

« Culture d'entreprise et bonne gouvernance »

Dr. Saïd BOUMENDJEL
 Université d'Annaba
 Bohm_engel2005@yahoo.fr

Résumé

En 1991, fut organisée une rencontre internationale à Alger au cours de laquelle des chercheurs algériens et étrangers ont eu l'occasion de discuter de la culture d'entreprise sur la base d'expériences multiples (Maghreb, Europe, Amérique latine, Asie).

Sans doute, pour la première fois en Algérie, l'entreprise était perçue non plus seulement comme un espace de production matérielle mais aussi comme un lieu de re-socialisation des travailleurs et un puissant appareil de diffusion culturelle au sein de la société. En parallèle, les chercheurs semblaient désormais comprendre que la culture d'entreprise n'était pas un épiphénomène sans effet mais, au contraire, une réelle force productive.

Plus de quinze années après, l'économie algérienne a beaucoup changé. Pourtant, tous les chercheurs et experts en management s'accordent à reconnaître le fait que seul le comportement de nos entrepreneurs reste à parfaire pour l'adapter aux différentes mutations de l'économie-monde. Nos entrepreneurs comptent davantage sur l'aide d'un Etat Providence que sur leurs propres compétences et capacités "entrepreneuriales".

Désormais, il semble que l'on ait déjà compris le rôle important que pourrait jouer la culture d'entreprise pour raffermir et garantir la bonne gouvernance. Mais, nos entrepreneurs avaient-ils jusqu'ici un modèle à imiter ? Alors, pourrions parler d'une culture d'entreprise algérienne ?

Mots-clés *Esprit, identité, intégration, motivation, personnalité, règles, succès, travail.*

**I/ Le sens à donner à la culture d'entreprise
 par rapport à la bonne gouvernance**

Comme toutes les expressions économiques les plus récentes, les définitions de la culture d'entreprise abondent et les sens à donner sont quelquefois nuancés.

La définition la plus courante de la *Gouvernance d'une entreprise* (ou d'une organisation, publique ou privée) serait celle donnée par les différentes encyclopédies, à savoir qu'elle « a pour but de fournir l'orientation *stratégique* de cette entité, de s'assurer que les *objectifs* sont atteints, que les *risques* sont gérés comme il faut et que les *ressources* sont utilisées dans un esprit responsable. (...) »

Autre système de gouvernance [après celui du Pouvoir politique], la gouvernance d'entreprise (ou de toute autre institution) est l'ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci. » [Internet, Wikipedia]

Pour mieux saisir cette notion de gouvernance d'entreprise, il faut tout d'abord se mettre en tête l'idée que la vie en entreprise est soumise à ses lois propres, qu'il nous faut découvrir et comprendre. Ce sera donc à travers cette phase investigatrice que l'on perçoit la connaissance d'une culture d'une entreprise.

D'après un programme d'étude "*Gestion des Ressources Humaines Demain*", la culture d'entreprise est alors définie "*comme la structure des valeurs de base qu'un*

groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires". [Site Internet]

Et pour les rédacteurs du Larousse, la culture d'entreprise est un ensemble de traditions et de savoir-faire qui assurent un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur d'une entreprise [Petit Larousse, 2006].

Finalement, il n'est nul besoin de sortir de l'Ecole de Saint-Cyr pour comprendre qu'il s'agit bien d'un groupement humain qui est, en premier lieu, concerné non seulement en tant qu'auteur-sujet de par son "*comportement*", mais encore comme objet par son "*savoir-faire*". En filigrane, c'est la notion de valeurs qui représente l'axe central autour duquel pivotent, toutes à la fois, et la structure concernée et sa composante humaine, le tout étant couronné par une certaine image, une certaine façon de se comporter, c'est-à-dire, en un mot, une certaine "culture". Mais lorsque l'on sait pertinemment que les savoir-faire évoluent et qu'ils modifient aussi les comportements, pourquoi donc doit-on s'en tenir à l'expression de "culture d'entreprise" ? Serait-elle pérenne et viserait-elle des objectifs de plus long terme ? Comment ?

11- D'abord, à travers ses objectifs

L'existence d'une culture d'entreprise permettrait d'atteindre au minimum deux objectifs :

- d'une part, celui d'assurer une meilleure *coordination* possible entre les divers personnels de l'entreprise au moindre coût en les intégrant, et
- d'autre part, celui d'accroître les performances globales de l'organisation et de la gestion de l'entreprise en développant un système d'*information* et de *communication* qui garantisse à la fois l'homogénéité au moins relative des décisions et leur *convergence* rapide.

Dans cet aspect des choses, le manager général de l'entreprise joue certainement un rôle majeur puisque c'est celui qui consiste à faire adhérer le personnel à sa propre vision des choses à l'image d'un chef de famille symbolisant pour ses enfants un modèle de comportement et une vision de la vie.

Paradoxalement, dans le contexte familial, le père n'a pas besoin d'être bardé de diplômes pour assumer ses fonctions, quoique cette acquisition pourrait lui être bénéfique dans l'éducation des enfants. Mais, quelque soit son niveau de connaissances, le père assure son rôle de chef de famille. Et, ce fut le cas des anciennes sociétés traditionnelles.

Dans le même ordre d'idées, « *l'entrepreneur d'industrie peut n'avoir que fort peu de connaissances ; mais il lui faut beaucoup de jugement pour se servir à propos des connaissances et des talents qui circulent dans la société, et pour les appliquer à des créations d'utilité* » [Naszalyi, 2006]

En effet, le manager moderne n'a qu'à faire appel à des spécialistes ou des consultants, pour constituer hors hiérarchie un staff destiné à l'assister et lui prêter main forte par leurs conseils. Evidemment, la présence d'un staff ne diminue en rien la responsabilité de ses principaux collaborateurs centraux et tout particulièrement celui qui est responsable de la gestion des ressources humaines (GRH).

Bien souvent, l'attribution d'un salaire ne suffit pas à elle seule à faire adhérer cette force productive à tous les desseins et dessins imaginés par l'état-major de l'entreprise. Pour cela, il existe bien d'autres motivations aussi indispensables. La plupart des spécialistes de la gestion, du marketing et de l'audit d'entreprises s'accordent à dire

qu'elles rentrent pratiquement toutes dans le cadre de la culture d'entreprise à mettre en œuvre. C'est cet ensemble qui représente en quelque sorte « le creuset où s'épurent les meilleures entreprises », celles qui se caractérisent, si ce n'est par leurs performances, du moins par leur stabilité, en deux mots le « hit parade » de la microéconomie.

Ainsi, la culture d'entreprise apparaît, en quelque sorte, comme ce qui cimenter le personnel de l'entreprise autour de certaines valeurs tout en générant la stabilité des cadres et des employés au sein de l'entreprise. Actuellement, en Europe, à l'heure où l'on ne parle que de mobilité professionnelle et de délocalisations économiques, cette expression de culture d'entreprise est devenue plus indispensable que jamais pour garantir une meilleure gestion des affaires. C'est pour cette raison qu'il y a eu un regain d'intérêt pour l'étude de ses composantes essentielles. Il en est d'ailleurs autant pour les pays du tiers-monde. Comment donc cerner pratiquement un sens commun de cette expression de culture d'entreprise ?

12- Ensuite, à travers ses composantes essentielles

Histoire de l'entreprise (grands hommes, fondateurs, évolution des produits, etc.), rites de la population, symboles divers, structure et système du Pouvoir en place, mythes, personnages et modèles de représentation sociale (héros), méthodes de travail utilisées, habitudes et modèles de vie, etc. sont tout autant de faits et éléments qui ont pu, à un moment comme à un autre, composer une culture d'entreprise.

La liste des composantes d'une culture d'entreprise doit sans doute être adaptée à l'entreprise étudiée, au cas par cas, car ces composantes diffèrent selon l'entreprise, selon les mœurs du pays et selon son rapport au travail.

C'est ainsi, dit-on [Milbank, 2001], que « la culture d'entreprise qui imprègne l'administration US mise en place par Dick Cheney se caractérise par le conformisme, avec verrouillage de l'information, hiérarchie rigide et chaîne de commandement bien définie. En outre, elle fait passer la compatibilité entre les membres du personnel avant l'idéologie et la fin avant les moyens. (...)»

Comme l'avait écrit Thevenet [1993, p3], "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." [Thevenet, 1993]

C'est une façon, dit-on, comme une autre peut-être de distinguer des visions de la vie différentes. Mais, gardons nous des excès de ce genre de stigmatisation à travers des listes exhaustives qui font courir le risque de confondre les causes avec les effets.

C'est pourquoi nous préférons nous baser sur notre propre expérience d'ancien gestionnaire et de directeur général d'entreprise publique économique (EPE), ce qui nous permet de délimiter notre champ d'investigation à trois éléments essentiels :

- l'*identité* de l'entreprise,
- son *règlement* intérieur
- et le type d'*intégration* de son personnel.

121-Son identité propre

Comme n'importe quel citoyen, l'entreprise, elle aussi, a besoin d'être identifiée par rapport à ses consœurs.

D'après un article d'Annie-Claude Coze et Yvan Potin [2006], la culture est justement présente dans l'ensemble des modes de vie, les comportements, le nom de l'entreprise, ses logos, le style de son architecture, la disposition de ses locaux, et même

dans sa communication symbolique et sémiologique. A travers l'architecture et l'aménagement des postes de travail, une entreprise peut communiquer sa culture. Le fait que les collaborateurs soient assis face à face ou qu'ils se tournent le dos a une signification. [Coze & Coll., 2006]

A cette gamme, il faut ajouter les deux ou trois couleurs généralement utilisées pour peindre les façades extérieures de l'entreprise, ses locaux et ses emballages. C'est donc tout cet ensemble de choses qui compose l'identité de l'entreprise et qui représente sa culture. Aucune entreprise ne ressemble vraiment à l'autre.

Evidemment, comme chez les humains, il peut y avoir des sosies. Mais, il s'agit de cas rares et bien souvent la justice est interpellée pour trancher en faveur de l'entreprise originelle. Et, faute d'identité à travers les facteurs ci-dessus soulignés, l'entreprise peut tenter de se différencier par d'autres facteurs, et, en particulier, par le type d'intégration de ses personnels.

1.22-Son type d'intégration

En effet, en raison des exigences du marché et de l'environnement, l'entreprise évolue, passant d'une communication de type linéaire descendante à une approche plus globale, cohérente et participative. Cette conjoncture engage les décideurs à valoriser au sein de leur personnel un climat et un nouveau mode de communication plus profond, plus global et plus intégrateur. A ce titre, la communication interne revêt une très grande importance et évolue ; elle devient *stratégie*. [Coze & Coll., 2006]

Dans la plupart des entreprises modernes, le manager de l'entreprise et son staff mettent en place un service de presse et de documentation qui édite une revue ou un magazine périodique (mensuel, trimestriel) à partir desquelles ils informent l'ensemble du personnel des différents aspects de l'activité de l'entreprise : administration générale (gestion du personnel, formation, œuvres sociales, etc.), finances et comptabilité (chiffre d'affaires réalisé, coûts des facteurs, masse salariale, cotisations sociales, fiscalité, etc.), études techniques (projets en cours, projets en prévision, méthodes et techniques, délais et obstacles aux réalisations, etc.), activités extraprofessionnelles (compétitions sportives, succès obtenus par le personnel, carnets de route, état-civil, cérémonies, félicitations, etc.).

Plus le travailleur est au courant de ce qui se passe dans son entreprise, plus il se sent solidaire de son fonctionnement et de ses résultats, fussent-ils positifs ou négatifs. Le manager donne ainsi au travailleur l'impression d'être sollicité pour une consultation en matière de gestion et de management.

A contrario, cette manière d'informer permet également aux travailleurs d'éclairer les dirigeants sur leurs droits les plus légitimes. Bien qu'ils soient beaucoup plus sensibilisés aux questions du développement et de la croissance économiques, les managers de l'entreprise sont ainsi rappelés à leurs responsabilités sociales, sans besoin de créer une "*fondation entreprise*".

Bref, avec ce système d'intégration, il s'agit de tout ce qui devrait donner au salarié le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement employeur. De ce fait, il se crée en quelque sorte une symbiose entre la hiérarchie du sommet et la base, unies pour le meilleur et pour le pire.

Toutefois, s'adressant plutôt à ceux qui savent lire ou qui ont le temps de lire, la presse éditée par l'entreprise ne suffit pas à consolider cette communion. Aussi, le manager et le staff pallient à cette insuffisance en organisant également des rencontres, des visites d'atelier ou de chantier ainsi que des vidéoconférences avec questions et réponses au cours desquelles ils provoquent des débats qui font croire aux divers effectifs que les dirigeants de l'entreprise sont proches d'eux et de leurs problèmes quotidiens.

Les responsables de l'entreprise saisissent l'occasion de telles réunions pour mettre en valeur les "héros" de leurs différentes unités, c'est-à-dire les cadres et employés ayant été remarqués pour leurs performances ou pour des innovations ainsi que pour leur dévouement et leur engagement dans l'entreprise : il s'agit là d'une façon comme une autre de tayloriser l'activité en galvanisant les énergies et en stimulant les bonnes volontés autour de la stratégie d'entreprise.

Enfin, le système interne de communication téléphonique à trois ou quatre chiffres facilite à son tour le rapprochement entre les différents employés qui peuvent communiquer directement sans avoir à passer par les six chiffres habituels. De cette façon, ils ont le sentiment qu'un esprit de famille les unit. Il reste ensuite à se différencier par le règlement intérieur.

123-Son règlement intérieur

Au moment où l'on parle de préférence pour la déréglementation, il est tout à fait normal que l'on explique ce que l'on vise par l'usage d'un règlement intérieur au sein de l'entreprise ?

A notre avis, il s'agit tout simplement d'une charte de l'entreprise à laquelle adhérerait ipso facto toute personne qui serait recrutée par cette entreprise. Comme dans la vie citoyenne, quiconque naît dans un pays est censé avoir opté de facto et de jure pour la constitution du pays qui l'a vu naître.

Par conséquent, le règlement intérieur de l'entreprise représenterait en quelque sorte sa *constitution*. Et, comme en politique nul n'est censé ignorer la Constitution, la loi suprême de la société, il en irait de même en matière de ressources humaines d'une entreprise car, avant même d'être recruté, tout travailleur a droit, en principe, de réclamer une copie de cette charte d'entreprise, de la parcourir et d'en prendre ainsi connaissance. Voilà une bonne vieille habitude qui s'était malheureusement perdue.

D'après l'Encyclopédie Wikipedia, « *cette charte est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise* ».

Dans le règlement intérieur, donc, l'entreprise met tout d'abord en relief la finalité de son existence et son but poursuivi. Ensuite, elle met en exergue ses valeurs fondamentales et celles de ses acteurs principaux, sa déontologie professionnelle et les règles de fonctionnement principales qui en découlent. Enfin, elle expose les devoirs et obligations de tout employé vis-à-vis de cette finalité et de ce but avant de lui signifier ses droits.

Toutefois, contrairement à ce que l'on pourrait croire, un tel règlement n'est jamais définitif. En fait, il peut évoluer en fonction des fluctuations de la gestion, du contexte économique général, des chocs exogènes et bien d'autres éléments intérieurs à l'entreprise elle-même. Il peut donc être soumis à des modifications périodiques reflétant l'évolution des rapports de force prédominants au sein de l'entreprise et avec son environnement.

Finalement, on peut faire l'hypothèse qu'à court et moyen termes, pendant une certaine période plus ou moins longue, le règlement intérieur fait la loi entre les parties. Il est donc clair que, de ce fait, d'une différence à l'autre, aucune entreprise ne devrait là aussi ressembler totalement à l'autre sauf rares exceptions. En effet, le règlement intérieur dessine la personnalité de l'entreprise et en assure l'originalité.

13- Et, enfin, dans ses réactions à l'environnement

Sur la base de ces trois éléments (identité, type d'intégration et règlement intérieur), la culture d'entreprise représente un ensemble constitué par les règles d'une entreprise, des valeurs partagées, une manière commune d'aborder les problèmes et la façon dont ces valeurs et ces manières doivent être véhiculées. Elle permet en quelque sorte de favoriser l'émergence d'une certaine unité des employés et de leur cohésion avec les dirigeants de l'entreprise. Les concepts de stabilité et d'unité s'ajoutent à ceux de coordination et de convergence. Ils les renforcent et les soutiennent. C'est la stabilité qui facilite la coordination et c'est l'unité qui permet la convergence et vice versa.

Précisons tout de même qu'il devient de plus en plus difficile à l'entreprise de préserver sa culture propre. Celle-ci, pour ne pas avoir à disparaître, doit être continuellement être remise à jour en fonction de l'environnement immédiat et lointain de l'entreprise. On dit de l'entreprise qu'elle doit « marcher avec son temps ». C'est sans doute là le propre d'une bonne gouvernance.

En effet, comme le signale Jean-Michel Yolin dans « *La gestion des entreprises est bouleversée par les technologies de l'Internet* » [Yolin, 2006], avec l'avènement de l'Internet, les processus de conception, de production et de vente sont radicalement remis en cause. Quel que soit le secteur d'activité, les technologies de l'Internet permettent en effet de réduire les délais et de passer d'un processus discontinu à un processus continu. L'organisation des entreprises et leur mode de gestion en sont profondément bouleversés tant au niveau individuel que collectif. *L'Internet rend ainsi possible la réalisation d'objectifs que les entreprises cherchaient à atteindre depuis longtemps sans y parvenir* : meilleure écoute du client, travail sans stocks en flux tendu, hiérarchies plates autorisant une grande réactivité, flexibilité dans l'organisation et l'outil de production, accélération du renouvellement des produits, entreprises en réseau où chacune se recentre sur son cœur de métier, etc. [Yolin, 2006]

Bref, beaucoup de choses anciennes deviennent obsolètes et la culture d'entreprise s'habille dans ce cas de nouveaux éléments dus aux NTIC. Tout manager averti est censé en tenir compte.

L'entreprise DNC en Algérie donne l'impression d'être justement tombée dans l'oubli. N'aurait-elle donc pas eu de culture d'entreprise ?

II-un exemple d'interaction entre gouvernance et culture d'entreprise en Algérie : la DNC des années soixante-dix

Croire ou faire croire qu'il n'y a jamais eu chez nous que des « *canassons* » pour gérer nos EPE, est une contre-vérité abominable. D'ailleurs, à travers son histoire millénaire, tout le monde sait que l'Algérie a eu à enfanter des héros et des hommes de valeur, des Massinissa, Jugurtha, l'émir Abdelakader, Abdelhamid Ben Badis, Ferhat Abbès et bien d'autres grands hommes. Mais, notre pays a eu également à donner naissance à de véritables capitaines de l'industrie sans lesquels les résultats catastrophiques des vingt ou trente années post-indépendantes auraient été pires. Les laisser tomber dans l'oubli serait commettre l'impardonnable péché de se refuser de tirer les leçons du passé pour mieux affronter l'avenir.

A la DNC des années 1970, le directeur général de l'époque avait su mettre en exergue un certain nombre de vertus d'imagination, d'organisation et de coordination entre tous les acteurs locaux sous sa responsabilité : délégués régionaux, chefs de projets et directeurs d'unités. Les organigrammes successivement mis en place encourageaient l'exécution du processus de coordination des acteurs entre eux dans la perspective de l'harmonisation des activités économiques multiples de la DNC.

Certes, les coordinations et les organisations autour de ce processus avaient non seulement varié d'une *willaya* à l'autre, mais elles dépendaient surtout de la configuration spécifique au lieu d'implantation du projet (le nord, la côte, les hauts plateaux, le désert) ainsi qu'au type de population employée (nordique, paysanne, montagnarde, sudiste). Fleuron de l'industrie du bâtiment des années soixante dix, cette ancienne EPE a eu pour genèse la création, durant la lutte de libération nationale, de la Direction Nationale des Coopératives de l'armée de libération nationale, devenue armée nationale et populaire après 1962. Elle s'appelait alors DNC-ANP, c'est-à-dire la Direction nationale des coopératives de l'armée nationale populaire. Partant de problèmes réels du terrain et du quotidien vécu par les algériens de l'époque, cette création répondait avant l'heure aux préoccupations de nos chercheurs actuels en économie qui, comme Hubert Brochier, estiment que « *Ce dont souffre principalement le "savoir économique" d'aujourd'hui "c'est d'un déficit de réalisme".* » [Brochier, 1994]

Ainsi, dès le départ, par son type de création peut-être, la DNC-ANP s'était singularisée par son esprit qui lui était propre et qu'elle devait notamment à son fondateur et génial manager, le colonel Abdelmadjid Aouchiche qui peut être défini comme un entrepreneur du type schumpétérien. En économie de marché, il y a, dit-on, la « *main invisible d'Adam Smith* » qui régule les activités ; à l'époque du socialisme algérien, il y avait la « *main invisible d'Aouchiche* » pour réguler celles du bâtiment et de la construction.

La culture d'entreprise mise en place par cet homme au sein de la DNC avait alors permis d'unir le personnel (plus de 11.000 employés dans les années 1970) autour de la stratégie mise en place par lui et par ses différents managers (les fameux délégués régionaux et chefs de projets) afin de devenir en fin de compte un véritable facteur de performance en motivant ce personnel. Il est vrai qu'il y avait un véritable esprit DNC.

21- L'esprit DNC

Une fois l'indépendance acquise, la DNC-ANP a déployé des efforts extraordinaires pour la reconstruction du pays et particulièrement celle de ses infrastructures de base. Avec le service logistique de l'ANP à proprement parler, il faut reconnaître que ceux sont ses hommes qui avaient permis l'ouverture du sud algérien aux jeunes cadres du nord (appelés du service national) et surtout permis à de nombreux investisseurs privés d'y tenter leur chance.

A la lecture des quelques statistiques qui existent, on peut constater que ses fameuses opérations de VRD (voies et réseaux divers) autour du périmètre d'Abadla (la fameuse révolution verte), des oasis d'Ouargla et Ain Salah et des secteurs pétroliers d'Ain Amenas et Hassi-Messaoud avaient très largement encouragé l'emploi et la formation de la population des régions de Bechar, Tindouf, Ouargla, Touggourt, Biskra, Ain Amenas, Hassi-Messaoud, Ghardaïa, Tamanrasset, Ain Salah, Janet, etc. Anciennement ignorées et déshéritées, ces oasis sont aujourd'hui de grandes communes et même des villes universitaires importantes : Ouargla, Bechar, Biskra. Leur urbanisation n'est pas le résultat d'une soi-disant démographie galopante mais elle est plutôt la conséquence de cet esprit aventurier, d'un esprit d'une entreprise telle que la DNC dans la construction ou la SONATRACH dans les hydrocarbures.

Dès la fin de la décennie 1970, à la suite du décès de l'ancien chef de l'Etat, Houari Boumediene, la DNC-ANP, qui était alors une véritable entreprise multirégionale, est rendue à la vie civile sous l'appellation d'Es-DNC, entreprise socialiste pour le « Développement National de la Construction » sous tutelle du ministère de l'Habitat et

de la construction (MHC) qui sera ensuite rebaptisé ministère de l'urbanisme, de la construction et de l'habitat (MUCH). À titre de reconnaissance sans doute, c'est justement l'ancien patron de la DNC-ANP lui-même qui sera désigné à la tête du ministère.

La nomination de cet entrepreneur à un poste politique allait cependant l'enfoncer dans les dédales et méandres du système idéo-politique du pays, le contraignant bien souvent à préférer l'esprit de clan à celui de son ancienne entreprise. Devenu ministre, Aouchiche allait déléguer toutes ses prérogatives de manager à ses subordonnés en leur accordant une confiance aveugle. Ce furent là ses erreurs magistrales.

À la même époque, le monde s'engageait dans la globalisation économique et, avant d'être ministre, le patron de la DNC avait tout de suite compris que nous étions entrés dans "un monde d'optimisation et un monde de gestion et de compromis". Il allait par conséquent imposer à tous ses collaborateurs l'idée qu' "il fallait être meilleur partout". Impulsant un rythme de travail prussien, il exhorta son personnel à prendre des initiatives quand il le fallait et là où il le fallait de leur propre chef, l'essentiel étant de le faire dans l'intérêt de l'entreprise et de lui en rapporter par la suite les faits et les effets. Seule comptait la direction d'intentions.

Certes, les résultats n'étaient pas toujours prometteurs. Mais, en cas d'échec des initiateurs, il le prenait à son passif et il les couvrait contre vents et marées en les récupérant au niveau de son staff. À ce stade, dans une sorte de « bureau ovale nord américain », les cadres récupérés ne chômaient pas vraiment : ils devaient procéder à la rédaction de rapports sur la base d'une rétrospection de leurs actions et en tirer les explications rationnelles qui permettraient à l'avenir de ne pas tomber dans le même type d'erreurs. C'était en quelque sorte de l'autocritique positive et c'était déjà là une forme de culture originale qui ne ressemblait en aucune façon à la culture ambiante de l'Etat socialiste algérien.

Comme l'explique Lazzarato Maurizio théoriquement [2004], "l'entreprise ne crée pas l'objet (la marchandise), mais le monde où l'objet existe. Elle ne crée pas non plus le sujet (travailleur et consommateur), mais le monde où le sujet existe." [Lazzarato, 2004]. Dans les années 1970-1980, la DNC avait créé son monde, celui d'Aouchiche.

En Europe, il y a des entreprises à la culture plus organique, comme L'Oréal ou Danone en Europe, qui préfèrent jouer sur des valeurs, des normes et des comportements. Leurs managers, et pas seulement les responsables de ressources humaines, diffusent cette culture auprès des salariés. C'est elle qui devient ainsi le ciment des ressources humaines du groupe. La mise en oeuvre est plus lente mais l'ancrage est plus solide sur la durée. [Bournois, 2007]. C'est ce qu'a fait justement la DNC.

La DNC a su se mettre au diapason du capitalisme contemporain, dans lequel l'on s'était mis à distinguer l'entreprise de l'usine. « Dans la grande majorité des cas, dit-on, la fonction "entreprise" et la fonction "usine" étaient intégrées l'une dans l'autre. »

En 2001, n'a-t-on pas entendu dire qu'Alcatel, une grande multinationale française, allait se séparer de ses onze usines de fabrication ? Ce projet qui est très cohérent avec ce qu'est devenu le capitalisme contemporain avait suscité pourtant des inquiétudes en France. « Leur possible séparation pourrait bien être emblématique d'une transformation profonde dans la production capitaliste. » [Lazzarato, 2004]

Et pourtant, c'est ce qui s'était déjà passé avec l'ancienne DNC. Son génie créateur a su séparer l'entreprise elle-même, dont le siège se trouvait à Hussein Dey à Alger de l'ensemble de ses unités de réalisation et de fabrication qui étaient intégrées dans ce qui fut appelé des « délégations régionales » : Alger Centre, Alger Sidi Moussa, Blida, Oran, Bechar, Constantine, Ouargla, Tamanrasset. Les huit délégués régionaux de la DNC

étaient à l'image des superpréfets ayant sous leur responsabilité plusieurs préfectures. Leurs effectifs avoisinaient, pour chaque région, le chiffre de quatre à six mille personnes.

De cette façon, pour s'enquérir des faits, le patron de l'entreprise DNC n'avait plus que huit personnes en face de lui à côté des directeurs centraux du siège, c'est-à-dire : le directeur de l'administration, celui des finances, celui des études techniques (BEREG), celui des approvisionnements et de la commercialisation et enfin celui de l'action sociale et de la communication. Tous ces directeurs centraux étaient en liaison constante et directe avec les huit chefs de régions à travers les rapports fonctionnels entretenus avec leurs vis-à-vis au niveau régional.

En se séparant des unités de réalisation qu'il avait placées sous les ordres des huit hommes de confiance, « ses lieutenants », le grand patron de la DNC gardait, au niveau du siège, pratiquement toutes « les fonctions, tous les services et tous les employés qui lui permettaient de créer un monde : les services de recherche et développement, de marketing, de conception, de communication, c'est-à-dire toutes les forces et les agencements (ou machines) d'expression ».

22-Motivation et travail

Le ministre manager était un véritable stratège du genre de *Napoléon* : il travaillait dur mais il ne ratait jamais sa sieste de l'après-midi. Une fois son énergie restaurée, il était capable de tenir la dragée haute aux plus jeunes et aux plus aguerris de ses cadres en les obligeant à des briefings marathons, qui pouvaient durer des heures et s'étaler dans la nuit. De cette façon, il était quotidiennement mis au courant des faits et problèmes survenus dans son département ministériel.

C'était également un entrepreneur téméraire du genre d'*Alexandre le grand* puisqu'il exhortait ses cadres à aller toujours de l'avant et à ne pas craindre de s'engager dans des plans de charges pharaoniens.

Et enfin, c'était un cerveau pragmatique du genre *Washington* qui avait surtout compris qu'il fallait faire confiance à ses cadres parce que, comme l'avait écrit Joseph Beuys : « En chaque homme existe une faculté créatrice virtuelle. Cela ne veut pas dire que chaque homme est un peintre ou un sculpteur, mais qu'il y a de la créativité latente dans tous les domaines du travail humain... ». [Lazzarato, 2004]

L'ancien DG de la DNC avait très bien saisi cette nuance et avait donc décidé de donner sa chance à tous les appelés du service national qui lui avaient été affectés.

Ainsi, peut-on dire que l'ancienne DNC avait réussi à reformuler complètement la théorie du travail. Avec elle, le travail devient *affectif et virtuose*. On éprouve du plaisir à venir travailler à la DNC parce que chacun des contributeurs a pour souci de valoriser son innovation, son imagination, ses solutions aux problèmes rencontrés la veille. "L'invention, en tant que création des possibles et actualisation de tous les possibles dans les âmes (aussi bien des consommateurs que des travailleurs) est la véritable production, tandis que ce que Marx et les économistes appellent production est, en réalité, une reproduction." [Lazzarato, 2004] Charles Fourier en aurait sans doute été jaloux.

Ainsi, grâce à son esprit imaginatif, la DNC avait réussi à mettre sur pied en quelque sorte un véritable processus de production de modes de fonctionnement capitalistes; la DNC a été un véritable mode de production capitaliste avant l'heure tout en restant dans les limites du social et du politique indispensables à sa survie dans le système idéologique du pays.

« *Microsoft avant l'heure* », elle avait encouragé la captation des cerveaux en vue de leur collaboration pour un mode de production meilleur. Elle faisait appel au talent de chacun et au génie collectif pour valoriser son capital et glaner de nouveaux succès.

Pour paraphraser Nicolas Bourgeois [Marie Perronnau in *La Tribune*, 2007], disons que l'ancien patron de la DNC possédait en général une connaissance globale de l'entreprise, de sa stratégie et de ses collaborateurs : c'était une véritable mine de renseignements, de conseils et de critiques constructives pour ses collaborateurs pourtant truffés de diplômes universitaires.

A tel point que l'on pouvait dire à cette époque que la culture d'entreprise qui prévalait alors dans l'entreprise était un effet secondaire de la mutation de l'institution sous l'effet de la personnalité de son manager.

Cela s'explique finalement par ses qualités de meneur d'homme qui se basaient sur les éléments suivants :

221. Il savait mettre en valeur la fonction de n'importe quel cadre de la DNC

Suivant de près l'évolution de l'entreprise, non seulement il savait ce que chacun devait faire sur le papier, mais il allait également à la rencontre de ses travailleurs sur chantier pour traduire leurs interrogations en solutions.

222. Il faisait souvent la revue de ses effectifs

Régulièrement, une revue d'effectifs avait lieu à la DNC, soit au moins une fois par an, et pratiquement chaque trimestre, avec les principaux cadres, il faisait le point en présence de leurs collaborateurs en partant de l'organigramme.

223. Il n'oubliait jamais de faire le point sur la formation

Son premier souci était de mettre en phase les compétences de l'entreprise avec l'évolution du plan de charges de l'entreprise et ses orientations stratégiques. A cet effet, il était l'un des rares responsables d'entreprise à penser à la création de centres de formation ad hoc : le CIFP de Rouïba, qu'il avait créé à partir d'une ancienne et vieille caserne, a ainsi tellement pris de l'importance qu'il avait fini par être érigé en INERBA (institut national d'études et recherches en bâtiment) puis, de nos jours, en centre universitaire.

224. Il aimait bien solliciter le regard des autres sur le management de l'entreprise

En plus de ses différents suivis réguliers, il n'hésitait pas, lorsqu'un changement notable survenait dans l'entreprise ou dans son secteur, à mettre à plat son mode d'organisation et à l'affiner avec les remarques et rapports de ses divers collaborateurs horizontaux et verticaux.

225. Enfin, il n'hésitait pas à solliciter l'aide des personnes pour attirer et retenir les meilleures d'entre elles

L'ancien patron de la DNC était enfin passé maître dans l'art de récupérer les jeunes universitaires et embaucher les meilleurs talents en évitant une procédure externe souvent longue et inutile parce que trop bureaucratique.

23- Succès et faiblesses

Soulignons tout de suite qu'à sa création durant la révolution (54-62), la DNC-ANP n'était pas partie de rien. En outre, dès l'indépendance de 1962, elle avait bénéficié de deux choses importantes:

a-Tout d'abord, des « biens dits vacants », c'est-à-dire l'abandon par les anciens colons français de nombreux équipements et ateliers industriels ou artisanaux.

b-Ensuite, la DNC eut le privilège de faire partie intégrante du ministère le plus puissant du pays, c'est-à-dire celui de la Défense Nationale.

Partant de cet « avoir » et de ce « pouvoir » hérités, l'entreprise avait fini par se constituer une véritable infrastructure de base et prendre rapidement de l'envergure jusqu'à devenir, dès la décennie 1970, la seconde entreprise nationale du pays après la Sonatrach avec une cinquantaine de milliers de travailleurs et employés répartis sur tout le territoire national.

Passant maîtresse en la matière, la DNC avait réussi à faire admettre le sens de l'*autodiscipline* à ses cadres tout en leur laissant le maximum de liberté et d'initiatives dans leur quotidien. L'idée était très simple : le manager n'était jamais complètement oublié, à tel point qu'il se devait lui-même d'être constamment en alerte et vigilant car il savait qu'on pouvait lui demander de rendre compte de sa gestion à diverses occasions.

Théoriquement, si l'on doit croire Rizopoulos [1993], l'avantage d'une entreprise se situe surtout à quatre niveaux essentiels :

a-celui de la *production* avec un accès privilégié aux matières premières, aux équipements plus performants, aux meilleurs cadres des grandes écoles et facultés, etc.

b-celui de la *technologie* avec l'acquisition d'un savoir-faire ou des procédés les plus innovants.

c-celui de la *commercialisation* avec des circuits de distribution privilégiés, la connaissance exacte des besoins d'une clientèle spécifique, l'obtention ou la création d'une marque qui s'impose.

d-et enfin celui des *finances* avec une assise financière solide et un accès facile aux diverses sources de financement. [Rizopoulos, 1993]

Sur ce plan, l'on peut souligner le statut d'entreprise privilégiée de la DNC qui avait accès pratiquement à tous les lieux publics : ports, aéroports, carrières, etc. Elle n'était pas entravée par la constitution de dossiers administratifs pharamineux qui fait perdre du temps. Avec elle, la bureaucratie était bannie. En contrepartie, elle se devait de répondre aux attentes de l'administration algérienne et de lui réaliser ses projets. De cette façon, aussi, la DNC n'avait aucun problème d'écoulement de ses services.

Par ailleurs, la DNC s'était très bien structurée en captant les jeunes diplômés de l'université qui lui étaient affectés dans le cadre du service national ; elle leur offrait la liberté de mouvement et d'initiative, la responsabilité graduelle qui leur faisait sentir le processus de promotion et un cadre de travail et de vie agréable dans lesquels ils se sentaient chez eux.

Mais, pour réussir, l'entreprise doit aussi impérativement éliminer de son champ d'activité les motifs d'échec. Bernard C. et Toumi M. en voyaient dix essentiellement.

23-1-une gestion déficiente : Il faut dire qu'à la DNC les cadres responsables d'unités et de projets étaient passés maîtres dans l'art d'ignorer les règles d'une bonne comptabilité qui les aurait contraints de rendre des comptes sur leurs dépenses de prestige.

23-2-des structures paralysantes : A la DNC, on avait fini par vouloir ressembler tous à son fondateur : un seigneur avec sa cour, ses courtisans et ses généraux. Tout responsable s'entourait au minimum de deux secrétaires. Les directeurs centraux et délégués régionaux se permettaient d'en avoir davantage même.

23-3-un personnel pléthorique : N'étant pas régie par la contrainte financière, la DNC se permettait de faire du social en recrutant bien souvent à tort et à travers du personnel, récupéré dans les milieux familiaux et amicaux.

23-4-des missions souvent démesurées : Les responsables de la DNC avaient fini par tomber dans leur propre piège : se croyant invincibles, ils s'étaient mis à diversifier leurs partenaires et s'étaient trop engagés avec leurs clients.

23-5-des infrastructures insuffisantes et caractérisées par leur mauvaise répartition géographique : Ce type de problèmes s'est finalement posé à la DNC lorsqu'elle s'était mise à pénétrer des régions déshéritées comme celles du sud ouest et du sud est.

23-6-des marchés trop étroits : Par son extension démesurée à de nouvelles branches de l'industrie telles que la menuiserie en bois, la menuiserie métallique, la réalisation des espaces verts, la DNC a fini par surproduire parce que ses propres chantiers traînaient la patte et n'arrivaient pas à tout absorber.

23-7-la concurrence impitoyable d'une économie informelle puissante : La DNC ne pouvant pas s'abaisser à prendre de menus travaux, l'économie informelle s'en chargeait. Cette économie souterraine était bien évidemment soutenue frauduleusement par des ouvriers qualifiés et spécialisés de la DNC devenus son « Cheval de Troie » : les travaux étaient réalisés par ces ouvriers dans les ateliers de la DNC au moyen des outils et équipements DNC avec de la matière première en provenance des stocks et déchets de la DNC. Un véritable réseau de fraudeurs s'était mis en place et le téléphone à trois chiffres, paradoxalement, en facilita la communication.

23-8-une épargne insuffisante ou plus exactement le déficit en matière de mobilisation et de circulation de cette épargne à cause d'une intermédiation financière incapable de la rendre productive. Ici, la faute revient au système économique d'ensemble qui avait encouragé l'absence de transparence dans les opérations économiques de façon globale.

23-9-des contraintes de services publics : des prix fixés et administrés sans commune mesure avec les coûts réels et des factures adressées aux administrations étatiques qui demeurent sans retour de paiement.

23-10-la primauté du politique sur l'économique : des critères de clientélisme politique, voire ethnique et régionaliste, préférant la médiocrité conciliante à la performance hostile au système en place.

Il est finalement question de mauvaise régulation due à un certain nombre de "coûts cachés de l'entreprise" : absentéisme exagéré, féminisme sur-exagéré, rotation du personnel sans raison économique, accidents de travail imaginaires, qualité des produits, faible rendement des travailleurs par unité de capital investi, etc. Il suffisait d'être parrainé pour faire tout admettre par la direction de l'unité.

Ce sont là quelques-uns des écarts qui furent commis à la DNC par rapport aux fonctionnements rationnels attendus et imputables aux comportements humains et aux structures. Finalement, il aura fallu un véritable changement de cap dans le système économique national pour se rendre à l'évidence que la culture d'entreprise de la DNC avait fini par produire un *monstre antiéconomique*. Ce sont, sans doute, le régime socialiste et la situation de monopole étatique qui le masquèrent ou en atténuèrent les méfaits.

Comme nous le dit Watts, "ce qui incite les individus à modifier leur comportement, c'est la concurrence". [Watts, 1992]. Or, la DNC n'a pas souffert de la concurrence à vraiment parler. C'est cela son « talon d'Achille ».

Malgré ces revers, favorisés surtout par la politisation de son créateur, la DNC restera l'exemple type de la symbiose entre la culture d'entreprise et la bonne gouvernance des années 70-80.

Dans les sociétés occidentales régies par la démocratie libérale, la gouvernance renvoie aux interactions entre l'Etat et la Société, c'est-à-dire aux systèmes de coalition d'acteurs publics et privés. Ces démarches de coordination d'acteurs différenciés ont pour but de rendre l'action publique plus efficace et les sociétés plus facilement gouvernables. [Gouvernance, Wikipedia]

Or, dans le tiers monde, c'est-à-dire dans la plupart des PED, le problème majeur qui se pose est justement celui de la gouvernance politique. Le culte de la personnalité et /ou de l'institution bicéphale Armée-Parti étouffent toute initiative et toute tentative d'ouverture de l'esprit vers la démocratie et la reconnaissance de l'autre. Dans un tel contexte, la gouvernance de l'entreprise est mise au pas par l'autorité politique suprême et il n'est pas possible aux « ayants droit et partenaires d'une institution » d'assumer leur rôle véritable vis-à-vis de leurs « dirigeants d'entreprise » puisque ceux-ci ne sont eux-mêmes que « la voix d'autres maîtres ».

A la DNC, Aouchiche a été cet homme-là qui a su appliquer avant l'heure les principes de bonne gouvernance établis vingt ou trente années après par la Banque mondiale. Il faisait preuve, en effet, d'une capacité extraordinaire à gérer efficacement les ressources de l'entreprise DNC et à mettre en œuvre des politiques pertinentes de réalisation et de production, dans le respect des travailleurs et employés, tout en suscitant un processus de contrôle démocratique sur ceux qui étaient chargés par lui d'exercer l'autorité.

Comme l'imaginera Roméo Malenfant qui a mis au point le modèle de « *gouvernance stratégique* », modèle décrivant le rôle des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif, le modèle de gestion mis au point par Aouchiche « proposait des prémisses, des principes et des pratiques qui aident les administrateurs à créer une saine culture d'entreprise. »

Un tel modèle, dit-on, « *représente une voie solide et rassurante pour qui est à la recherche d'une forme de fonctionnement adéquate au sein d'une organisation. La gouvernance stratégique permet de bien limiter ce que doit faire un conseil d'administration et son directeur général. Quand on pense aux mots stratégie de guerre, c'est un plan, une méthode, pour faire la guerre. Pour la gouvernance, ce modèle de fonctionnement permet d'élaborer un plan d'action dans lequel l'organisation va évoluer.* » [Malenfant, Wikipedia]

Comme on peut donc le deviner, il y a bien une forte corrélation positive entre la gouvernance et la culture d'entreprise. Mais, l'inverse est tout aussi vrai. Comment se fait-il qu'une telle harmonie ne se soit pas soldée par un succès total et irréversible ?

III- Le revers de la culture d'entreprise

Théoriquement et pratiquement, la culture d'entreprise vise à donner aux gens de l'extérieur une impression de force, de puissance, d'homogénéité dans les actions menées par le personnel et à celui-ci une impression d'unité et de cohésion horizontale et verticale dans la façon de penser la gestion de l'entreprise. L'accent est davantage mis sur l'humain et les rapports humains que sur le capital productif et les rapports de production,

d'où le revers de la médaille. L'entreprise DNC l'a aussi subi. N'aurait-elle donc pas compris en fin de compte le véritable sens de la culture ?

31-L'entreprise et le capital

D'une manière générale, théoriquement, l'entreprise a pour vocation de répondre à la demande de biens et de services par les citoyens consommateurs.

A ce titre, ses principales fonctions pourraient se résumer, d'abord à l'investissement, ensuite à la production et enfin à la vente. De cette façon, elle va pouvoir distribuer des revenus (en achetant les facteurs de production qui lui sont nécessaires), elle va contribuer à lutter contre le phénomène de la rareté (en approvisionnant le marché de ses biens et services) et elle va pouvoir se reproduire elle-même (en tirant des revenus grâce à la réalisation de la valeur). "*La réunion de ces trois métamorphoses principales de la valeur est le circuit du capital*" [Poulon, 1984]. Tant que ce circuit est respecté, l'entreprise fonctionne. On dit que "ça tourne".

En théorie, " *il est toujours possible d'étudier en détail toute la gamme des relations de causalité. On commence par examiner la multitude d'options disponibles, puis on projette les résultats possibles et on identifie les facteurs déterminants pour chaque option.*" [Lizano, 1991]

Mais, en pratique, si le manager désirait en faire autant, il s'empêtrerait tellement les idées qu'il ne pourra finalement prendre aucune décision. Bien souvent, il doit donc anticiper et décider. La réflexion vient par la suite. Souvent aussi, il est pris dans le tourbillon des pratiques conflictuelles qui lui font oublier les interdépendances mutuelles qu'il a avec les agents tiers du réseau de l'entreprise. C'est de cette façon malheureusement que l'on commet des erreurs de calcul et d'anticipation sans s'en rendre compte, tout en ayant pourtant la conscience tranquille d'avoir accompli sa mission de responsable.

A la DNC, une fois devenu ministre, c'est-à-dire une fois devenu un « *homme public* », l'ancien patron de l'entreprise n'avait plus justement assez de temps pour s'intéresser directement à cette question qu'il laissa malheureusement à la merci de quelques jeunes responsables auxquels, conformément à la culture de l'entreprise DNC, il faisait entièrement confiance. Cependant, beaucoup de ces derniers se sont révélés pour la plupart des *égoïstes* ne pensant qu'à leurs propres intérêts et à leur ascension politique. Certains d'entre eux s'étaient révélés être de véritables incompetents en matière de choix et de négociations pour le renouvellement des équipements nécessaires aux projets et chantiers.

Avec le temps, et suite à des acquisitions démesurées et inadéquates, la plupart des unités DNC se retrouvèrent nanties d'équipements épuisés et usés et d'un stock incommensurable de pièces de rechange qui n'avaient rien à voir avec les nouveaux équipements.

Et quand bien même l'on devait parler de fructification du capital (ou de profitabilité), celle-ci n'était également répartie malgré une culture d'entreprise identique et étalée sur tout le territoire national. Toutes les activités des délégations s'inséraient dans le cadre de l'activité générale de la DNC et, plus encore, dans le contexte des efforts de développement entrepris par le gouvernement. Néanmoins, malgré la même culture, toutes les délégations n'avaient pas les mêmes activités. A fortiori, elles ne pouvaient pas attirer le même volume de cadres qualifiés et compétents.

32-Entreprise et profit

L'entreprise est théoriquement une entité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché. Elle doit vendre et faire des recettes pour survivre. Sans recettes, elle ne peut prétendre à des profits. C'est vrai, car « *ce n'est pas un crime de faire des profits ! Les entreprises en ont besoin pour survivre.* » [Rayes, 2005]

Un bon manager doit aujourd'hui savoir qu'il s'agit désormais de « récupérer son argent et non plus répondre aux préoccupations financières du client ». [Capital, 1993]. Or, la DNC avait pour principal client celui qui était le plus insolvable de l'époque, c'est-à-dire l'Etat algérien et ses tentacules.

Aucun de ses clients institutionnels ne payait totalement ses factures et celles-ci ne faisaient que s'entasser au fil des ans au niveau de la direction des finances et de la comptabilité de la Direction générale à Alger. Ce phénomène de non recouvrement des créances fit que, l'entreprise n'arrivant plus à récupérer son capital de départ, elle a vu ses dettes s'accumuler et la faillite assombrir son horizon.

Pour éviter cette faillite ou plutôt pour en retarder l'échéance et permettre aux dizaines d'unités de la DNC de fonctionner, le ministère de tutelle avait réussi à obtenir du ministère des finances un certain nombre de dérogations comme la politique du découvert bancaire avec la bénédiction des gouvernements successifs.

Quant aux dettes vis-à-vis des fournisseurs de matières premières et de pièces détachées, chaque chef d'unité ou de projet devait user de sa propre capacité de persuasion et de ses relations personnelles pour continuer à s'approvisionner sans problèmes et sans blocage.

Encore une fois, la culture d'entreprise DNC, fer de lance de la construction nationale, et son esprit aventurier faisaient que personne ne pouvait (ni ne devait) se révolter contre cette glissade irrémédiable vers les profondeurs de l'abîme. La culture de la DNC répondait donc à celle de l'Etat en place.

33- Entreprise et hommes

Là, il faut regretter tout de même que la gestion des personnels laissait à désirer parce que la culture d'entreprise interdisait les tendances bureaucratiques et les abus de pouvoir de la hiérarchie pour laisser libre cours aux initiatives.

De même, du fait de sa culture d'entreprise, la DNC s'est totalement crue à l'abri de tout risque de dissensions ou d'éclatement. Or, du fait de ses captations des énergies diverses sans distinction dans les années soixante-dix, son personnel venu d'horizons multiples et variés était loin d'être homogène. Parmi ses effectifs, pouvait-on lire dans un rapport de mission de 1977, « *il y a, en effet, des tempéraments expansifs ou introvertis, dynamiques ou nonchalants, audacieux ou réservés, laborieux ou paresseux, ouverts à la discussion ou renfermés sur eux-mêmes, perspicaces ou lourds à la détente et la liste serait longue à énumérer.* » [L'auteur, 1977]

De même, du fait de sa culture d'entreprise qui visait justement la réalisation d'une certaine homogénéité, toutes ses délégations régionales étaient copiées sur le même modèle d'organisation avec, sous les ordres du délégué, d'un côté les services proprement dits tels que le secrétariat, la DPF, la DFC, la DPS, le BMG, le BOI, la DEP, le CRA, le CRM, la base de vie, le Gramsen (groupement des affaires typiquement militaires gérant les effectifs du service national) et, de l'autre côté, les entités actives et productrices tels que le C.T et les U.P. La seule différence qui pouvait exister entre deux délégations régionales tenait surtout de l'importance des services générée par l'avance prise depuis sa création par l'une des deux sur l'autre.

331-Liée à la multiplication des activités de l'Entreprise à travers le territoire national, la division du travail enregistrée avait conduit tout naturellement à élaborer des organigrammes révisables pratiquement tous les trois ans, ce qui donnait lieu à de véritables tournois entre les cadres cherchant à se placer.

Cependant, pour élaborer ses divers organigrammes, l'Entreprise se fondait exclusivement sur les aspects techniques et ne tenait pas compte des réalités humaines de sa force de travail. Au sein de chaque délégation, il y avait trois sortes de rapports de travail : hiérarchiques, fonctionnels et ceux d'état-major. [L'auteur, 1977].

Les liaisons hiérarchiques prévoient en principe les itinéraires et les relais que devait suivre un ordre quelconque avant de parvenir à son agent d'exécution.

Quant aux liaisons fonctionnelles, dites relations de compétence, elles prévoient toute une série d'opérations conditionnant la réalisation du but de l'activité concernée ainsi que la complémentarité des personnes responsables de ces opérations. Ces liaisons avaient rencontré à la DNC un obstacle majeur, celui des relations personnelles qui furent tissées avec le temps entre les différents agents hétérogènes. De ce fait, il y avait en quelque sorte la confusion entre relations de commandement et relations de compétence, d'où l'apparition de nombreux blocages dans l'activité de transmission des informations.

Enfin, le troisième type de liaisons de travail que l'on pourrait appeler des liaisons d'état-major étaient celles des « spécialistes » (entre guillemets) qui conseillaient et renseignaient le délégué sans possibilité toutefois de faire appliquer réellement leurs suggestions parce qu'ils se situaient en-dehors de toute hiérarchie.

332-Finalement, il y avait deux types de fonctions importantes : celles de commandement et celles d'exécution.

Les fonctions de commandement appartenaient au délégué en premier lieu ainsi qu'aux responsables de la direction (les divisionnaires ou les directeurs d'unités et chefs de projets). L'erreur majeure de la DNC aura été de vouloir récupérer du personnel tout azimut même s'il n'était pas toujours capable de maîtriser les tâches auxquelles il est destiné et d'attribuer des responsabilités sans distinction à de jeunes appelés du service national qui, bien que diplômés pour la plupart d'entre eux, n'avaient jamais connu de près la vie active et, par conséquent, ils n'avaient aucune expérience pour faire face aux malversations et fraudes de personnes plus fûtées qu'eux, « les magouilleurs de la boîte ».

Pour ce qui était des fonctions d'exécution, les délégations régionales faisaient beaucoup appel aux « djounouds » (soldats) du service national parce que de façon générale les citoyens algériens refusent les basses besognes. Après quelques semaines de formation sur le tas, ceux-ci étaient affectés à différentes tâches de manœuvres, d'ouvriers (simples, OQ, OS), de chauffeurs, de gardiens, de plantons, de secrétaires, d'agents administratifs, etc.

De ce fait, certaines délégations étaient finalement défavorisées par rapport à d'autres. Dans les délégations du sud, il n'y avait pratiquement pas de problème pour le personnel de basse échelle mais elles avaient des difficultés à acquérir le personnel d'encadrement, généralement « importé » du nord du pays, ce qui gonflait leurs charges (salaires + 50%, + IFRI + logements + périodes de récupération). Économiquement, à la longue ces délégations n'étaient plus aussi rentables que celles du nord du pays.

Pour de telles raisons, les cadres supérieurs de la DNC se livraient à une véritable bataille souterraine, soit pour être affectés à telle ou telle délégation et éviter les autres, où les conditions de travail et de vie pourraient s'avérer insupportables, soit tout simplement pour s'attirer les faveurs des responsables de ces délégations. Inversement, les

responsables des délégations riches avaient plus de soutiens au niveau du siège d'Alger que ceux des délégations qui l'étaient moins.

De cette manière, la culture d'entreprise DNC qui visait l'unité et la cohésion était battue en brèche par ses propres effets.

Conclusion

En fin de compte, l'Entreprise DNC était une immense entreprise qui ressemblait à une multinationale. A la fin des années quatre-vingt, elle fut touchée elle aussi par la vague des réformes structurelles. Elle fut démembrée dans un premier temps en plusieurs secteurs : bâtiment et construction, VRD (voies et réseaux divers), menuiserie du bois, menuiserie métallique, espaces verts, réparation et maintenance. Dans une seconde phase, elle fut carrément démultipliée en toute une série de directions générales réparties pratiquement dans toutes les wilayates du pays : ECA (entreprise de construction d'Alger), ECB (Blida), ECO (Oran), ECT (Tamanrasset), ECOU (Ouargla), etc.

Son histoire est susceptible de nous apporter un certain nombre d'enseignements utiles.

1-La première des conclusions à en tirer est celle de dire qu'aujourd'hui, tout *bon manager* doit savoir qu'il s'agit désormais de « *mettre ses subordonnés devant leurs responsabilités et non plus pardonner leurs fautes répétées* ». En deux mots, l'entreprise ne doit pas se politiser. Elle doit s'en tenir à son caractère économique avant tout.

2-La seconde des conclusions est extraite de la précédente, à savoir finalement que, même si elle dépend de plusieurs facteurs socioculturels environnants, la culture d'une entreprise peut être insufflée par son manager général. Pour cela, le manager lui-même doit être au minimum « *un homme cultivé* » car un gestionnaire « *inculte* » désigné sur la base de mobiles politiques au poste de directeur général d'une entreprise ne pourra jamais y inculquer une réelle « *culture du progrès* ».

3-La troisième conclusion à en tirer serait de suggérer aux hauts responsables de faire confiance davantage aux nouvelles générations qui sont apparemment mieux formées et plus ouvertes sur le monde de l'extérieur. Bien « *souvent, les jeunes candidats qui émergent doivent leur différence à leur tempérament, à une culture propre, à leur environnement personnel et non pas à l'enseignement qu'ils ont reçu.* » [Chenevier, 1995] Une culture d'entreprise doit par conséquent elle aussi évoluer en fonction des générations qui arrivent. C'est pourquoi il est suggéré de créer des liens étroits entre l'université et la vie à l'entreprise.

4-Enfin, comme l'écrit Dayan [1995], les entreprises ont de plus en plus recours au décryptage de leurs archives pour se reconquérir une mémoire (...); les salariés ont envie de comprendre les idées fortes qui fondent leur entreprise... Mais, pour s'approprier leur passé, les entreprises doivent aussi s'en accorder le temps" [Dayan, 1995]. Or, le temps, c'est de l'argent ! Quel dilemme !

En deux mots, l'entreprise doit « *faire appel aux compétences* » pour améliorer la productivité de son travail. Respecter ces principes essentiels permettrait d'améliorer la gouvernance de nos entreprises.

5-Pour parachever le tout, concluons que l'exemple de la DNC a montré que la responsabilité sociale du manager n'est pas antinomique avec ses responsabilités purement économiques, « *à condition que le politique ne s'en mêle pas* ».

Le terme de gestion sociale et économique des ressources humaines (GSE/RH) est encore méconnu de nombreux responsables, chez nous, ou bien il tout simplement lié

à des rapports et des discours très critiques. La gestion sociale et économique des ressources humaines (GSE/RH) est encore considérée comme l'un des aspects rappelant trop les mauvais souvenirs de l'ancienne gestion socialiste des entreprises publiques (GSE/EP) pour être évoquée.

De nos jours, l'on constate avec de nombreux spécialistes [Junghans, 2007] que les règles de gestion des ressources humaines sont réinventées au plan mondial par les DRH, mais aussi dans le cadre d'accords internationaux signés avec les organisations syndicales. Le droit du travail et les normes traditionnelles en sont bouleversés. Or, l'Algérie est sur le seuil de l'OMC et celui de l'Union européenne.

Il s'agit par conséquent, aujourd'hui, de développer chez nous une vision globale de la gestion sociale et économique des ressources humaines (GSE/RH) en usant notamment des divers repères historiques, terminologiques, socioéconomiques et juridiques.

Semblable à l'être humain, la culture d'entreprise « naît, évolue et disparaît ». Or, la culture d'entreprise fait partie de la culture de la nation. Elle en est une partie intégrante et lui permet d'évoluer et de s'améliorer. Il va falloir par conséquent la réécrire. Il y va de la responsabilité de chacun d'entre nous. Ainsi vont les vies, ainsi évoluent les sociétés et ce qu'elles contiennent.

Bibliographie

- BOUMENDJEL Saïd, ancien *délégué régional* de la DNC de 1978 à 1980, premier *directeur général* et créateur de l'E.P.BTP (bâtiment et travaux publics) de Tiaret en 1981 : *Mémoire d'étudiant en gestion d'entreprise* portant sur l'ex-Société nationale des nouvelles galeries algériennes (SNNGA) : le cas des nouvelles galeries algériennes d'Annaba (SNNGA) – année universitaire 1967-6 – 3^{ème} Année de la Faculté de droit et de sciences économiques d'Alger + *Rapport d'une mission d'information* auprès des délégations régionales de la DNC d'Oran et de Bechar du 29 janvier 1977 au 11 février 1977 adressé au Directeur général de la DNC-ANP le 25 février 1977 sous la référence officielle N°02/SB/AH/77.
- BOURNOIS Franck (*) - L'invention du monde – La tribune.fr - 21/03/07 – Série : Le baromètre des ressources humaines (2/3) -<http://www.latribune.fr/info/> (* : Frank Bournois, professeur à l'université de Paris II et à l'ESCP-EAP, directeur du CIFFOP (centre interdisciplinaire de formation à la fonction personnel)
- BROCHIER Hubert –Pour une autre économie –Revue du MAUSS (mouvement anti –utilitariste en sciences sociales) -1^{er} sem.1994 –Citée dans "Problèmes économiques" – N°2444-2445 -1/8 nov.1995 –p74.
- Capital, Revue française –N°24 –Septembre 1993. –p84
- CHENEVIER Elisabeth du Cabinet Henri Philippe à Paris –Interview sur les talents par le "Figaro économique" de Paris du lundi 20 mars 1995 –page 38.
- COZE Annie-Claude, Yvan Potin – Culture d'entreprise et Communication –mercredi 21 juin 2006, Site Internet : http://www.creg.ac-versailles.fr/article.php?id_article=175.
- CRASC (Centre de recherches à Oran) : Cultures d'entreprise [Ed. CRASC, Oran, 1997] : Actes du séminaire international organisé conjointement par l'Unité de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle et L'Entreprise Nationale de Transformation de Produits Longs sur le thème de la "Culture en entreprise" les 09 et 10 novembre 1991 à Oran
<http://www.crasc.org/publicat/ouvrages/ouvrage6.php>
- DAYAN Diane : les entreprises retrouvent la mémoire –Le Figaro économique, Paris-20-3-95–p35.
- El-Watan, 21 avril 2004
- Encyclopédie Wikipedia : Gouvernance – Encyclopédie Wikipedia -
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance> (Gouvernance – Encyclopédie Wikipedia -
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance> ; Malenfant Roméo –Encyclopédie Wikipedia –
http://fr.wikipedia.org/wiki/Rom%C3%A9o_Malenfant
- JUNGHANS Pascal – Les DRH s'adaptent à la mondialisation – La Tribune.fr - 21/03/07 - 837 mots – Série : le baromètre des ressources humaines (2/3) –
<http://www.latribune.fr/info/>
- LAZZARATO Maurizio: Entreprise et néo-monadologie – "Les révolutions du capitalisme", Les Empêcheurs de penser en rond – Le Seuil – Octobre 2004, Paris - Séminaire Multitudes –
http://seminaire.samizdat.net/article.php?id_article=95&var_recherche=économie%20solidaire–mercredi 14 septembre 2005
- LIZANO Eduardo, ancien président de la banque centrale du Costa Rica –Revue finances et développement du FMI –décembre 1991 –p34.
- MALENFANT Roméo –*Gestion et développement des associations sans but lucratif : Enjeux québécois... expériences étrangères (France et Belgique)*, 1991 – Les éditions du CEPAQ ; *La gouvernance : un processus dynamique de fonctionnement pour un Conseil*

- d'administration*, 1994 Les éditions du DPRM ; *Un système de gouvernance pour un Conseil d'administration plus dynamique et une permanence plus efficace*, 1996
 Les éditions du DPRM ; *La Gouvernance stratégique d'un organisme sans but lucratif : sa dynamique, ses composantes*
 Les éditions du DPRM ; *La Gouvernance Stratégique : la voie de l'imputabilité* – Les éditions du DPRM 2 Guides ; *Les Guides pratiques pour une Gouvernance Stratégique - Guide no 1 : Le président du Conseil d'administration*
 Les éditions du DPRM ; *Les guides pratiques pour une Gouvernance stratégique: Guide no 2 : Comprendre votre Conseil d'administration en 20 réponses* – Les éditions du DPRM.
 MILBANK Dana– Des Etats-Unis gérés comme une entreprise – *Courrier International* – 25/01/2001, Numéro 534
 NASZALYI Philippe, Directeur de la rédaction et de la publication de *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion: L'entreprise est une chose trop sérieuse pour être confiée à des économistes?* — n° 219 – mai-juin 2006 — *Éditorial*»
 PERONNAU Marie – *Homme-ressources : comment utiliser les ressources humaines de son entreprise* – *La tribune.fr* - 31/05/07 à 10:15 – *Emploi & carrière* – Site : <http://www.latribune.fr/info/>
 POULON Frédéric – *Economie générale* – Edition Dunod, Paris 1984 –p62) (Poulon Frédéric – *Economie générale* – Edition Dunod, Paris 1984 –p66.
 RAYES Chantal, correspondante de *Libération* – *Au Brésil, on ne prête pas qu'aux riches : Les magasins Casas Bahia ouvrent le crédit aux plus démunis pour les fidéliser* – *Libération.fr* du lundi 15 août 2005 - 06:00
 RIROZOPOULOS Georgios de l'IAE d'Amines, ROSES –Paris I : jeu concurrentiel et avantage stratégique – *Séminaire d'Annaba* des 22/23 novembre 1993.
 ROY Paul-Émile : *Le philistin instruit* – Site *Encyclopédie Agora* 1998-2006 : http://agora.qc.ca/encyclopedie.nsf/Categories/Grandes_questions.
 Site Internet : (http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/fiches/culture.htm)
 THEVENET Maurice – *La culture d'entreprise* – Collection *Que sais-je?* numéro 2756 – Presses Universitaires de France, 1ère édition, 1993.
 WATTS Michael, professeur d'économie politique à l'université PURDUE de West Lafayette dans l'Indiana aux USA – *Revue US* – *Information Agency* – Juin 1992 – pp10-19
 Wikipedia sur Internet: (http://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_d'entreprise)
 YOLIN Jean-Michel – *La gestion des entreprises est bouleversée par les technologies de l'Internet – Réalités industrielles - Annales des Mines* – in *Problèmes économiques* N° 2.894 – 1er mars 2006 sur site : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/catalogue/3303332028948/index.shtml>
 ZARIFIAN Philippe, *A quoi sert le travail ?* Editions La dispute, 2003.