

## **Culture ambiante et organisation des entreprises sous forme de *Nuclei* en Algérie**

Cécile PERRET

(Maître de conférences, IREGÉ, Université de Savoie)

[cecile.perret@univ-savoie.fr](mailto:cecile.perret@univ-savoie.fr)

### **Culture ambiante et organisation des entreprises sous forme de *Nuclei* en Algérie**

Les autorités algériennes souhaitent relancer l'artisanat et redynamiser les territoires en créant des *Nuclei* d'entreprises. En Algérie, la mise en place de l'approche *Nucleus*, qui a permis au Brésil de mettre en réseau des dizaines de milliers de petites entreprises, semble connaître un démarrage assez rapide. Cet article analyse en quoi l'approche *Nucleus* est une forme de gestion adaptée à la culture ambiante.

**Mots clefs :** capital social, approche *Nucleus*, culture ambiante, Algérie.

Code JEL : L22, L53, O57

### **Ambient culture and *Nuclei* of small sized enterprises**

Algerian authorities wish to boost the small business crafts and to re-revitalize territories by creating *Nuclei* of small or medium sized enterprises (SMEs). In Algeria, the implementation of the *Nucleus* approach (which allowed Brazil to put in network tens of thousand of small firms) seems to know a rather fast starting up. This article analyses if the *Nucleus* approach is shaped to the ambient culture.

**Keywords:** social capital, *Nucleus* approach, culture, Algeria.

Code JEL : L22, L53, O57

## Introduction

Les autorités algériennes – comme les autorités brésiliennes quelques années auparavant - souhaitent relancer l'artisanat et redynamiser les territoires en créant des *Nuclei* d'entreprises, groupes d'entreprises qui se réunissent périodiquement (normalement de façon hebdomadaire) autour d'un conseiller/animateur relevant d'une Chambre de l'Artisanat et des Métiers (CAM) ou d'une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) afin d'identifier leurs problèmes communs et pour ensemble, trouver des solutions (commandes groupées, marketing commun, etc.). L'approche *Nucleus*, développée dans le monde depuis 1991 par la coopération technique allemande (GTZ)<sup>1</sup>, vise d'une part à mobiliser les entreprises individuelles (particulièrement les TPE/PME), d'autre part à initier des processus de développement structurel au sein des chambres et associations de commerce. L'objectif est de créer une véritable plateforme organisationnelle où les entrepreneurs peuvent échanger, identifier leurs problèmes, se comparer à d'autres, définir leur propre demande de services et « développer une confiance en eux afin d'améliorer leurs entreprises »<sup>2</sup>. Le rôle du conseiller/animateur de *Nucleus* est primordial puisqu'il crée une proximité organisée d'essence relationnelle entre entrepreneurs proches géographiquement et qui ont « quelque chose » à partager (2009(c)). Le *Nucleus* permet une coopération dans des réseaux d'interaction entre acteurs locaux (TPE/PME de la même *Wilaya*) via la médiation d'un tiers (le conseiller de *Nucleus*) (Perret, 2009). La philosophie *Nucleus* incite finalement à la création de lien social dans le but de développer les petites structures (cf. Perret, 2010).

L'approche *Nucleus* est aujourd'hui tentée dans de nombre pays : Brésil en 1991, Argentine et Uruguay en 1999, Sri Lanka en 2002, Algérie et Mozambique en 2006, Colombie, Salvador, Guatemala, Honduras, Pakistan, Afrique du Sud en 2008. Le Brésil, pays dont l'expérience en la matière est la plus ancienne compte aujourd'hui près de 50 000 PME concernées par cette approche. En Algérie, bien que la mise en place soit récente plus de 1500 entreprises sont déjà concernées. En Algérie, les CAM d'Alger, Bejaïa, Blida, Jijel, Mostaganem, Oran, Sétif, Tipaza, Tizi Ouzou et Tlemcen font partie des *Wilayate* pilotes ayant mis en oeuvre cette approche. L'expérience algérienne nous fournit un terrain d'étude exceptionnel du fait de la mise en oeuvre de l'approche *Nucleus* dans des contextes socioculturels différents (Kabylie, Algérois, etc.).

Pour Fukuyama (*in* El Akremi *et alii*, 2007), la confiance est un capital social qui se développe sur la base de valeurs communes à partir d'habitudes et de règles morales partagées et réciproques ; elle est culturellement enracinée au sens de *embeddedness* de Granovetter. Le concept d'encastrement (*embeddedness*) peut être décliné selon les auteurs en encastrement culturel, politique, cognitif et structurel. La compréhension du développement de la confiance entre les individus au travail passe alors forcément par la prise en compte du contexte culturel au sein duquel s'effectuent les interactions.

Les approches culturalistes s'appuient sur les travaux fondateurs d'Hofstede (programmation mentale par les valeurs, la culture guide le comportement des individus) et D'Iribarne (les logiques nationales, les traits fondamentaux d'une société perdurent à travers les siècles, la culture est le fruit d'un long travail de « sédimentation » de traditions nationales). Nous retenons ici la définition d'Hofstede (1987, 10) : « la culture est par essence une programmation mentale collective ; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes ».

Les structures d'organisation des entreprises devant être ajustées aux spécificités culturelles nationales ou locales pour réussir ; nous nous posons ici la question de savoir si et en quoi l'approche *Nucleus* est une forme de gestion adaptée à la culture ambiante, en quoi ce système de gestion convient ou non à la culture du pays, à la manière dont on y conçoit la coopération, les relations hiérarchiques etc. Ceci ne présageant

<sup>1</sup> C'est dans le cadre de la coopération bilatérale entre l'Algérie et l'Allemagne que GTZ, Agence Allemande de la Coopération Technique, qui intervient en Algérie depuis le début des années 70, a lancé en 2005, un Projet intitulé « Appui aux associations professionnelles et organisations patronales (AAPOP) en réponse à une requête du Ministère de la PME et de l'Artisanat. L'objectif était le renforcement des structures et capacités des associations d'entrepreneurs. (Source : échange avec Monsieur Mourad Sadou, novembre 2009).

<sup>2</sup> <http://www.nucleus-international.net>

en rien de sa pérennité, la culture étant un déterminant nécessaire mais non suffisant (Friedberg, 2005 *in* Frimousse et Storai 2006, 8).

Dans la première partie de ce travail nous présentons l'approche *Nucleus* en particulier en la situant par rapport aux systèmes productifs locaux. Notre travail traite ensuite de l'impact de la culture sur le mode de coordination des activités, notamment en utilisant les travaux de Mercure *et alii* (1997) sur les valeurs partagées et les dimensions structurantes dans le milieu professionnel en Algérie.

## 1. L'approche *Nucleus* : une création de lien social

### 1.1. L'approche *Nucleus* en Algérie

Quels sont les points communs aux districts industriels marshallien et italiens<sup>3</sup>, aux pôles de compétitivité, clusters<sup>4</sup> anglosaxons, systèmes productifs locaux (SPL) ? Une concentration de PME-PMI sur un territoire géographiquement limité et défini par elles, (i) spécialisées dans un secteur d'activité, autour d'un métier ou autour d'un produit, (ii) concurrentes et complémentaires et (iii) pouvant s'appuyer sur une structure d'animation et associant les autres acteurs du territoire. On peut considérer que le SPL est une forme générique dont les districts industriels et le milieu innovateur<sup>5</sup> sont des formes spécifiques. Le SPL repose sur un jeu d'acteurs qui réalise une combinaison de concurrence et de coopération entre des PME regroupées autour d'un métier ou d'une spécialité et installées sur un même territoire. Le métier ou la spécialité de référence n'exclut cependant pas l'existence de plusieurs branches d'activité. Ces entreprises entretiennent des relations entre elles et avec le milieu socioculturel d'insertion. Ces relations peuvent être marchandes ou informelles (Samson, 2009, 397). Comment positionner l'approche *Nucleus* par rapport aux SPL ? Dans l'approche *Nucleus*, il est considéré que toutes les fois que des entrepreneurs ou cadres d'entreprise ont quelque chose en commun il est possible de créer un *Nucleus*. Contrairement aux systèmes productifs locaux dans lesquels le capital social était une création spontanée, le fruit d'une culture et d'une histoire, l'approche *Nucleus* tente de créer du capital social sous l'impulsion d'une politique publique dans le cadre de la relance de l'artisanat.

Le conseiller/animateur de *Nucleus* est primordial car il doit permettre l'établissement de relations de confiance entre les artisans afin qu'ils échangent non seulement sur des problèmes d'approvisionnement, de distribution *etc.* mais également sur des sujets plus « secrets » comme leurs techniques afin de les améliorer. Le conseiller/animateur doit par conséquent être capable de générer un sentiment d'appartenance au *Nucleus*, un sentiment communautaire. L'échange sur les techniques est particulièrement important si l'on veut qu'une dynamique d'innovation se mette en place.

En début de réunion, le rôle du conseiller/animateur de *Nucleus* est de faire émerger le thème de la séance.<sup>6</sup> Les artisans exposent à l'assemblée de quel sujet particulier ils souhaiteraient débattre et un choix est effectué collectivement. Une fois le thème de la réunion choisi, les artisans doivent eux-mêmes réfléchir à des solutions à leurs problèmes et exposer leurs besoins au conseiller/animateur qui les synthétise et se charge ensuite de faire remonter l'information au Directeur de la CAM (à noter que certains Directeurs de CAM participent à toutes les réunions des *Nuclei* qu'ils gèrent). À charge ensuite à ce dernier de faire le nécessaire auprès des pouvoirs publics.

---

<sup>3</sup> À la fin des années 70, des auteurs italiens remarquent qu'en dehors des grandes entreprises du Nord de l'Italie industrialisé et du Mezzogiorno agricole une nouvelle configuration territoriale de la production émerge : de petites entreprises entre lesquelles existe un système de concurrence émulation coopération.

<sup>4</sup> Le cluster est un système d'entreprises ancré dans une région dont l'interactivité concourt à assurer la compétitivité mondiale de long terme à une production nationale (Samson, 2009, 400).

<sup>5</sup> L'entreprise innovatrice est considérée comme le produit d'un environnement spécifique et territorialisé capable d'intégrer dans des dynamiques internes des changements venus de l'extérieur (Samson, 2009, 396).

<sup>6</sup> Voir à ce sujet le film « L'Enquête - Le Réseau des Entrepreneurs » présenté par AAPOP - CAM & CCI & AAPOP - GTZ, 2008 : <http://www.nucleus-international.net>.

L'organisation sous forme de *Nucleus* doit permettre de briser l'isolement du petit entrepreneur qui a du mal à résoudre ses problèmes. La taille d'un *Nucleus* est relativement restreinte : de 7 à 20 participants, taille jugée maximale par Nucleus International<sup>7</sup> pour que la réunion soit fructueuse.

Le tableau 1 présenté ci-dessous synthétise l'approche *Nucleus*. Pour le construire, nous nous sommes inspiré de l'article d'Angeon *et alii* (2006) et nous avons utilisé les travaux de Loudiyi *et alii* (2004) selon lesquels trois catégories d'acteurs simplifiés existent : (i) la première (G) est une simple formation d'individus ayant une action collective intentionnelle ou non (par exemple les habitants d'un village réunis au sein d'une association), (ii) la deuxième (GP) est un groupe dit productif, un collectif d'acteurs ayant un but commun finalisé qui se dotent de règles communes (par exemple les participants à un *Nucleus*) et (iii) le troisième (I) est représenté par les acteurs institutionnels. Nous nous servons également de la typologie aujourd'hui bien connue proposée par la Banque mondiale (2000) et qui distingue le lien qui unit (*bonding*), le lien qui lie (*linking*) et le lien qui relie (*bridging*).

Tableau 1

Liens créés par le <i>Nucleus</i>	<i>Bonding</i>	<i>Linking</i>	<i>Bridging</i>
<b>Exemple</b>	Échange entre deux artisans bijoutiers lors d'une réunion de <i>Nucleus</i> .	Échange entre les artisans et le Directeur de la CAM au cours d'une réunion hebdomadaire.	Échange ponctuel entre un artisan et le Directeur de l'Artisanat du Ministère de la PME et de l'Artisanat lors d'une foire artisanale.
<b>Densité du lien</b>	Fort	Fort	Faible
<b>Degré de proximité</b>	Fort	Fort	Faible
<b>Nature du lien</b>	Horizontal : entre des individus de statut identique.	Vertical : interactions entre des agents aux statuts différents.	Entre agents distants (cette distance peut être géographique ou le lien n'est pas activé en permanence)
<b>Structure relationnelle</b>	Cohésive qui crée et augmente le sentiment d'appartenance et de solidarité entre les membres du groupe. Les agents élaborent leurs propres règles et organisent leur contrôle. La fréquence des interactions tend à déboucher sur la convergence des représentations (élaboration de normes communes, réciprocité, <i>etc.</i> )		La procédure de mise en accord entre les agents est ponctuelle et discontinue.
<b>Nature et propriété des règles ratifiées</b>	Introjection de valeurs : mécanisme d'identification par lequel l'individu imite inconsciemment les comportements de l'Autre.	Réciprocité et obligation.	Les règles respectées s'apparentent à une convention sans engagement réciproque de leur part.
<b>Logique de proximité prévalent</b>	Logique de similitude qui n'exclut pas une logique d'appartenance.	Logique d'appartenance qui n'exclut pas la logique de similitude.	Logique de relation à distance (logique de similitude et d'appartenance inexistantes)
<b>Acteur simplifié</b>	G : Formation d'individus ayant une action collective intentionnelle ou non.	GP : Groupe productif	I : Acteurs institutionnels

<sup>7</sup> <http://www.nucleus-international.net/>.

L'implantation de cette approche en Algérie a été rapide ; fin 2008 au niveau national l'Algérie comptait 112 *Nuclei* CAM et CCI confondues (cf. tableau présenté en annexe 1). Selon Winfried Stitz<sup>8</sup>, Directeur de la composante 4 du programme DEVED, sa mise en place serait plus rapide qu'au Brésil.

## 1.2. L'impact de la création de lien social sur l'entreprise

Suite aux évolutions socio-économiques liées notamment aux plans d'ajustements structurels (1994)<sup>9</sup> et à la transition libérale de l'économie algérienne, les conditions d'exercice des entreprises ont largement évolué. Pour nombre d'entre elles, il s'agit aujourd'hui de « mettre à niveau » leurs modes de gestion et d'atteindre une taille susceptible de leur permettre de bénéficier d'économies d'échelle afin d'améliorer leur compétitivité. L'innovation organisationnelle que représente l'approche *Nucleus* permet elle aux entreprises parties prenantes à cette approche d'améliorer leur compétitivité ?

L'organisation sous forme de *Nucleus* brise l'isolement du petit entrepreneur qui a du mal à résoudre ses problèmes. Ainsi, les plombiers de Sétif ont réussi grâce à leur *Nucleus* (qui comporte en réalité des artisans plombiers et des professeurs de la formation professionnelle), et avec l'appui de la CAM, à faire certifier leurs qualifications par la Sonelgaz. Ils ont également pu, tout comme le *Nucleus* des artisans du BTP de Mostaganem, décrocher des contrats du fait de cette organisation. Le *Nucleus* des plombiers de Sétif se réunit parfois sur la seule demande d'un des participants qui fait face à un problème particulier à résoudre. La rencontre peut alors avoir lieu dans son atelier s'il s'agit d'un problème technique au niveau de l'atelier. À Mostaganem, les artisans du bâtiment ont réussi dans le cadre de leur *Nucleus* à inscrire leurs activités dans le cadre du programme de développement rural et participer ainsi à la construction de plusieurs logements.

Courant 2009 (voir Perret, 2009 (d)), nous avons pu interroger les artisans du *Nucleus* des potiers (5 artisans) et du *Nucleus* des bijoutiers (7 artisans) de la *wilaya* de Tizi-Ouzou. Nous leur avons demandé de quels aides ou conseils ils avaient bénéficié grâce à leur participation à un *Nucleus*. Les résultats que nous avons obtenus sont synthétisés dans le tableau 2 suivant.

Tableau 2

Aides et conseils	Wilaya de Tizi-Ouzou	
	5 Bijoutiers	7 Potiers
Conseils lors de la création de l'entreprise	1	
Conseils dans la gestion de l'entreprise	3	3
Partage de connaissances techniques avec les autres membres du nucleus	2	3
Conseils financiers	3	1
Aides dans la recherche de fournisseurs plus avantageux		1
Aide dans la recherche de clients ou nouveaux clients	1	
Aide dans la distribution de vos produits (participation à des foires, des salons, ...)	2	3
Aide à la publicité de vos produits	2	3

À la question « Diriez-vous que la participation à l'approche *Nucleus* a été bénéfique pour vous ? », 7 artisans ont répondu « Oui, plutôt d'accord », quatre ont répondu « Non, plutôt pas d'accord » et un n'a pas répondu. Ce résultat mitigé s'explique sans doute par le fait que les artisans n'ont pas encore vu de répercussion importante sur leur chiffre d'affaires de leur participation à l'approche. À la question « Votre chiffre d'affaires a-t-il connu une hausse depuis votre participation à l'approche *Nucleus* », sur les 7 potiers, 5 ont déclaré qu'elle était « peu importante », un a déclaré quelle était « assez importante » et un n'a pas répondu. Du côté des bijoutiers, 2 ont jugé qu'elle était « peu importante » contre 3 « sans importance ».

## 2. Culture et mode de coordination des activités

<sup>8</sup> Entretien en septembre 2009.

<sup>9</sup> En 1994, l'Algérie se voit dans l'obligation de négocier le rééchelonnement de sa dette avec le FMI. Un plan d'ajustement structurel suivra qui vise à accélérer la libéralisation de l'économie.

## 2.1. Les différentes approches de la culture

Dans la tradition sociologique, la notion de culture a longtemps été liée à celle de communauté. La communauté, qui est régie par un ensemble de croyances et de normes héritées qui s'imposent à l'individu, se distingue de la société, « libre association d'individus attachés à leurs intérêts et maîtres de leurs valeurs » (Tonnies, 1987, Weber 1922 *in* D'Iribarne, 2007, 1). La culture permet de légitimer les coutumes et les traditions qui conditionnent les conduites. Par la suite, les sciences sociales ont mis l'accent sur le rôle des acteurs dans la production de représentations qui fondent les conduites, ce qui a permis de concilier la notion de culture avec l'image de la société. La théorie de la structuration va dans ce sens. Les acteurs suivent des routines, sont guidés par des représentations, des façons de donner du sens et sont susceptibles de les transformer. Dans tous les cas, la notion de culture est liée à celle d'ordre social (qu'il soit hérité, négocié ou imposé) (D'Iribarne, 2007).

Les diverses analyses comparatives de pays dits modernes ont montré que le fonctionnement des organisations est marqué par des différences de conception de la coopération qui sont enracinées dans une vision de l'homme et de la société léguée par le passé pré-moderne (D'Iribarne, 2007, 2). Des différences telles que la vision contractuelle de l'organisation (approche plus anglo-saxonne) ou l'approche plus française où chacun est guidé par la conception qu'il a de son métier, des devoirs et privilèges qui lui sont associés sont mises en évidence (D'Iribarne, 1989, D'Iribarne *in* Sainsaulieu 1992, 254-265). La manière de concevoir les rapports internes à l'entreprise, la nature des rapports hiérarchiques, est ancrée dans la conception ambiante du lien social. Il paraît alors plus avisé « de chercher à mettre en place des pratiques qui, tout en correspondant aux nécessités de l'heure, soient compatibles avec ce qui, dans notre culture, paraît résister au temps » (D'Iribarne *in* Sainsaulieu 1992, 262). La vie des entreprises devient alors un lieu d'observation privilégié pour comprendre la manière dont s'articulent tradition et modernité (D'Iribarne *in* Sainsaulieu 1992, 293).

Quand l'approche universaliste prétend harmoniser les pratiques de gestion grâce à l'application de modèles universels de management, l'approche contingente propose qu'à partir d'un socle commun la firme développe des pratiques adaptées aux spécificités locales (Frimousse et Storai 2006, 6). Vouloir exporter des pratiques dites universelles sans tenir compte des spécificités culturelles locales serait source d'échec ; les cultures influençant les perceptions des individus. D'Iribarne (2007, 4) montre ainsi que « le développement exige que l'on conçoive et que l'on applique, dans chaque contexte culturel, une approche du management adaptée à la manière de vivre et de travailler ensemble qui prévaut localement ». Pourtant la mise en œuvre de modes de gestion en accord avec les formes de coordinations locales est encore balbutiante dans les pays en développement.

Sans rejeter les approches culturalistes (Hofstede, Trompenaars, Hall), un certain nombre d'auteurs (souvent des sociologues) les ont complété par des approches institutionnalistes ou néo-institutionnalistes. Ils considèrent généralement que les institutions composant l'environnement des entreprises sont à l'origine des différences nationales. Les travaux de Maurice *et alii* (1991) et Sorge (1996), fondés sur l'effet sociétal, considèrent que trois institutions jouent un rôle majeur dans le développement des entreprises : le système éducatif, le système organisationnel et le système de relations industrielles (*in* Frimousse et Storai 2006, 8).

## 2.2. Valeurs partagées et dimensions culturelles structurantes dans le milieu professionnel en Algérie

La culture au sens large peut-elle conditionner ou non la réussite de la mise en œuvre de l'approche *Nucleus* ? L'approche *Nucleus* est-elle adaptée à la culture ambiante en Algérie ?

Selon Mercure *et alii* (1997, 26), huit subcultures définies par un espace géographique, une langue, un mode de vie et des enracinements historiques singuliers peuvent être recensées en Algérie : Zone côtière, Hauts plateaux, Steppe, Sud, Monts de Kabylie, Monts des Aurès, Tlemcen, Maghnia-Sebdou et M'Zab.

Leur analyse de la répartition des taux d'homogénéité culturelle<sup>10</sup> montre que c'est l'aire culturelle des Monts de Kabylie qui est la plus homogène : 91,4% contre 47,5% pour la Zone côtière (Mercurie *et alii* (1997, 29)). Les subcultures algériennes, qui ont bien évidemment un fond culturel commun, vont se différencier essentiellement par leur capital social civil même si l'on peut penser que les caractéristiques sociologiques (culture en générale) ont un impact sur le capital structurel gouvernemental (dynamisme des élus locaux, *etc.*). Au-delà de spécificités ethniques ou pratiques, il existe plus généralement au Maghreb une forte dépendance de l'individu au groupe ; en contrepartie de quoi le groupe « fournit solidarité et place à ses membres », la coutume et la tradition dictant les règles (Frimousse et Peretti, 2006, 149). Selon Cassano (2005 *in* Frimousse et Peretti, 2006, 153) la pensée méditerranéenne se reflète « dans la fraternité et l'importance accordée aux liens sociaux ». La dimension financière n'est pas la seule valeur dominante (Cova, 2004 *in* Frimousse et Peretti, 2006, 153). Frimousse et Peretti (2006, 154) émettent l'hypothèse qu'au Maghreb l'entreprise et la gestion des salariés « veillent avant tout, de manière directe ou indirecte, à maintenir une cohésion sociale ou sociétale ». La gestion n'est pas uniquement économique, elle est une pratique sociale.

Dans leur ouvrage de 1997, Mercurie *et alii* analysent quelles sont les principales valeurs partagées par le monde du travail Algérien. Par valeur entendons ici le rapport au temps, à la nature, à l'espace, à la nature humaine, à l'action et à la société. Ils étudient également les dimensions culturelles structurantes en milieu de travail en Algérie ; à savoir la mentalité communautaire, la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude tels que définis par Hofstede dans ses recherches pionnières.

a- Les formes d'orientation aux valeurs : nature, être, action et temps

La majorité des salariés Algériens considèrent (i) que l'être humain peut changer la nature mais qu'il doit toujours la respecter (67,4 %), (ii) que l'homme est en partie maître de son avenir (64,6%), (iii) qu'il est toujours possible de changer les hommes (60%) et (iv) et qu'il faut se contrôler et contrôler ses émotions lorsque survient un événement important (55,8%) (Mercurie *et alii*, 1997, 32). Autre résultat intéressant de leur étude : seuls 8,8% des salariés Algériens présentent une orientation fataliste à l'égard de l'avenir. Par contre, leurs perspectives d'avenir sont assez limitées : il existe une difficulté de se projeter dans du long terme pour la majorité d'entre eux (seuls 32,7% sont capables d'inscrire un projet familial dans une perspective supérieure à 5 ans (Mercurie *et alii*, 1997, 34-35)).

-b Les formes d'orientation aux valeurs : sens communautaire et espace public

Selon eux (1997 : 36-37), les salariés algériens se caractérisent également par une grande homogénéité dans leur rapport à l'espace (public ou privé) et à la société (fidélité à la famille, à soi-même, à la communauté et à l'autorité). Ainsi, « le salarié algérien préfère vivre dans un espace ouvert à tous, où chacun peut le rencontrer à tout moment, plutôt que dans un espace réservé où les autres ne peuvent le rencontrer que quand cela lui plaît » (l'espace public est préféré à l'espace privé dans 81,6% des cas). Dans 89,1% des cas, les salariés algériens sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle dans la vie « il faut d'abord être entièrement fidèle à sa famille », 93,4% soutiennent cette position en ce qui a trait à la communauté et 89,7% en ce qui a trait à soi-même. Par contre le taux passe à 52,9% lorsqu'il s'agit de la fidélité à ceux qui nous commandent et qui représentent une autorité. Les Algériens seraient donc particulièrement fidèles envers leur famille et envers leur communauté et la conception de l'espace serait plus communautaire chez le personnel d'exécution que le personnel d'encadrement (Mercurie *et alii*, 1997, 41). Les bonnes relations au travail et l'aide envers des collègues en difficulté sont en outre valorisées (cf. tableau 3).

Tableau 3

<b>COMMUNAUTE</b>	<b>Indice de 0 à 10(*)</b>
Pouvoir être utile à sa communauté	9,21
Avoir des bonnes relations avec les collègues de travail	9,49
Pouvoir aider les collègues de travail s'ils sont en difficulté dans la réalisation de leurs tâches	9,19
Travailler dans un environnement physique sain et agréable (échelle inversée)	0,60

<sup>10</sup> Ce taux est calculé par la comparaison entre lieu de résidence et origine culturelle du père.

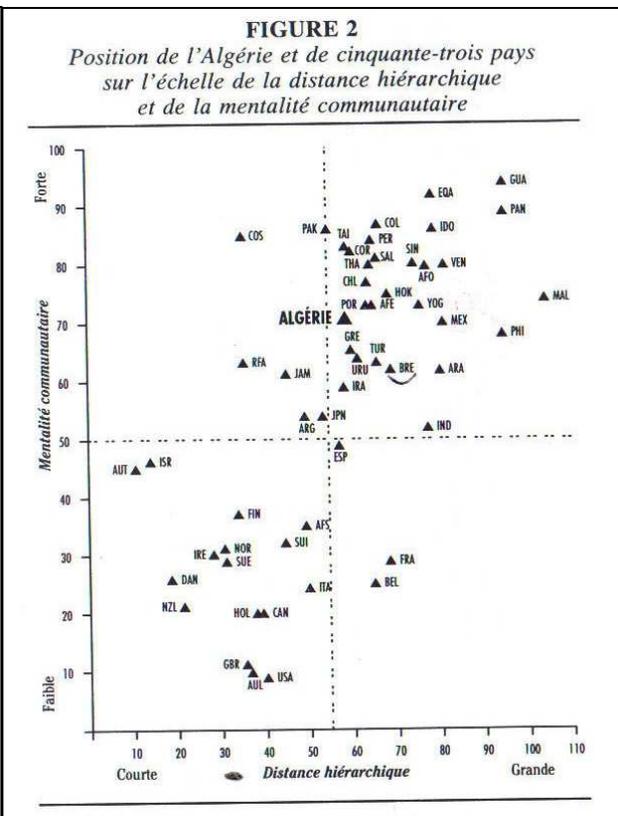
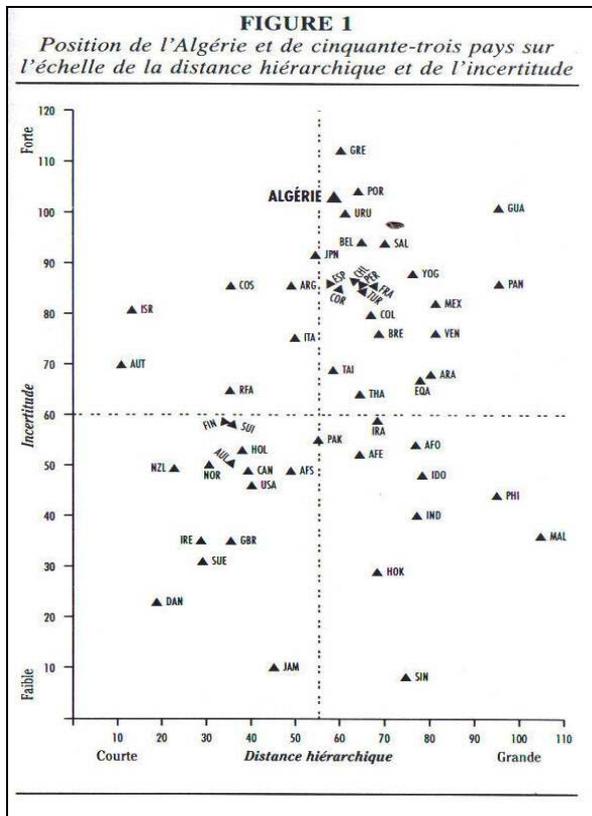
(\*) : avec 10 = entièrement d'accord.  
 Source : (Mercure *et alii*, 1997 : 46).

**c- Les dimensions culturelles structurantes**

Mercure *et alii* (1997, 44-47) s'inspirent ensuite des travaux de Hofstede pour analyser plus finement les milieux de travail selon plusieurs dimensions : la distance hiérarchique (degré d'acceptation des inégalités de pouvoirs institutionnalisées), l'individualisme-collectivisme (degré d'attachement des individus à l'égard de la communauté), le contrôle de l'incertitude (degré d'évitement de l'incertitude et valorisation d'un chef planificateur). L'analyse des dimensions structurantes fait ressortir les caractéristiques suivantes :

- Une forte tendance à éviter l'incertitude (l'imprévu est jugé stressant) : un chef compétent est celui qui planifie et sait prendre des décisions en cas d'imprévu.
- La fidélité à l'endroit de la communauté et l'importance accordée à l'espace public : une grande valeur est accordée aux bonnes relations avec les collègues.
- La distance hiérarchique souhaitée est de niveau intermédiaire : on accepte que les supérieurs hiérarchiques bénéficient de meilleurs traitements mais on a le droit d'être en désaccord avec son chef immédiat. Il y a formalisation des rôles mais un désaccord peut s'exprimer dans un rapport de face à face.

Le collectif d'auteurs effectue ensuite une comparaison internationale en plaçant l'Algérie par rapport à un ensemble de pays suivant les critères distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude (Figure 1 présentée ci-après extraite de Mercure *et alii* (1997, 51)) et distance hiérarchique et mentalité communautaire (Figure 2 présentée ci-après extraite de Mercure *et alii* (1997, 52)). Pour ce faire, ils ont converti leurs données pour chacune des dimensions en conformité avec l'échelle de Bollinger et Hofstede (Mercure *et alii*, 1997, 50). Si l'on observe la position de l'Algérie par rapport au Brésil (Figure 1 présentée ci-dessous), le Brésil est légèrement supérieur à l'Algérie en terme de distance hiérarchique (on accepte mieux en Algérie le fait qu'un salarié puisse être en désaccord avec son chef immédiat, ou que les traitements des supérieurs hiérarchiques soient plus élevés) mais l'Algérie est plus élevée en terme d'incertitude (les Algériens ont plus d'aversion à l'incertitude que les Brésiliens). Les deux pays se situent dans le quart Nord Est du graphique.



Brésil et Algérie sont relativement proches mais l'Algérie est supérieure en terme de mentalité communautaire (Figure 2). Les deux pays se situent dans le quart Nord Est du graphique.

Autre caractéristique, en Algérie, un supérieur hiérarchique direct se trouve associé à un chef traditionnel : il n'est ni un animateur, ni une simple courroie de transmission de décisions prises plus haut. Le chef est un guide, un protecteur, il doit être capable d'éviter l'incertitude (Mercuré *et alii* (1997, 139-141)).

Enfin, l'étude de Mercuré *et alii* (1997 : 139-141) leur permet de définir les piliers d'un modèle de gestion adapté à la culture algérienne. La structure souhaitée repose sur quatre piliers :

- Des entreprises de taille intermédiaire : les salariés algériens, dont le sens communautaire est élevé, se sentent étrangers dans des entreprises de grande taille ;
- Un niveau moyen de centralisation des décisions ;
- Une forte formalisation des rôles ;
- Un mode de communication fondé sur l'oralité : issus d'une tradition de l'oralité ils interprètent une communication écrite de leur supérieur hiérarchique comme un manque de considération ou une menace.

## Conclusion

L'approche *Nucleus* a permis de relancer l'artisanat au Brésil. Son démarrage en Algérie est encourageant. Suivant les dimensions structurelles distance hiérarchique, contrôle incertitude et mentalité communautaire Brésil et Algérie se situent dans le même groupe de pays. L'échec de la mise en place de l'approche *Nucleus* en Algérie ne pourrait donc a priori s'expliquer par ces dimensions là.

Qu'est ce qui pourrait entraîner un échec de cette approche ?

- Que les animateurs de *Nuclei* n'arrivent pas à générer une dynamique de groupe grâce au développement d'un fort sentiment d'appartenance, un sentiment communautaire et que les artisans ne se sentent pas partie prenante de leur *Nucleus*, qu'ils ne se soient pas appropriés l'approche.
- Que les artisans ne voient pas « rapidement » des répercussions financières de leur participation au *Nucleus* car il existe une difficulté de se projeter dans du long terme.
- Qu'ils soient découragés par les trajets à effectuer de façon hebdomadaire pour participer aux réunions. La fréquence des réunions qui peut paraître élevée peut cependant aider à la mise en place d'un « esprit communautaire ».

Le conseiller/animateur doit générer un sentiment d'appartenance et de solidarité entre les membres du groupe, chacun restant autonome dans la gestion de son entreprise. C'est même certainement sur l'émergence d'un fort sentiment communautaire que le conseiller/animateur de *Nucleus* doit le plus insister. Il doit en outre être un guide, un protecteur, il doit être capable d'éviter l'incertitude. Si le conseiller/animateur n'est pas un supérieur hiérarchique, il est un guide, il informe, il oriente et, comme en témoigne une artisane dans la confection dans le film « L'Enquête - Le Réseau des Entrepreneurs », il « transmet une vision de l'avenir ». La fréquence des interactions entre les artisans va en outre tendre à déboucher sur la convergence des représentations (élaboration de normes communes, réciprocité, *etc.*).

Quelques questions concernant les attentes vis-à-vis de l'État mériteraient d'être approfondies. Dans un contexte de méfiance vis-à-vis de l'État, on peut imaginer que deux comportements contraires peuvent survenir. L'approche *Nucleus* étant adossée à une CAM, les artisans peuvent dès le départ avoir une réaction de méfiance. Au contraire, dans le cas de régions s'estimant trop « abandonnées par le pouvoir central », la démarche collective de l'approche *Nucleus* pourrait être considérée par certains comme une bonne alternative aux manquements ressentis de l'État.

Quelles sont les principales institutions généralement capables de créer du lien social ? L'école, la famille, la religion, l'État. Dans le cas de l'approche *Nucleus*, l'État redevient créateur de lien social à travers l'entreprise. La petite entreprise participant à l'approche *Nucleus* prend toute son importance comme lieu de socialisation secondaire puisque l'approche contribue à renouer des liens sociaux : pour reprendre les termes de Sainsaulieu (*in* Mercuré *et alii*, 1997, 12) « le rôle socialisateur de l'entreprise » est ici mis en évidence. À l'instar de Sainsaulieu, nous pouvons alors nous poser la question de savoir si l'entreprise peut prendre sa place dans l'invention d'une nouvelle civilisation visant l'articulation permanente entre les objectifs économiques et sociaux d'une société compréhensive aux questions de son époque ?

## Bibliographie

- ANGEON V., CARON P, et LARDON S. (2006) Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? , *Développement durable et territoire*, Dossier 7 Proximité et environnement (<http://developpementdurable.revues.org/>).
- CASSANO F. (2005) La pensée Méridienne. Le Sud vu par lui-même, L'Aube poche essai, 203 p.
- D'IRIBARNE P. (1989) La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales, Le Seuil, Paris, 279 p.
- D'IRIBARNE P. (2007) Culture et développement ; les questions de management, communication à la 5<sup>ème</sup> conférence AFD/EUDN, 5 décembre.
- EL AKREMI A., NARS M. I., SASSI N. (2007) Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu de travail : analyse comparative entre la France et la Tunisie, congrès Outils, modes et modèles, AGRH, 19-21 septembre, Fribourg, Suisse.
- FRIMOUSSE S., PERETTI J-M. (2006) L'émergence des ressources humaines hybride au Maghreb, *Revue Française de Gestion*, 2002/7 N°166, p. 149-158.
- HOFSTEDE G., 1987, Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°164.
- FRIMOUSSE S., STORAÏ C. (2006) Diversités culturelles, diversités contextuelles et intégration régionale euro-méditerranéenne : le cas du Maghreb, CNR IUT de Brest, 1-2 juin.
- LOUDIYI S, ANGEON V, LARDON S. (2004) Capital social et développement territorial. Quel impact spatial des relations sociales ? », mimeo.
- MERCURE D., HARRICANE B., SEGHIR S., STEENHAUT A. (1997) Culture et gestion en Algérie, Harmattan, 185 p.
- PERRET C. (2009 (a)) *Nuclei* d'entreprises, capital social et développement territorial en Algérie, Notes de Recherches, n°28-09, IREGÉ, Université de Savoie.
- PERRET C. (2009 (b)) Coopération et confiance dans les *nuclei* d'entreprises en Algérie, Notes de Recherches n°21-09, IREGÉ, Université de Savoie.
- PERRET C. (2009 ©) Coopération, confiance et encastrement. L'expérience des *Nuclei* d'entreprises en Algérie, Notes de Recherches n°20-09, IREGÉ, Université de Savoie.
- PERRET C. (2010) Capital social et *Nuclei* d'entreprises en Algérie, article accepté pour la revue *Mondes en développement*.
- SAMSON I. (sous la direction) (2009) Leçons d'économie contemporaine, Les faits, les problèmes, les théories, les pratiques, Sirey, 773 p.
- SAINSAULIEU R. (sous la direction de) (1992), L'entreprise, une affaire de société, Presses de Sciences Po, 353 p.
- SAINSAULIEU R. (1995) Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement, Edition Presse de Science Po et Dalloz.

## Annexe 1

Nombre de *Nuclei* mis en place en Algérie

Chambres	Nbr. <i>Nuclei</i> au	Nbr. <i>Nuclei</i> au	Taux de croissance entre les deux dates	Nombre d'entreprises appartenant à un <i>Nucleus</i>	Total des adhérents à la Chambre
	31.12.2007	31.12.2008			
Antenne MILA					
CAM BEJAIA	5	9	80%		
CAM JIJEL	0	4			
CAM SETIF	6	10	67%		
CAM BOUIRA					
CAM TIZI OUZOU	6	11	83%	137	6169
<b>EST</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>		
CAM ORAN	9	14	56%		
CCI TAFNA	5	10	100%		
CAM TLEMCEM	4	13	225%	134	4740
CCI DAHRA					
CCI ORAN					
CAM MOSTAGANEM	9	11	22%		
<b>OUEST</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>78%</b>		
CAM TIPAZA	3	10	233%	74	2383
CAM ALGER					
CCI CHENOI TIPAZA					
CAM BLIDA	1	20	1900%		
CCI TITTELI MEDEA					
<b>CENTRE</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>650%</b>		
<b>NATIONAL</b>	<b>48</b>	<b>112</b>	<b>133%</b>		

Source des données : <http://www.nucleusalgerie.org>.NB : Alger, Bejaïa, Blida, Jijel, Mostaganem, Oran, Sétif, Tipaza, Tizi Ouzou et Tlemcen font partie des *wilayate* pilotes. Les cases sont vides lorsque les données n'ont pas été communiquées.