

Cultures d'entreprise

M. BOUTCHACHA

**Directeur Général de l'Entreprise Nationale de
Transformation des produits Longs (ENTPL)-ORAN**

Le sujet qui nous réunit aujourd'hui intéresse beaucoup les entreprises. Nous souhaitons que cette réunion de travail soit rapidement suivie d'un programme d'études et de recherches au sein d'entreprises choisies.

L'UNEP (Union Nationale des Entrepreneurs Publics) est disposée à aider les organismes et professionnels à lancer ces travaux.

Nous sommes d'autant plus intéressés aujourd'hui que la situation de l'économie en général et des entreprises en particulier demeure préoccupante.

La restructuration de toutes les entreprises en 1983, suivie des réformes de l'économie en 1988, ont introduit beaucoup de changements dans les entreprises et dans leur environnement mais n'ont pas permis à ces entreprises d'atteindre un niveau de performance acceptable comme on l'espérait.

Les résultats affichés par ces entreprises demeurent franchement insuffisants ; bien plus la crise économique internationale a mis en relief l'incapacité de toute notre machine économique et sociale à mobiliser rapidement et de façon organisée toutes ses énergies pour faire face aux agressions.

Nous nous sentons un peu désemparés devant la situation de nos entreprises. Les mesures habituellement prises pour résoudre les problèmes posés à l'entreprise qu'ils soient d'origine interne ou externe ont été déterminés sur la base d'études d'organisation (Structures et procédures) menées par des professionnels de l'organisation ou par des études de diagnostic technique menées par

Cultures d'entreprise

des professionnels de la technique ou par des études et diagnostics financiers faits par des spécialistes de la finance.

Ainsi depuis 1981 des études et diagnostics menées ont abouti à la nécessité de :

- Restructurer les sociétés nationales et de les découper en entreprises de taille plus petite et plus faciles à gérer (Reconstruction des entreprises en 1983).

- Transformer radicalement l'économie en libérant entièrement l'entreprise et en la préparant à l'économie de marché (réforme de l'économie initiée en 1983 et non encore achevée).

Les résultats de ces actions sont connus et montrent les limites de ces actions menées sans études et actions complémentaires concernant directement l'individu dans son milieu social ou au travail, la formation des groupes, le comportement face à un projet commun, à une agression externe, la mise en commun des énergies, etc.

Ces actions très vastes, très complètes auraient du être plus efficaces. De l'extérieur de l'entreprise, on ne parvient pas à comprendre pourquoi ce n'est pas le cas. Il faut pour que le concept d'entreprise évoque chez la plupart une structure ordonnée, harmonieuse, équilibrée qui regroupe des agents travaillant tous dans la même direction, opérant dans le sens des objectifs et intérêts communs, agissant au mieux des intérêts du groupe et capable de réagir comme une seule personne lorsqu'elle est agressée.

La réalité est différente, beaucoup d'employés font leur travail par habitude, sans chercher à s'améliorer et pour certains souvent en faisant passer leurs intérêts personnels bien avant ceux de l'entreprise.

On comprend mieux cela lorsqu'on compare le comportement des employés il y a 25 ans (lors de la création des premières sociétés nationales) et aujourd'hui.

- Il y a 25 ans, le personnel dans sa majorité (cadres, employés, ouvriers) même s'il ne maîtrisait pas encore son métier était motivé par l'expérience nouvelle, était attiré par le pouvoir nouveau qui lui était attribué, le métier passionnant, le salaire suffisant (coût de la vie peu élevé), la possibilité de disposer d'un logement, etc.

Cultures d'entreprise

- Aujourd'hui, par contre, on constate que beaucoup d'employés ne s'identifient en aucune façon à leur entreprise. Ils considèrent que celle-ci n'a rien fait pour eux. Ils assistent impuissants à l'érosion de leur pouvoir d'achat et à la détérioration de leurs conditions sociales et se comportant en fonction de cela.

Ainsi, dans l'entreprise nous avons observé que :

- Les hommes aux postes de commande ne prennent pas tous en charge leurs responsabilités surtout dans les moments difficiles (sanction, conflit, grève) et se déchargent de ce devoir sur les niveaux supérieurs.

- La hiérarchie n'est pas suffisamment respectée.

- La tradition orale est encore très forte dans le domaine technique et ne facilite pas l'accumulation et la conservation du savoir-faire alors que dans le domaine administratif, l'utilisation de l'écrit est une obligation et un moyen d'installer un pouvoir et une bureaucratie.

- Le gestionnaire, le cadre sont mal considérés.

- La connaissance, le savoir-faire, l'imagination, la création ne sont pas valorisés.

- La volonté de mieux faire et le zèle sont brimés par le groupe qui les refuse.

- L'égalitarisme est encore la règle.

- La qualité, le délai ne sont pas des préoccupations prioritaires.

- Le manque de professionnalisme.

- L'absentéisme est souvent élevé.

- Le manque de loyauté vis-à-vis de l'entreprise.

- La rumeur remplace souvent l'information, etc.

Ces quelques observations faites sur le tas montrent que la compréhension et la prise en charge du comportement des hommes dans l'entreprise nous sont apparues dès le départ d'une telle richesse

Cultures d'entreprise

et d'une telle complexité que nous avons préféré nous préoccuper davantage des aspects techniques, organisationnels et financiers.

Les problèmes de relation, de comportement, de communication ont toujours été pris en charge et résolus après coup, après la naissance d'un conflit ou la constatation d'une situation inextricable qui exigeait notre intervention.

Dans ce domaine, plus que dans d'autres domaines, on a subi les évènements au lieu de les prévoir.

Cette évolution du comportement de certains ne s'est pas faite brutalement. Elle s'est faite jour après jour de façon imperceptible sous la pression des difficultés internes à l'entreprise mais aussi et surtout de l'évolution des valeurs au sein de la société qui se sont émoussées.

Aujourd'hui, il faut distinguer entre la société qui valorise le civisme, la loyauté, la solidarité, etc., et le citoyen qui valorise d'autres concepts :

- Le travail ne permet pas toujours la réussite sociale qui est, de plus en plus, étroitement liée à l'argent et aux possibilités qu'il procure (maison, voyages, standing, respect, etc.).

- La débrouillardise, le système D, la spéculation sont plus valorisés que le travail et apportent plus de satisfaction chez certains.

- La connaissance, la recherche, la quête du savoir n'ont pas beaucoup de considération contrairement à l'apparence, l'argent, l'éloquence.

Ces observations sur la société sont faites de façon très superficielle et demandent à être approfondies par des professionnels.

Nous avons évoqué uniquement les comportements de type négatif sur lesquels il faudrait agir, la société heureusement a conservé des valeurs sûres et des citoyens qui les respectent.

Messieurs, je vous remercie et vous souhaite une bonne poursuite des travaux.