

Culture de l'entreprise: interaction et pesanteur des facteurs de l'environnement et performance de l'entreprise

*Mme. Abla Medjahdi**
Université de Tlemcen – Algérie
*Pr. Bendiabdellah abdesselam***
Université de Tlemcen – Algérie

Abstract :

Following the Second World War, one begins to wonder more and more about the reports of the technical and social. Scholars such as E. Mayo A. Maslowou, F. Hertzberg becoming known as they are concerned since the twenties informal and psychological dimensions of human behavior in organizations. However, this notion goes relatively unnoticed until the beginning of the seventies. It reappears at first in the United States. The crisis then creates indeed a deep questioning of traditional patterns and practices of management, rational and scientific approach American who had previously dominated no longer able to prove himself. Many researchers will then consider the study of the Japanese model. Japanese companies rely for their game at this difficult time and resistant to the troubled economic situation. Very quickly, the cultural virtues of Japanese companies are then discussed. The corporate culture quickly becomes so totally irrational and excessive, the answer to all the problems of management

Introduction :

La culture se montre prépondérante dans la construction, la postulation, et la conduite des entreprises. L'entreprise est contrainte de faire perpétuer ces valeurs qui contribuent à l'attachement de l'individu à cette entreprise et ces valeurs et faire poursuivre ses objectifs. En termes générales les valeurs auxquelles l'entreprise est

* *maitre assistante , inscrite en doctorat université de Tlemcen, Algérie, Mail: mmechellali@gmail.com*

** *Professeur, Faculté des sciences économiques, Commerciales et sciences de gestion, Université de TlemcenMail: A_bendiabdellah@yahoo.fr*

fidèle représentent le sens de vie de cette dernière, c'est tout ce qui a du sens, et de la valeur dans ce qu'elle fait et procède. Ce sont des valeurs qui se transforment petit à petit en des compétences en s'enracinant dans le comportement de chaque individu et de l'ensemble, c'est l'arrière plan et la toile de fond qui induit à l'individu et à l'ensemble de l'entreprise ce qui est bon et n'est pas bon de faire. Au-delà de la concrétisation économique des entreprises c'est-à-dire les profits et par un comportement interne exemplaire visant le seul but économique et la réussite financière. Se présente aussi une responsabilité morale et sociale, l'entreprise mise à donner une preuve de bonne foi vis-à-vis de son entourage. Le rapport contribution/rétribution, la signification matérielle se conjugue avec une prolongation immatérielle qui ne se limite pas à sa porte, il paraît bien évident à présent que le rapport que l'entreprise est responsable à tenir c'est faire valoir son extension externe c'est-à-dire en donnant de l'ampleur, de la preuve, du sens, de la raison à ses actions. La culture est la construction des attachements et des appartenances passées, elle subit le renouvellement et jouit de la protection. La performance et la culture se rencontrent ça part du fait et du principe que l'individu à toujours besoin d'une rétroaction sur lui-même et sur se qu'il fait sur ses résultats...

I- Le management par les valeurs : synthèse sur le prix de l'excellence :

Peters et Waterman dans leur livre : « le prix de l'excellence » résument une idée fondée sur un diagnostic qu'ils proposent concernant les imperfections de la pensée managériale américaine dévoilées et mise à mal par la guerre de Vietnam et le grand choc pétrolier de 1973. Ils nous interpellent dans leur analyse sur la mise à mal de l'économie Américaine et l'incapacité à se procurer un remède pour les gâchis causés par la crise. Les limites du modèle américain selon les hauteurs résident en particulier et principalement dans l'incapacité des principes fondateurs de cette pensée managériale à tenir debout devant une crise. La pratique managériale de la plupart des entreprises Américaines qui se basent essentiellement sur la rationalisation exacerbée, le recours systématique aux méthodes de la quantification ,la planification paralysante et sa contribution à la bureaucratisation de l'initiative, et le blocage de l'innovation, la rigidité des structures entravant ainsi la circulation de l'information...les auteurs nous interpellent aussi sur

L'autre modèle notamment japonais et allemand caractérisant une autre vision de voir les affaires envahissante et différente de celle américaine. A quelques exceptions de ces normes prévalant chez les industriels américains, l'étude nous présente un échantillon d'excellentes entreprises qui ont adoptées une autre façon de voir les choses loin de celle traditionnelle porteuse de valeurs identitaires, proche des attitudes allemandes et japonaises. Cette autre manière réside dans la valorisation des initiatives de la tolérance envers les lacunes, et l'ouverture envers les initiatives, et les bonnes intentions, encourageant ainsi les formes de réalisations les plus ouvertes possibles, telles le travail par équipes, l'ajustement mutuel, la flexibilité, la mobilité, et récompensant les façons de faire les plus marquantes pour l'entreprise, ces formes d'ajustement à l'intérieur de l'entreprise coïncident avec les façons de voir japonaises et allemandes. Une belle description présentée par les auteurs relève de l'exception cache ou plutôt révèlent d'autres dimensions. L'être humain est affecté par un désir de revalorisation de soi vis-à-vis de l'autre. Ce serait aussi une volonté de chaque personne à l'intérieur de cet échantillon d'entreprises de se sentir concerné, important dans la poursuite, la réalisation, tenir des engagements, prendre des initiatives, ce sentiment devrait prendre le dessus chaque fois que la situation le demande. A vrai dire aussi dans de telles entreprises la sélection du personnel n'est pas fortuite. Les valeurs de l'entreprise se montrent plus pesantes que les personnes, quelques soient ces valeurs, l'entreprise se montrera sélective, forte, et difficilement adhérente. Un environnement de travail valorisant et juste l'être humain, aimerait bien faire montrer le meilleur de lui-même, quand à la surcharge des attitudes négatives, elles ne sont guère favorables à un épanouissement dans ce qu'il est sensé prouver à l'égard de l'autre. L'individu est sensé aimer faire valoir ce qui est le plus marquant et valorisant dans tout ce qu'il initie, dans un environnement angoissant et pesant en tirer du bien n'est pas facile à obtenir. Il faut signaler le travail exemplaire fournis par des travailleurs exemplaires montrés par les auteurs dans leur livre.

L'entreprise lorsqu'elle est affrontée à un événement spontané venant de l'environnement, elle engendrera un comportement également spontané issu de sa culture. Cette dernière est le fruit ou le mélange de plusieurs interactions et tentatives

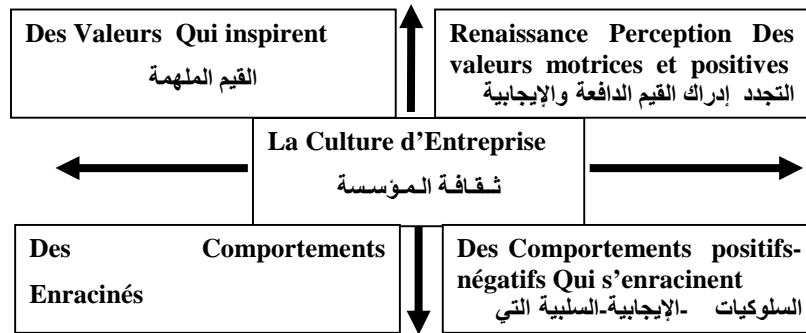
subites de l'intérieur, comme de l'extérieur, un cumul du passé et du présent, et qui a des conséquences pour l'avenir. Par accumulation d'enseignements qu'on appellera expériences d'avènements et d'événements, l'entreprise si elle a la chance de survivre, améliorera certainement sa façon d'apprentissage, d'interprétation et ses réflexes seront plus réfléchis ou plus posée à l'égard de l'environnement. Il existe toujours des formes habituelles et des réponses probables que l'entreprise peut admettre ou non selon la densité de ces actions, on se heurtant à ces avènements, l'entreprise construira son propre système de défense et de coopération avec les autres. Donc et dans le même ordre d'idée la culture construite est en relation constante avec son environnement, ce dernier est en changement constant, cela dit les valeurs, les normes, les représentations qui font l'unanimité aujourd'hui ne le seront peut être pas demain. Quelles seront alors les vraies questions que l'entreprise aimerait et doit les transmettre avec foi et sans ambiguïté aux générations futures?

Adams et Peters dans leur livre considèrent que les valeurs sont à l'origine d'une excellente attitude à l'égard de son entreprise et de son travail c'est-à-dire le point central moteur sur lequel repose l'entreprise, certes les valeurs contribuent en partie dans la réalisation des choses, la réalisation par les valeurs est l'autre façade qui explique le tout. Effectivement les valeurs jouent un rôle prépondérant dans l'aide à l'accomplissement, à la subsistance, à la continuité, au surinvestissement parfois, au dépassement. Elles peuvent être le support dont repose pas mal de finalités. Mais dans pas mal de cas elles ne sont que principes restants sous bonnes intentions, ou des comportements qui n'ont aucune relation avec ses propres inspirations. Pour formuler cette situation deux parties se conjuguent des valeurs qui inspirent et des comportements qui se concrétisent, en affirmant dans une autre manière la thèse de Festinger celle de la dissonance cognitive, la culture de l'entreprise dans l'ensemble à donc double sens, des valeurs concrétisées transformant des valeurs nourrissantes et éclairantes. En relation avec le temps cette culture prend des formes passées, présentes et futures, comprenant ainsi des transformations et des modifications.

II-Interprétations culturel de l'environnement:

1- Le regard sur l'existence humaine :

Le regard culturel révèle le vœu de donner un sens et un soulagement, une interprétation profonde, mais saisissante de la réalité humaine. En tant qu'individus notre vie qui est un chemin à devoir parcourir, chaque vie n'est identique à une autre que par peu d'éléments, chaque individu possède une aventure personnelle pleine d'événements, d'histoires, d'expériences. Ces représentations sont des explications personnelles et collectives, ou universelles, des échappatoires lors de la confrontation avec les hauts et les bas de la vie. De l'inconscience, des habitudes, des rituels se dégageront de nos croyances, et nos jugements, ce qui a de la valeur et ce qui a de l'importance... Dans ce schéma, se résume l'idée d'être exposé à son environnement, et que ce dernier est imposé à lui, il contient les gens les situations, les événements passés, présents et futures, quand à notre regard il est préférable qu'il soit de nature positif, car il est de moindre coût d'avoir une vue positive et optimiste qu'avoir une position pessimiste. Les événements qui arrivent subitement deviennent du passé et le future vient subitement, il nous préoccupe, l'incapacité, la non participation, deviennent des expressions de résistance, lorsque il l'individu ne rien pour faire changer, en Il produira un regard négatif sur le passé et sur le future, cela provoquera l'emprisonnement dans un état sans issu, ce que l'individu possède c'est maintenant c'est ce qu'il peut y accéder il peut le rendre plus riche. Le vouloir de tout contrôler est un illusoire désir, le laisser faire peut parfois être bénéfique pour certaines périodes.



2- Visions et interprétations individuels et collectives devant les événements :

Le juste milieu représente l'état idéal de puissance, d'ouverture et de position favorable et avantageuse, puisqu'il fait présenter un état où l'être humain devrait avoir un sentiment de reconnaissance plutôt qu'un sentiment de haine, d'insatisfaction, d'avoir reçu ce dont il espérait ou mieux encore. L'homme peut se procurer une vie fructueuse, paisible, agréable, chaleureuse une compréhension plus sensée, une vision plus calmée, et large d'esprit. Cette façon de voir et saisir la réalité et le monde facilite dans un certain sens les tâches, diminue le volume la densité, la lourdeur de la vie au quotidien, les angoisses sur le lendemain, dévoile ainsi les émotions de leurs ambiguïtés et les relâche de leur emprisonnement avec mesure. Sur le plan de la perception religieuse ce paisible état d'âme est le fruit d'une soumission au destin, à la nature de la vie des individus, c'est une situation qui n'est pas saisissable que si elle est cultivée par la foi. Cela ne veut nullement dire de se laisser aller dans la passivité puisque on est demandé de repousser et refouler les **malheurs causés**. L'acceptation ou la soumission étant de ce fait un remède à l'impuissance face au changement de l'environnement. Dans notre culture qui est en liaison avec ses ressources islamiques des pratiques ordinaires aident à repousser les pesanteurs de la vie. La liaison entre l'individu et la religion: à la foi c'est d'échapper systématiquement aux mauvaises consciences, et aux mauvaises interprétations. Dans la culture algérienne la patience est un remède. L'homme obéi à sa nature humaine qui le rend et le renvoie de temps à autre à sa propre et vraie dimension qui est celle d'impuissance envers la réalité qui peut paraître difficile, forte, l'acceptation d'être humain de subir, de

vivre, de connaître des expériences, pour découvrir soi, les autres, la vie. Un événement peut paraître que brouillard pouvant se dégager bientôt, un incident grave, le temps est garant de faire disparaître sa densité pesante de l'esprit. Un problème ou un état de blocage peut avoir mille solutions, ce qui peut arriver peut être porteur en soi d'un bien même non vue dans l'instant ou refoulant un autre plus intense. Donc l'esprit optimiste perçoit la vie comme un don du ciel qu'on devrait considérer riche, digne de vivre en bonheur plutôt que le contraire, et l'optimisme doit remporter le dessus. En plus de l'influence de la foi islamique sur la culture algérienne populaire pas mal de proverbes qui constituent des idées, des principes et des valeurs de croyance, de conduite, et une vision très avancée, sage et éclairante sur les aléas de l'environnement basculant.

3-L'expérience, l'apprentissage, l'accumulation: ces notions renvoient vers une construction de conceptions culturelles qui expliquent le déroulement et la finalité des événements. Une utilité, une fonctionnalité. Ceci dégagera une compréhension, des jugements, un enrichissement, des compréhensions plus élaborés de la réalité.

III- Les caractéristiques de l'environnement :

Vraisemblablement les entreprises sont toujours devant l'obligation d'être maintenues aux changements de l'environnement, prêtes à affronter les temps tempérés, et les perturbations occasionnelles. L'environnement constitue en loupe agrandissant les petits détails la controverse humaine, la vérité qui emballe tout le monde dans un tout non précis et non maîtrisable avec exactitude, la confrontation sous sa vraie nature, le vœu de l'homme de dévoiler des vérités parlantes mais non admises, des réalités foudroyantes sans esthétiques et sans frontières absurdes, des moments d'échapper des concepts, protégés, et les descriptions les plus pertinentes qui soient, des analyses les plus fabuleuses envisagées, parce que l'homme est toujours devant des questionnements toujours posés depuis son existence sur terre. L'environnement est l'assemblage des tas de figures similaires ou non, répétitives ou non, visibles, et non, assimilées ou dissimulées. L'être humain est toujours entraîné de vouloir en connaître pour appréhender une juste dimension et une terminologie adéquate, pour avoir une attitude et un avis sur ces

questionnements. Les hommes constituent eux mêmes l'environnement et ils subissent l'effet environnement, l'homme est toujours une créature vulnérable à l'égard de l'inconnu, l'inhabituel, l'inobservable. Les événements qui se produisent et touchent individus ou entreprises ou sociétés sont presque similaires, donc la prévention et la préparation sont aussi presque évidentes.

a- La notion de fonctionnalité : une prédisposition, une préparation, des prises de conscience d'avance, c'est le rapport donné à des sommes de banalités, d'évidences, de routines, de répétitions, et de fréquences. Une utilité identifiant les repères, les significations, un enseignement, l'environnement fonctionne toujours comme ceci. Son utilité est de provoquer l'apprentissage de l'environnement.

b- La notion du rôle: prenant une image, un signe, un miroir, prendre une face. Le rôle de régulation, d'ajustement, d'équilibrage....prendre la responsabilité d'assumer son statut ou son état.

c- La notion de position: de nature obligatoire infligée par le choix de faire régner ce qui est le plus important et ce qui est le plus crucial, s'affirmer, par apport aux autres, concurrence, coopération, fusion, des stratégie de paraître devant les événements qui peuvent être écrasantes...

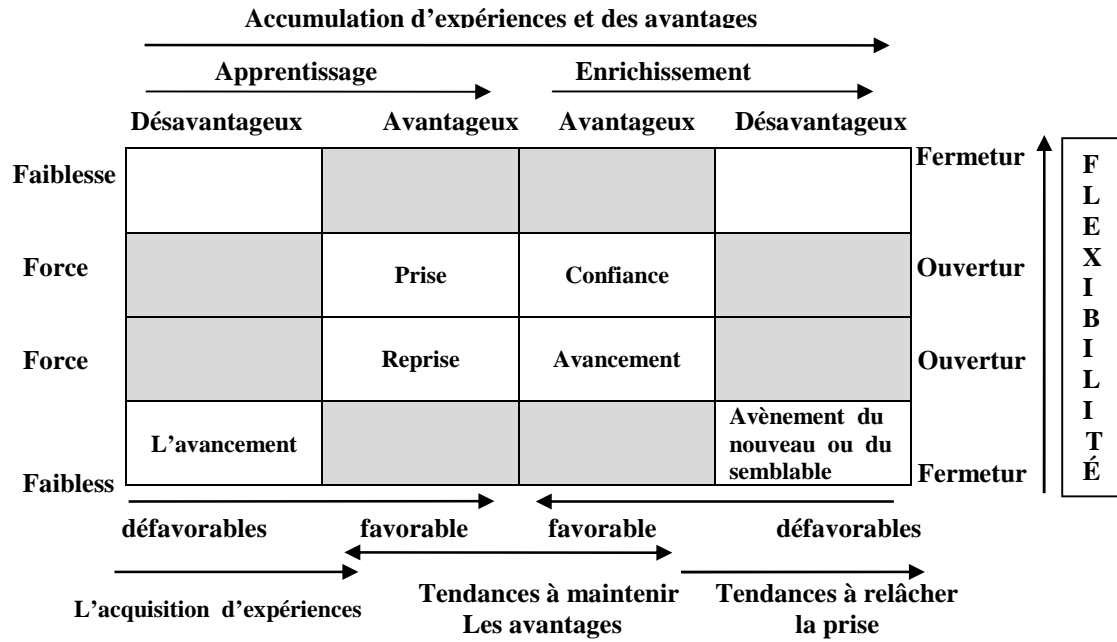
d- La notion de maîtrise: une obligation de saisir l'évidence on est soumis à faire face. Contrôler chaque fois le problème détecté.

e- La notion de flexibilité: ne pas camper sur une seule position, en avoir une capacité à concevoir d'autres alternatives.

f- La notion d'intervention: vouloir consolider et confirmer sa force, le but étant d'en tirer profits pour consolider sa position.

g- La notion de maintenance: maintenir ses forces et ses efforts, calculer les conséquences d'avance, faire les choix, le rapport entre les coûts, et les bénéfices.

h- La notion de réparation : laisser une marge de manœuvre de révision pour d'éventualités liées aux mauvaises, imparfaites ou revirement des conséquences.



Matrice d'interprétation de l'environnement

IV- L'étude empirique :

L'objectif de cette Etude/ interview semi-directif c'est de situer les entreprises algériennes vis-à-vis de la question de leur performance, en se basant sur le paramètre humain(axe centrale) de culture de l'entreprise «des valeurs» prise comme indicateur sur la politique, la vision des ressources humaines de l'entreprise, la méthode était de donner une équivalence numérique (Point de 1 à 5), (échelle graduelle, échelle de Likert) et de (Cocher la réponse qui correspond au mieux la réalité de l'entreprise) par le biais d'un questionnaire. Cette culture d'entreprise qui est en liaison avec la politique des ressources humaines est évaluée selon des paramètres de contribution humaine, elle concerne des paramètres pris comme valeurs qui sont le leadership, la motivation, et la compétence. L'objectif est donc de mesurer et de donner une estimation numérique pour ces questions qui représente le poids donné et l'intérêt à ces concepts au sein de l'entreprise Naftal.

Résultats de la recherche empirique :

L'entreprise semble Donner un intérêt/ une importance à la performance d'un degré maximum de 4. Pour maximiser les chances de performance de l'entreprise opte pour l'option financière par un point maximum de 4, l'option matérielle constitue un point de 5 technique 4, procédurale- administrative 3, humain 5, le facteur matériel, et humain occupent les premiers leviers pour la performance de l'entreprise selon notre interlocuteur. Concernant la nature de cette performance; l'entreprise réalise de la productivité, de la rentabilité de l'économie à un degrés moins, de la rentabilité, ce qui est des conditions qualitatives tel que la capacité à surmonter les crises l'entreprise enregistre un point de 4, de la Capacités à surmonter les changements de l'environnement 3, De la pérennité: de la perspective toujours des projets en cours5.nous avons voulu savoir sur quoi repose cette performance? Quels leviers permettent de la procurer? La réponse à permet de mentionner que le style de leadership intervient par un degré de 4, les motivations des travailleurs interviennent par un degré de 4 et la culture de l'entreprise par un degré de 4 et les compétences au sein de l'entreprise par un degré de 5 cela montre effectivement que la contribution humaine à partir de ces éléments est à des valeurs avancées. Tout les styles de leadership sont employés dans l'entreprise, le plus présent est celui de participatif, démocratique, le style directif est moins présent avec une envergure de 4 point, alors que le transformationnel et le charismatique ne sont pas bien signalés par notre interlocuteur, cela démontre que le professionnalisme du directeur, est le plus marquant. Pour clarifier notre investigation, la préoccupation était d'approfondir notre interrogation concernant le directeur et sa façon d'entreprendre avec une question qui était, le leader est susceptible de composer une source fondamentale pour la réussite de l'entreprise, c'est du au: (c'est pour): la réponse était que la vision du chef est un indice principal, sa communication est la plus marquante, son parcours professionnel, ses contributions significatives (résultats obtenu). Pour ce qui est de la motivation qui règne au sein de l'entreprise, elle est plutôt extrinsèque: provient des conditions de travail et la qualité de travailler au sein de cette entreprise. Qu'intrinsèque: émane des travailleurs eux-mêmes. Les

rétributions semblent satisfaire les travailleurs puisqu'elles ont eu une réponse équivalente à 4. Les préoccupations des travailleurs sont de différentes natures: conditions de travail financières, conditions de travail matérielles, climat de travail (conflits ; relations entre différents partis...) organisation, structure, administration de travail, ces quatre indices ont eu le même intérêt celui de 4, nous nous sommes emmené à se demander si l'entreprise est en mesure de satisfaire ces quatre préoccupations sur quel issu prendra une éventuelle satisfaction pour ces exigences, le climat de travail est le plus mentionné par un maximum de 5. Notre interlocuteur nous a signalé que la satisfaction de ces demandes contribuera à la performance de l'entreprise à une grande échelle. Nous nous sommes emmené à s'interroger sur la nature de la culture de l'entreprise si celle-ci a pu construire une culture propre et développée au fil des années, la réponse était évidemment, et qu'elle est moins externe c'est-à-dire interne et les modèles de conduite étrangers à l'entreprise sont moins perçus. L'entreprise présente aussi une vision partagée, des valeurs partagées au sein de l'entreprise, des modes de conduites et des présentations propres à l'entreprise, une histoire propre.

Pour ce qui est de la compétence elle concerne managers et les travailleurs, c'est-à-dire toute la hiérarchie à même échelle et à même point, pour acquérir les compétences, l'entreprise recourt en même degré au recrutement et à la formation: former pour acquérir les compétences. Ce qui est de ce volet l'entreprise présente une saturation pour le recrutement, pour le moment elle n'a pas besoin d'autres éléments. Ce point ne présente pas un défi majeur pour l'entreprise, il n'y a nullement une difficulté quelconque pour obtenir des compétences et elle n'est pas dépassée concernant les compétences. Puisqu'il n'y a ni une difficulté financière ni systémique. Le recrutement se fait selon les besoins enregistrés.

Conclusions de l'étude empirique:

L'entreprise Naftal semble montrer des indications positives concernant les questionnements posés autour du thème abordé par notre enquête. Les réponses sont en mesure de nous donner une vision très claire et mesurée sur la réalité de l'entreprise. Néanmoins l'enquête démontre que les préoccupations sont toujours à signaler pour la direction concernée pour réfléchir et entreprendre des mesures significatives. En plus des variétés de produits que présente l'entreprise pour le consommateur Algérien, L'Entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (Naftal) ambitionne de conquérir des marchés extérieurs notamment ceux des pays voisins dans le cadre d'un plan de développement à l'horizon 2030. "Au delà de son objectif de consolider sa position de leader de la distribution des produits pétroliers sur le marché national, Naftal ambitionne de devenir un leader régional incontournable qui s'implantera, dans un premier temps, au niveau des pays voisins",

Actuellement, elle exporte du gaz butane vers la Tunisie et elle travaille pour identifier d'autres projets qui vont permettre de gagner en développement et en richesses pour l'entreprise et un gain pour l'économie nationale. Le projet vise à tracer un plan de développement à moyen et long termes en impliquant tous les acteurs de l'entreprise y compris le partenaire social. Il s'agit, d'établir un diagnostic détaillé pour recenser les forces et les faiblesses afin d'identifier un cap qui va consolider les créneaux pourvoyeurs de gains et de richesse et améliorer la performance, la productivité et la rentabilité de Naftal. Pour atteindre ces objectifs nécessite d'importants investissements qui devraient être réalisés d'une manière "rationnelle et mûrement réfléchie" dans le cadre des efforts de l'état pour rationaliser la dépense publique. En 2014, Naftal a réalisé un chiffre d'affaires (CA) de 333 milliards de DA dont 75% dans la branche des produits à prix administrés (carburant, GPL), qui continue d'enregistrer des déficits, selon les chiffres communiqués lors de cette rencontre. Le reste du CA est réalisé par la branche des

produits à marge libre (lubrifiants, bitumes et pneumatique). Par marché, Naftal possède 95% du marché des carburants estimé à 14 millions de tonnes, tandis que pour le marché GPL, qui avoisine 1,5 million de tonnes, elle y détient une part de 82%. Pour les lubrifiants, bitumes et pneumatique, Naftal en détient respectivement 65%, 55% et 1% pour les pneumatiques. Cette société compte aussi réaliser 21 nouvelles stations de services sur l'autoroute est-ouest, qui s'ajouteront aux 26 stations déjà opérationnelles, en plus de la réhabilitation de 700 autres stations. La réalisation de grandes stations de distributions de carburants dans les grandes villes figurent également parmi les projets envisagés. L'entreprise, qui évolue dans un marché ouvert et concurrentiel, perd des parts de marché, aussi bien sur les produits à marges libres que sur les carburants et les GPL. La politique des ressources humaines connaît des faiblesses et des contraintes dans sa mise en œuvre. L'organisation de Naftal enregistre des insuffisances impactant ses activités et ses performances. Elle veut faire participer les cadres et les employés de l'entreprise à l'élaboration de la feuille de route qu'il compte mettre en œuvre et projetera la société en 2030. Il n'y a aucun doute que dans cinq années, Naftal aura à affronter un environnement complètement différent à celui d'aujourd'hui, où il sera question de l'introduction d'autres acteurs économiques nationaux et étrangers ayant la même vocation que Naftal. Des acteurs qui viendront avec des stratégies préétablies et pragmatiques pour s'accaparer des parts de marchés, d'où l'urgence pour Naftal de se préparer dès maintenant à affronter ce nouvel environnement et réfléchir sur des stratégies alternatives qui lui permettent de consolider sa position de leader sur le marché national, de conquérir des marchés régionaux et de prospecter des niches de gain supplémentaires pour conforter ses équilibres financiers.

Les responsables de l'entreprise ne manquent pas de rappeler avec insistance que le cœur battant de cet ambitieux projet de développement reste l'homme qui demeure la seule richesse impérissable pour Naftal, indépendamment des moyens matériels,

infrastructures, et autres équipements. C'est ainsi qu'on a mis l'accent sur la revalorisation de la ressource humaine, non seulement à travers une formation appropriée et une mise à niveau de ses qualifications, mais surtout à travers l'instauration d'une réelle justice, d'une équité irréprochable, une égalité des chances en droits et en obligations. Ce n'est qu'à ces conditions, « que l'entreprise pourra gagner la bataille de la mobilisation et de l'engagement massifs et collégiaux de tout le collectif » soulignent ses responsables.

Conclusion générale:

Depuis bien longtemps que le pays s'engage dans les réformes et se donne pour les réaliser, de réduire le coup social lié à ces réformes, d'aller avec prudence dans le processus. Notre pays à encore besoin de travail pour accélérer le mode des réformes. L'entreprise algérienne à besoin d'horizons pour réussir son existence, elle à toujours besoin d'un environnement favorisant la croissance, la diversité, la valorisation. En Algérie, la notion politique se démontre pesante sur la gestion des entreprises. La notion de l'environnement économique et ses caractéristiques est liée principalement aux caractéristiques et fondements de la culture elle-même d'un pays de ses racines et de ses inspirations. Par exemple dans les pays développés comme aux Etats Unies les principes qui inspire sont: la concurrence, la distinction, la créativité, l'aventure...ces idées remontent jusqu'au début des révolutions industrielles en Angleterre et en France...et aux économistes tel : Adam Smith : « laissez-passer, lasser-faire ». L'Allemagne, l'Italie, les pays Scandinaves, le Japon, la Corée du sud, chaque pays se distingue par une manière de faire spécifique et identitaire, cet aspect se traduit dans l'apparence et des entreprises et de leurs produits finals.

Le management des entreprises renvoie souvent à des facteurs culturels, historiques, sociaux et politiques, l'entreprise ne vie pas isolée, elle existe dans un environnement, elle est confrontée de subir les variations, les changements, les turbulences qui touchent pas mal

de cotés. Pour exister elle cherche un environnement propice: se rapprocher des marchés des clients, des fournisseurs, des canaux de distribution, des marchés financiers. L'entreprise fonctionne dans son environnement, elle entreprend des relations avec ce dernier, elle subit et contribue dans son milieu. Elle cherche l'expansion, le profit, la durabilité, la pérennité...Sa fonction stratégique est d'œuvrer et de mobiliser les ressources nécessaires, pour atteindre la performance, et de la maintenir. L'entreprise tire son fondement et ses racines dans le milieu ou elle s'implante, elle est en interaction avec celui-ci. Elle ne peut pas échapper aux exigences, aux caractères qu'engendre l'environnement. Imposées aux entreprises les conditions et les règles de conduites sont multiples et diverses et parfois contrarient l'aboutissement des objectifs des entreprises. L'entreprise tire son origine et promulgue sa finalité dans son entourage. Les valeurs, les idées, les mentalités, les attitudes, les comportements, dans les entreprises s'empreinte de la culture toute entière des individus appartenant à l'entreprise et en même temps à des niveaux de réflexion différents et multiples. De ce fait la culture de l'entreprise semble être un facteur qui contribue aux résultats de l'entreprise se qui doit être pris en compte pour établir les plans de gestion de l'entreprise et promouvoir des projets sur lesquels on introduit des stratégies basées sur une culture de succès et de réussite et des valeurs permettant la concrétisation d'objectifs liés aux résultats.

Bibliographie :

1. B.Gangloff L'individu et les Performances Organisationnelles, édition l'Armathan 2000.
2. Cécile Dejoux et Anne Dietrich. Management par les Compétences, édition Dareios et Pearson Education.
3. C.Lévy – Leboyer, M.Huteau, C.Louche, J.P.Rolland : La Psychologie du Travail, éditions d'Organisation.
4. D.A.Kolb, I.M.Rubin, J.M.McIntyre le comportement organisationnel, édition d'Organisation.
5. Jacques Aubert, Patrick Gibert, Frédérique Pigeyre : Management des Compétences édition DUNOD. 2^e édition.
6. Jean-François Claude : le Management par les valeurs ; éditions LIAISONS. 2^e édition.
7. M. Laflamme : Dix Approches pour Humaniser et Développer les Organisations, Gaëtin Morin édition.
8. N.Aubert : Diriger et Motiver, art et pratiques du management, éditions d'organisations 2003.
9. Jean-Louis Bergeron : Les Aspects Humains de L'organisation, Gaëtin Morin édition 1979.
10. Paul OHANA : les Dix Mots Clés du Management des Hommes, édition DUNOD 1999.
11. P. Morin, E.Delavallee : Le Manager à L'écoute du Sociologue ; édition d'Organisation.
12. Peters et Waterman : Le Prix de l'excellence ; édition d'organisation.
13. R. Barrett : Libérer L'âme de L'entreprise, édition de Boeck.
14. R.Mcdermott, R.Mikulak., M.Beauregard : Développer l'initiative et la créativité du personnel, édition DUN
15. W. Jack Duncan, Les Grandes Idées du Management, Edition Mare Mostrum.