreprise-en-10-questions.html>
- <sup>12</sup> - LECRIVAIN, G., « Management des organisations et stratégies », [http://www.managmarket.com/\\_media/dossier8-management-de-lorganisation-et-culture-dentreprise.pdf](http://www.managmarket.com/_media/dossier8-management-de-lorganisation-et-culture-dentreprise.pdf)
- <sup>13</sup> - DIAZ, N., « La culture d'entreprise et sa représentation sociale », <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Diaz-III>
- <sup>14</sup> - ALDEBERT, B., « Processus d'innovation culturelle dans le cas d'un rapprochement inter-firmes », <http://www.strategie-aims.com>
- <sup>15</sup> - <http://www.creg.ac-versailles.fr :spip.php ?article176>
- <sup>16</sup> - NARIS, K., "Culture and congruence: the fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, 27(4),1995 p. 753-779.
- <sup>17</sup> - <http://www.ipeut.com/management/management-interculturel/323/les-sept-dimensions-de-f-tromp73778.php>
- <sup>18</sup> - [https://en.wikipedia.org/wiki/Trompenaars%27\\_model\\_of\\_national\\_culture\\_differences](https://en.wikipedia.org/wiki/Trompenaars%27_model_of_national_culture_differences)
- <sup>19</sup> - <http://www.ipeut.com/management/management-interculturel/323/les-sept-dimensions-de-f-tromp73778.php>
- <sup>20</sup> - D'IRIBARNE, P., « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens », *Revue française de gestion* 2007/2, n° 171, p. 141-156.
- <sup>21</sup> - D'IRIBARNE, P., *Islam et management. Le rôle d'un univers de sens*, Lavoisier, *Revue française de gestion*,2007/2 - n° 171 p 141 à 156
- <sup>22</sup> - D'IRIBARNE, P., « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens », op cit.
- <sup>23</sup> - D'Iribarne, P : « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue Française de Gestion* » n°80, Septembre- Octobre 1990, P.28-39
- <sup>24</sup> -MERCURE, D. et al « Culture et gestion en Algérie », Edition ANEP, première Edition L'harmattan 1997 p.29
- <sup>25</sup> - AKKI ALOUANI, A., « Evolution de l'environnement de l'entreprise publique Algérienne et son impact sur sa performance » *revue des sciences économiques et de gestion* N°6 2006
- <sup>26</sup> - GUERROUA, K., « Le rôle de la culture dans la société de demain » Lundi, 18 Novembre 2013
- <sup>27</sup> - EDDAKIR, A., « Etude de la relation culture nationale-pratiques de management: cas du Maroc », Actes de colloque AIREPME, Agadir, octobre, 2003.
- <sup>28</sup> - SOYAH, T. et MAGROUN, W., « Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes », Colloque CIDEGEF, Université Saint- Joseph, Beyrouth, 28 – 29 octobre. 2004.
- <sup>29</sup> -Mercure, D., et all 1997 op cit p.37
- <sup>30</sup> -MERCURE, D.,op cit p.47.
- <sup>31</sup> -HOFSTEDE G., 1991, « Cultures and organizations: software of the mind », London: McGraw-Hill