

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management des organisations

Thème

La culture de l'entreprise et performance : quelle réalité ? et quel lien ?

Cas pratique : EPB, SONATRACH, CEVITAL et TCHIN-LAIT/CANDIA

Présenté et soutenu par :

HAMOUDA Yasmina

KHODJA Lydia

Sous la direction de :

M. SOUILAH Abderrezak

M^{elle} IKHEDJI Yasmine

Devant le jury composé de :

Président : M. BOUKRIF

Examineur : M^{elle} HAMITOUCHE

Rapporteur : M. SOUILAH Abderrezak

Promotion 2016-2017

Remerciements

*Au terme de cette recherche, On tient à remercier notre encadreur **Mr SOUILAH. A**, pour ses précieux conseils, ses orientations, sa patience et son aide constante.*

*On souhaiterait également remercier amplement notre Co-promotrice Melle **IKHDJI. Y** d'avoir toujours été présente lors de nos recherches et aussi pour ses bons conseils et de sa précieuse aide.*

Nous souhaitons également manifester notre reconnaissance à toutes les personnes qui nous ont aidé ne serait-ce que par leurs encouragements.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents pour leurs soutiens et leurs sacrifices, à ma sœurs, mes adorables frères que j'ai toujours eu à mes côtés et qui m'ont soutenu jusqu'au bout.

Mes chers amies Sonia et Yasmine et m'a cher binôme Yasmina pour leur encouragements, patience et soutien.

Lydia

Dédicaces

Afin d'être reconnaissante envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce mémoire :

A mes très chers parents qui ont tant œuvré pour ma réussite, de par leur amour, leur soutien, tous les sacrifices consentis et leur précieux conseil, pour toute leur assistance et leur présence dans ma vie.

A mon précieux frère « ISLAM » à ma bien aimée sœur « YAMINA » et son mari « SMAIL » pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail.

A mon bien aimé pour sa compréhension, son affection, sa générosité et son épaulement, sans qui je ne serais pas là aujourd'hui. Aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération et mes profonds sentiments envers lui.

A mes amis « MANISSA », « LYES », « KAMI », « FERIEL » pour leurs assistances et présences dans ma vie. Ils trouveront ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie.

A ma binôme « Lydia » qui a travaillé avec patience et sans relâche dans notre travail. A tous les fous rires et pleurs partagés, je te remercie pour chaque moment passé et je te souhaite longue vie pleine de bonheur.

Yasmine

Sommaire

Liste des figures.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des abréviations.....	III

Introduction générale

1. Introduction et problématique.....	1
2. Objectif de la recherche.....	2
3. Formalisation des hypothèses.....	3
4. Cadre méthodologique.....	3
5. Plan de rédaction.....	4

Chapitre1 : Considérations générales et fondements théoriques de la culture d'entreprise

Introduction	5
--------------------	---

Section1 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux.....5

1.1 Histoire de la culture d'entreprise et son évolution	5
1.2 Définitions de la culture d'entreprise	7
1.3 Classification de la culture	8
1.4 Les caractéristiques de la culture d'entreprise	10
1.5 Les déterminants de la culture d'entreprise.....	12
1.6 Les composantes de la culture d'entreprise.....	17

Section 2 : Les éléments essentiels de la culture d'entreprise.....22

2.1 L'entreprise et la culture organisationnelle	22
--	----

Sommaire

2.2 Les fonctions de la culture d'entreprise	23
2.3 Les niveaux de la culture d'entreprise	23
2.4 Les dimensions de la culture de l'entreprise	25
2.5 Les traits culturels	26
2.6 Le rôle de la culture d'entreprise.....	28
Conclusion.....	30

Chapitre 2 : Performance de l'entreprise

Introduction	31
Section 1 : Cadre théorique et généralité sur la performance.....	31
1.1 Aspects conceptuels.....	31
1.2 Les objectifs de la performance.....	33
1.3 Les principes de la performance	34
1.4 Typologie de la performance	35
Section 2 : Mesure de la performance et le lien de celle-ci avec la culture de l'entreprise....	37
2.1 Les critères de mesure de la performance.....	37
2.2 Concepts d'indicateurs de la performance	41
2.3 Les classements d'indicateurs de la performance	43
2.4 Les différents types d'indicateurs de performance de la culture d'entreprise.....	43
2.5 Le lien entre la culture d'entreprise et la performance.....	44
Conclusion	46

Chapitre 3 : Approche méthodologique et analyse des résultats

Sommaire

Introduction	47
Section 1 : Présentation des organismes et méthodologie de recherche.....	47
1.1 Brève présentation des organismes d'accueils	47
1.2 Méthodologie de recherche	49
Section 2 : Analyse est interprétation des résultats.....	52
2.1 Axe N°01 : Profil du répondant	52
2.2 Axe N°02 : La notion de culture d'entreprise dans l'organisme d'accueil.....	55
2.3 Axe N°03 : La détection d'une culture d'entreprise dans les organismes d'accueils...	56
2.4 Axe N°4 : lien entre la culture de l'entreprise et la performance.....	61
Conclusion	64
Conclusion générale	65
Références bibliographiques	
Annexes	

N° de la figure	Titre de la figure	N° de page
01	La constitution de la culture d'entreprise	11
02	Les approches culturelles de l'organisation	16
03	La structure en pelure d'oignon : représentation des différentes manifestations de la culture.	18
04	Les principaux symboles	19
05	Les deux niveaux de la culture d'entreprise	24
06	Les dimensions de la culture d'entreprise	26
07	Représentation graphique du pilotage de la performance	38
08	Degré de formalisation de la culture d'entreprise	56
09	Transmission de la culture	56
10	L'intérêt de partage de valeurs	58
11	Degré d'application des règles	59
12	Représentation des règles pour les collaborateurs	59
13	Satisfaction des collaborateurs	61
14	L'implication des collaborateurs	61
15	Motivation des collaborateurs	62
16	L'impact de la culture sur la performance	63

N° du tableau	Titre du tableau	N° de page
01	Performance externe, performance interne	33
02	Effectif sondé par catégorie socioprofessionnelle selon le secteur d'activité des entreprises	52
03	Description des collaborateurs selon le sexe, l'âge et l'ancienneté professionnelle	53
04	Niveau et type d'instruction des collaborateurs	54
05	Test KHI 2 de la catégorie socioprofessionnelle des quatre entreprises.	54
06	La signification de la culture d'entreprise	55
07	Effet sur le changement de personnalité	55
08	La formalisation de la culture par un projet d'entreprise	56
09	Exigence des uniformes	57
10	Connaissance de l'histoire de l'entreprise par les collaborateurs	57
11	Existence d'une personne qui a marqué l'histoire de l'entreprise	57
12	Organisation des cérémonies	58
13	Possession de valeurs	58
14	Possession d'interdits	60
15	Les composantes de la culture d'entreprise	60
16	Satisfaction des collaborateurs	61
17	L'implication des collaborateurs	61
18	Motivation des collaborateurs	62
19	Degré de formation	62
20	Types de relations entre les collègues	63
21	L'impact de la culture sur la performance	63

CNAN : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

EH: Efficacité humaine

EPB :Entreprise portuaire de Bejaia

IBM: International Business Machines

IRIS : Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité

KPI : Key Performance Indicator

ONP : l'Office National des Ports

SARL : société à responsabilité limitée

SO.NA.MA : Société Nationale de Manutention

SPA : Société par action

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

UHT : Ultra Haute Température

1. Introduction et problématique

Aujourd'hui, les organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, le développement de la concurrence nationale et internationale, les exigences accrues des clients, la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser. Ce nouvel espace économique impose aux entreprises de s'armer en matière de ressources, d'un mode d'organisation plus adapté. Par ailleurs, ses activités se développent et s'adaptent aux types et aux conditions de ce contexte. De ce point de vue, elles ne peuvent plus échapper à cette nouvelle situation, où la qualité devance la quantité et où l'aspect compétitif devient une condition primordiale afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.¹

L'entreprise est une composition de ressources humaines, matérielles et financières ayant des finalités de profit soit à court ou à long terme. L'aspect humain constitue une véritable valeur du fait que cette ressource fournie à l'entreprise de la main d'œuvre et du savoir-faire, mais l'entreprise du fait de sa réalité humaine, sociale et historique génère sa propre culture qui s'exprime par une multitude de signes et de détails.

Le concept de « culture d'entreprise », objet d'attention croissant dans des milieux divers, intéresse les théoriciens de l'organisation depuis quelques années déjà. Elle a fait son apparition au 19^{ème} siècle, et a connu une évolution tout au long de son existence. Elle constitue un axe sur lequel repose la réalisation des objectifs de l'entreprise particulièrement la réalisation des projets visés par les dirigeants puisque celle-ci est devenue une variable d'action de performance.²

Par ailleurs, la culture d'entreprise est une notion qui suscite beaucoup d'intérêts, elle est considérée comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion. À cette condition, elle offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération ou d'émulation, du sens de l'initiative et de l'autonomie, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective, autant d'aspects largement tributaires de la culture.³

¹ KICHOU Djedjiga, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes », Mémoire de magistère en science économique (option management des entreprises), sous la direction de BIA Chabane, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2015, P 5.

² LASSOUED Kaïs, « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion » Une étude empirique, Direction et Gestion (La RSG), La Revue des Sciences de Gestion, n°216, ISSN 1160-7742, 2005/6, P 130.

³ DEVILLARD Olivier, REY Dominique, « culture d'entreprise : un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008, PP 3-4.

L'entreprise algérienne a particulièrement connue des changements bouleversants dans divers domaines politico-économiques et socio-culturels. Ces changements s'inscrivent dans le cadre de l'économie de marché, qui n'est rien d'autre que l'ouverture du marché mondial. La diversité de ces évolutions entraîne de part et d'autre l'apparition de nouvelles tendances notamment l'importance donnée à la culture d'entreprise, à la recherche de nouvelles techniques de gestion fondées sur la qualité, la compétence, la performance et le professionnalisme.⁴

Dans ce contexte, l'objet de ce mémoire a pour but de comprendre les liens et les croisements qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, en l'occurrence, culture et performance de l'entreprise. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la culture d'entreprise sur la performance ? » à laquelle nous déterminerons les éléments de la culture susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise.

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous nous poserons les questions suivantes :

- Quelle est la place de la culture au sein d'une entreprise ?
- Existe-il une culture formelle ou informelle au sein des entreprises enquêtées ?
- Quel est le lien entre la culture et la performance de l'entreprise ?

2. Objectif de la recherche

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où la culture d'entreprise touche à la dimension sociale de l'entreprise et qu'elle a été intégrée dans le management comme une variable d'action de performance, elle concerne principalement l'homme et son groupe dans son environnement et sa société.

Notre thème de recherche serra convergé vers la dimension sociale de l'entreprise dans le but d'apporter des éclaircissements sur l'existence d'une culture au sein des entreprises de la wilaya de BEJAIA, en prenant comme échantillon d'étude, l'EPB, SONATRACH, CEVITAL et CANDIA. Mais aussi, d'appréhender l'impact de cette culture sur leur performance.

⁴ TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL », Université de Tlemcen, la revue des sciences économiques et sciences de la gestion des affaires, 2014/11, P 1.

3. Formalisation des hypothèses

La culture d'une entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée, elle est à la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est la culture qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise.⁵

Autrement dit, La culture d'entreprise n'est pas visible mais pourtant elle exerce une forte influence sur ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, mais aussi ce qui peut être perçu par les parties prenantes externes. Elle est considérée comme l'un des facteurs importants, voir nécessaire pour les entreprises.

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à ces interrogations, nous émettons les hypothèses ci-après :

Hypothèse 1 : La culture des entreprises enquêtées est informelle ;

Hypothèse 2 : La culture des entreprises peut avoir un impact positif sur leur performance.

4. Cadre méthodologique

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

- La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la culture d'entreprise et de la performance organisationnelle. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, des mémoires, etc. ;
- La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. L'approche adoptée pour la collecte de données est quantitative. Ainsi, nous avons réalisé un questionnaire distribué aux salariés et aux cadres des entreprises enquêtées à savoir CEVITAL, EPB, SONATRACH et CANDIA.

⁵ DEVILLARD Olivier, REY Dominique, « culture d'entreprise : un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008, P 3.

5. Plan de rédaction

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou infirmer ces hypothèses. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront le cadre théorique, où le premier chapitre s'appuiera sur des notions de bases fondamentales et se subdivisera en deux sections dont la première traite des notions pertinentes sur la culture d'entreprise, et la deuxième des fonctions, niveaux, dimensions, traits et rôles culturels de celle-ci.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur la performance des entreprises et se subdivisera aussi en deux sections où la première partie traitera du cadre théorique et généralités sur le concept de performance, et la deuxième partie désignera la mesure de la performance et son lien avec la culture de l'entreprise.

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche, celui-ci se subdivise en deux sections. Dans un premier temps nous procéderons à la présentation de la démarche d'étude ainsi que les résultats du sondage effectué au sein des quatre entreprises de la wilaya de BEJAIA à savoir, EPB, SONATRACH, CEVITAL, CANDIA. Puis dans un deuxième temps à l'interprétation des résultats du sondage à l'aide du logiciel « SPSS » et à l'affirmation ou l'infirmerie des hypothèses de recherche.

Introduction

De nos jours les entrepreneurs ont le souci de l'image que peut avoir leurs entreprises vis à vis des consommateurs ainsi que des concurrents, dans cette perspective cela doivent pouvoir gérer au mieux la culture de leurs entreprises et ce en créant un esprit « maison » par la cohésion, la motivation et le partage au sein de celle-ci.

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, à une personnalité représentée par son identité et sa culture élaborée tout au long de son histoire, ces éléments sont cruciaux, ils lui permettent non seulement d'atteindre les objectifs fixés au préalable mais aussi de se démarquer de la concurrence.

Dans cet esprit, nous allons dans le présent chapitre, aborder les concepts théoriques de culture d'entreprise, à savoir, la genèse et les concepts généraux de la culture d'entreprise ainsi que les fonctions, niveaux, dimensions, traits et rôles de cette dernière.

Section 1 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux

Pour bien entamer ce premier chapitre, qui porte sur les considérations générales et fondements théoriques de la culture d'entreprise, nous aborderons dans cette première section les origines et l'évolution de la notion culture ainsi que ses composantes et ses fonctions.

Histoire de la culture d'entreprise et son évolution

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants.⁶

Si on se réfère à l'histoire, ce n'est qu'au moment où se développe la révolution industrielle (1830-1880) que la première métaphore de « famille » fait écho, de nombreux chefs d'entreprise ont présenté l'entreprise comme une grande famille avec à sa tête un patron, « père » de ses employés. C'est un patriarcat à la fois maître et père de ceux qui travaillent sous ses ordres.

⁶ TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA IKTISSADIA, Université Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015, P.380.

L'entreprise, ressemble à ce qui apparaît alors comme une organisation naturelle et universelle de l'organisation humaine.⁷

Il faut attendre la fin de la Première Guerre mondiale (1918) pour qu'une autre métaphore vient petit à petit se substituer dans les discours patronaux, le « père » se transforme en « propriétaire d'un foyer ». L'entreprise est présentée comme une « maison », qui entoure, protège et unit avec ses commodités. Si d'éventuelles tensions apparaissent, celles-ci doivent se régler entre soi. Face à la crise des années 1930, la mobilisation du personnel devient un enjeu primordial pour la performance.⁸

Il faut attendre les années 1970 pour que la troisième métaphore s'installe : l'équipe « sportive ». Le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participative. De leur côté les salariés, à l'instar des champions, doivent être : souples, réactifs, dédiés au collectif et motivés. La relation entreprise/salarié repose sur deux piliers : d'un côté loyauté/fidélité à l'organisation et à son capitaine, de l'autre confiance déléguée par l'entreprise.⁹

Arrivé aux années 80, avec la crise, la notion de culture d'entreprise « Taylorienne » ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs, changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. Dans les années quatre-vingt les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail. Les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y voir la marque d'un renouveau profond des relations entre l'entreprise et ses salariées. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management des années 80.¹⁰

Durant les années 90, des auteurs proposent une autre manière de représenter la culture organisationnelle. Partant de l'idée que la réalité contemporaine est chaotique, complexe et

⁷ GODELIER Éric, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », LAVOISIER, Revue française de gestion, 2009/2 (n° 192), P. 98.

⁸ Idem.

⁹ GODELIER Éric, op.cit, 2009/2, P 99.

¹⁰ BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « culture d'entreprise et histoire », Edition d'organisation, Paris, P13.

mouvante, ils mettent l'accent sur le caractère incohérent et ambigu de la culture organisationnelle.

Pendant cette période, les significations sont multiples et pas nécessairement organisées de manière stable et cohérente. Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent véhiculer des valeurs très différentes. C'est cette ambiguïté qu'il faut chercher à comprendre, comment elle se manifeste, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour les individus qui la vivent.¹¹

Depuis les années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs perspectives et en intégrant différents encrages théoriques, la notion de culture prend de nouvelles formes. D'une part, alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui les questions de culture sont traitées sur le plan de l'identité. En effet la notion d'identité organisationnelle est plus populaire que jamais en théorie des organisations.¹²

Définitions de la culture d'entreprise

Culture de la terre, de l'esprit, d'une société, d'entreprise. Au fil des siècles, le mot culture est accolé à des termes à la fois différents et de plus en plus nombreux. A l'origine, le mot « culture » rappelle le travail de la terre que l'on cultive et atteste des activités qu'elle suscite auprès des hommes. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et traduit une interdépendance entre les besoins et le travail. L'homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage, dans ce qui l'environne et dans ses propres créations.¹³

C'est par analogie à la culture d'une société, objet d'étude des ethnologues, qu'on parle aujourd'hui de culture d'entreprise. Les ethnologues recourent à la notion de culture pour caractériser la civilisation des groupes sociaux isolés constituant des sociétés globales en modèles réduit. Ils voient que vivre dans une société humaine, c'est se soumettre à tout un ensemble de règles de conduite. Ces règles imposent ce qu'on doit faire ou dire, ou bien ce qu'on ne doit pas faire ou dire.¹⁴

¹¹ ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007, P 137.

¹² ROULEAU Linda, op.cit, 2007, PP 139-140.

¹³ COZE Annie-Claude, POTIN Yvan, « LA CULTURE D'ENTREPRISE », CREG – veille informationnelle – communication, 2006, P1, disponible sur http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf, consulté le 09/05/2017 à 14 :31.

¹⁴ DELAVALLEE Éric et all, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, P 10.

Dans son livre *Organizational Culture and Leadership*, Edgar Schein définit la culture d'entreprise comme : « *un ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* »¹⁵. Ces hypothèses concernant la relation à l'environnement, la conception du temps et de l'espace, le modèle de l'homme, de son activité et de ses relations pour ceux qui les partagent. Elles sont considérées comme valides et éprouvées. Chaque membre peut les enseigner à tout nouvel arrivant, en les présentant comme la manière appropriée de penser les problèmes de l'action collective. Ces hypothèses se manifestent par des mécanismes symboliques traditionnels de l'anthropologie : Croyances et valeurs, mythes, rites, tabous.

Selon Maurice THEVENET, la culture d'entreprise est : « *un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise* ». ¹⁶

Olivier MEIER quant à lui l'a défini comme suit : « *la culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise* ». ¹⁷

Classification de la culture

Lorsqu'on a tendance à qualifier la culture d'une entreprise, on dira quelle est forte ou faible, bonne ou mauvaise. Cependant, il ne faut pas donner cette qualification juste par rapport à l'un des premiers critères ou bien par rapport à l'un des seconds. Supposons qu'une entreprise a une bonne culture, cela ne signifie pas forcément que celle-ci est forte également, en d'autres termes : une bonne culture est l'ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportements qui permettent à l'organisation surtout de faciliter et/ou de résoudre ses problèmes, entre autres, internes et donc d'améliorer sa performance. Or, une bonne culture n'est considérée comme forte que si elle est partagée pleinement par les membres de cette organisation, dans le cas où cette bonne culture n'est partagée que partiellement au sein de l'entreprise, à ce moment-là, on dira qu'elle est faible.

¹⁵ LEHMANN-ORTEGA. L et all, « *STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise* », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 622.

¹⁶ THEVENET Maurice, « *La culture d'entreprise* », 5^{ème} édition, Que sais-je !, Paris, 2006, P 16.

¹⁷ MEIER Olivier, « *DICO du manager* », édition DUNOD, Paris, 2009, P 51.

Concernant la dite mauvaise culture, on se contentera de dire que c'est celle qui ne permet pas ni de faciliter et/ou de résoudre les problèmes de l'organisation, ni d'améliorer donc sa performance.

En résumé, les qualifications « bonne » ou « mauvaise » sont liées beaucoup plus à la culture elle-même, tandis que les qualifications « forte » ou « faible » sont liées plutôt au fait que la culture soit pleinement partagée par les membres de l'organisation ou pas.

La culture d'une entreprise s'exprime dans et par une multitude de signes et de détails. Elle finit par tellement s'intérioriser qu'on s'y soumet, l'utilise ou qu'on en joue sans même s'en rendre compte.

L'entreprise ne peut pas vivre sans sécréter des mythes unificateurs, sans instituer des rites, sans se donner des héros titulaires (fondateurs réels et imaginaires), sans raconter ou inventer une histoire qui tiendra lieu de mémoire collective : mythes, rites, héros ayant pour fonction d'alimenter l'action des membres de la communauté, de servir à légitimer celle-ci, de donner une signification à leurs pratiques et à leur vie.

La culture d'entreprise est enfin constituée de tout un ensemble de rites collectifs, signes et symboles. Des éléments aussi informels et différents que les codes vestimentaires, les types de socialisation, les modes de communication interne, etc. rentrent dans cette catégorie.¹⁸ Les messages et les symboles rattachés à une culture se transmettent à l'individu par des moyens formels et informels qui poussent l'individu à bâtir dans son propre psychisme une image, une idée de ce qui est l'entreprise.¹⁹

Dans leur livre « culture d'entreprise un actif stratégique », Olivier DEVILLARD et Dominique REY ont fait une comparaison de la culture de deux entreprises à savoir : Danone et Microsoft. Selon eux : « rapprocher ces deux cultures est un exercice qui montre bien les différences culturelles et met en relief des façons de réussir presque à l'opposé l'une de l'autre. L'une très uniforme, très processée et s'appuyant sur le contrôle (Microsoft est la seule entreprise de notre enquête qui nous a renvoyé à la procédure pour obtenir des interviews et qui a souhaité relire les articles), l'autre hétéroclite et implicite, sensuelle, jusque dans les normes

¹⁸ HENRIET Claire, « culture d'entreprise et motivation des salariés », Université Lumière Institut d'études politiques, Lyon, 2007, P16.

¹⁹ TABEL AOUL. W, ZERROUKI. M.A, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Université de Tlemcen, Algérie, P382.

*vestimentaires, qui prône la confiance et la sanction du marché. On voit bien deux « personnalités » se dégager, deux modes de rapport au monde. Les deux ont pourtant des points communs : un rapport à l'excellence très exigeant et des résultats performants... ».*²⁰

A partir de cet exemple, on comprend que la culture d'entreprise se communique aux individus de manière formelle c'est-à-dire explicite, écrite, basée sur des procédures et évidemment accessibles à tous les membres de l'organisation. Elle est transmise par le biais du journal d'entreprise, règlement intérieur ou chartes, diffusés à tous les collaborateurs. Elle est aussi communiquée de manière informelle c'est-à-dire qu'elle ne se décrète pas par note de service.²¹ En d'autres termes, elle est partagée de manière implicite et n'est pas soumise à des règles strictes et officielles.

Comme le souligne Maurice Thévenet : *« Des liens se créent entre les collaborateurs, des sous cultures peuvent émerger : le siège social par rapport à l'usine, le premier étage par rapport au troisième, etc., ces liens informels appartiennent à la culture d'entreprise car c'est souvent grâce à eux que les problèmes se résolvent. Il faut donc les laisser se développer, sans forcément chercher à avoir une action sur eux, mais en faisant en sorte que chacun, la direction en particulier, puisse être cohérente dans ce fonctionnement informel. »*²²

Les caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement. On peut citer les caractéristiques suivantes²³:

- **La culture d'entreprise comme phénomène collectif** : qui associe les individus au sein d'un même groupe social, la culture d'entreprise est donc des univers où les acteurs d'entreprise peuvent et repérer ce qui les unit ;
- **La culture d'entreprise procédée d'une activité symbolique omniprésente** : elle permet aux individus d'un même groupe d'échange des informations au-delà des règles formelles

²⁰ DEVILLARD Olivier, REY Dominique, « culture d'entreprise : un actif stratégique », édition DUNOD, Paris, 2008, PP 34-35.

²¹ HENRIET Claire, op.cit, 2007, P24.

²² SAHRAOUI Khadidja, « Fonction ressources humaines et culture d'entreprise: liens, enjeux et perspectives au sein de la multinationale AFIA INTERNATIONAL ALGERIA », Mémoire de magistère en management, sous la direction de BENYAHIA-TAIBI Ghalia, Université d'Oran, 2014, P120.

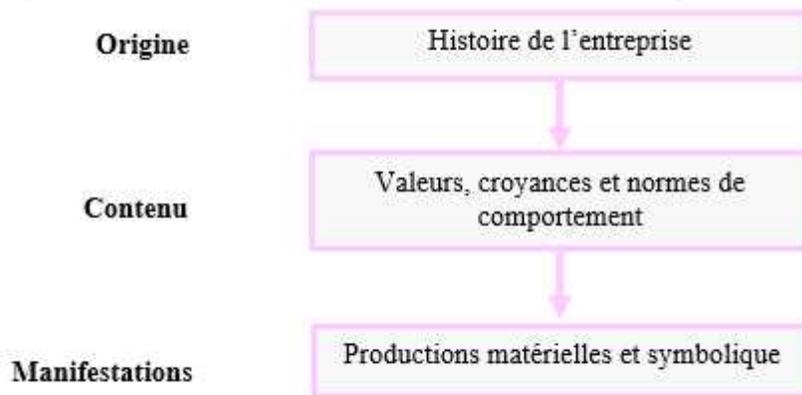
²³ MEIER Olivier, « Management interculturelle : stratégie, organisation, performance », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, PP 10-13.

à travers un ensemble des présentations plus au moins compréhensibles par des personnes extérieurs à l'organisation ;

- **La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission** : c'est à travers la culture que s'organise la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats, et transmettre ces suppositions aux membres ;
- **La culture d'entreprise est caractérisée par sa cohérence interne** : elle se présente comme un système de valeurs et des règles relativement structurées ;
- **La culture d'entreprise est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps** : elle résulte d'un processus de décisions et de réactions à ses événements et actions menées par la firme de son histoire, la culture d'entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance ;
- **La culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors »** : en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et distingue des autres salariés.

A partir de ces caractéristiques, on peut dire que la naissance de l'histoire de l'entreprise conçoit le début de sa culture, et se développe par le contenu de ses valeurs, croyances et normes de comportement qui devient par la suite des représentations matérielles et symboliques²⁴. Comme le montre la figure ci-après :

Figure N°01 : La constitution de la culture d'entreprise



²⁴ DELAVALLEE Éric et all, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, P 32.

Source : DELAVALLEE Éric et ALL, « la culture d'entreprise pour manager autrement »,
édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, P 33.

Les déterminants de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est liée à l'identité²⁵ de l'entreprise. Elle se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de son histoire. C'est un ensemble de références partagées et construites en réponse aux problèmes rencontrés au cours du temps. Les salariés la forgent eux-mêmes chaque jour en travaillant, la consolidant à chaque décision concrète. Toutes les entreprises ont une idée de ce qu'est leur culture, mais ce n'est pas forcément la bonne.

La culture d'entreprise est donc en interaction avec des sous-cultures (culture de groupe) au sein de l'entreprise et avec la législation en vigueur, la culture du pays et celle du secteur (métier).

1.5.1 La culture nationale

En 1980, Geert Hofstede a mené des recherches dont l'objectif était de décrire les cultures nationales. La pertinence de ses recherches réside dans le fait qu'il put faire passer auprès de personnes de statut différent un questionnaire portant sur les attitudes et sur les valeurs. Des données ont été recueillies dans plus de quarante pays et des caractéristiques stables sont apparues. Elles constituent « la culture nationale ».

En comparant les réponses qui ont été données par le personnel de la multinationale (IBM) dont il travaillait déjà avec celle données par un public composé de dirigeants de différents pays, une fois qu'il est devenu professeur dans un institut international des affaires dans différents pays, il a constaté une similitude des résultats d'où il démontre que les observées ne dépendent pas de la multinationale, mais dépendent beaucoup plus de la culture nationale de chaque salarié.

Pour G. Hofstede²⁶, la culture nationale se définit comme l'ensemble des croyances et des valeurs partagées par des individus appartenant ou qui habitent dans un même pays, elle explique entre autres la façon d'agir et de penser d'un groupe, et pour lui, elle présente les caractéristiques suivantes :

- **Individualisme et collectivisme**

²⁵ : L'identité d'une entreprise sous-entend son image ainsi que sa culture.

²⁶ « La culture d'entreprise et l'implication du personnel », P110, disponible sur <http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 14/05/2017 à 15h39.

Dans la situation d'individualisme, la société accorde une grande liberté à ses membres. Les liens sont lâches et l'individu se préoccupe surtout de ses intérêts personnels. À l'opposé, dans les situations de fort collectivisme, chacun préfère se préoccuper des intérêts du groupe plus que de se préoccuper des siens. Il semble que le niveau d'individualisme est statistiquement lié à la richesse d'où les pays pauvres apparaissent comme collectivistes.

- **Distance hiérarchique du pouvoir**

Cette dimension peut se définir comme la manière dont on traite les inégalités, soit en les acceptants, soit les atténuants.

- **Contrôle de l'incertitude**

Cette dimension renvoie aux difficultés qu'éprouvent les gens, dans une société, à vivre des situations non structurées dans lesquelles surviennent des incidents imprévus, surprenants et nouveaux. Certaines sociétés conditionnent leurs membres à accepter cette incertitude tandis que d'autres cherchent à créer la sécurité avec tous les moyens : la technologie qui protège des dangers de la nature et de la guerre, la loi, les règles, etc.

- **La masculinité féminité**

Cette dernière dimension oppose les sociétés qui séparent nettement les rôles masculins et féminins et celles qui ne les séparent pas.

L'importance et l'influence de « la culture nationale » dans la détermination de la culture de l'entreprise et de chaque individu donne naissance au fait qu'on peut l'assimiler (culture nationale), étant donné qu'une économie est véhiculée par ses entreprises, d'une façon plus ou moins directe à la réussite ou l'échec d'une économie quelconque. Le cas le plus évoqué est celui du Japon bien sûr qui, et grâce à sa culture nationale forte, a pu se démarquer dans l'économie mondiale.

La culture professionnelle

Nous considérons la culture professionnelle comme liée directement au métier de l'entreprise, autrement, en exerçant un tel ou tel métier, l'entreprise développe des traits culturels différents. Ex : désinfecter ses mains (l'hygiène comme valeur) pour faire monter un moteur pour une voiture (secteur d'automobile) n'a aucun sens.

La culture régionale

Les cultures régionales désignent la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays, de ce fait, les cultures régionales figurent parmi les éléments à partir desquels nous pouvons expliquer

la différence de culture entre deux entreprises évoluant dans le même secteur d'activité, ayant la même taille et adoptant la même stratégie par exemple.

La législation

La législation concernant l'emploi, l'environnement, les impôts, etc. de chaque pays influence aussi de manière significative le processus d'établissement, plus particulièrement, de croyances et des valeurs dans les entreprises d'où la législation a un impact considérable sur la culture organisationnelle.

Les quatre facteurs précédemment cités pèsent lourdement sur les membres de l'organisation ainsi que son mode de management. De ce fait, ces membres déterminent et influencent à leur tour la culture de leur entreprise.

Le fondateur

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que, son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de par les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité.

Par ses traits personnels, le fondateur est donc considéré comme étant l'embryon d'une culture organisationnelle qui connaîtra des développements et des mutations au fil du temps. Cependant, certains auteurs s'accordent à dire qu'il n'y a pas de culture sans histoire.

Les salariés

Selon Lemaître et Hofstede²⁷, le salarié est le réceptacle d'une culture transmise de l'extérieur (la culture nationale) ou par un groupe dominant (la culture régionale). Mais les salariés produisent une culture qui se façonne dans le jeu des rapports organisés de travail.

Cette culture contribue à définir les cultures collectives (culture de groupe). Cette construction par les salariés est analysée par R. Sainsaulieu²⁸. Ce dernier dégage des types de culture de relation au travail. Les normes, qui les caractérisent concernent les relations entre collègues, avec les pairs, avec les responsables hiérarchiques. Quatre modèles traduisent quatre formes d'implication dans le milieu du travail selon Sainsaulieu :

²⁷ : Claude Louche, « psychologie sociale des organisations », édition ARMAND Colin, 2^{ème} édition, novembre 2007. P162.

²⁸ : Idem, P 162.

- **Le modèle de fusion**

Ce modèle nous renseigne sur des salariés spécialisés avec un peu de responsabilités personnelles, peu de perspectives, peu d'atouts individuels. Pour ces salariés, l'unité est une valeur forte (unité maintenue surtout par le chef), autrement, ils valorisent le collectif et atténuent les différences qui pourraient les menacer.

- **Modèle de la négociation**

Il caractérise les professionnels et l'encadrement. Les relations aux autres sont nombreuses, intense et s'inscrivent dans le cadre d'une reconnaissance des différences. On préfère les leaders émergents aux leaders imposés.

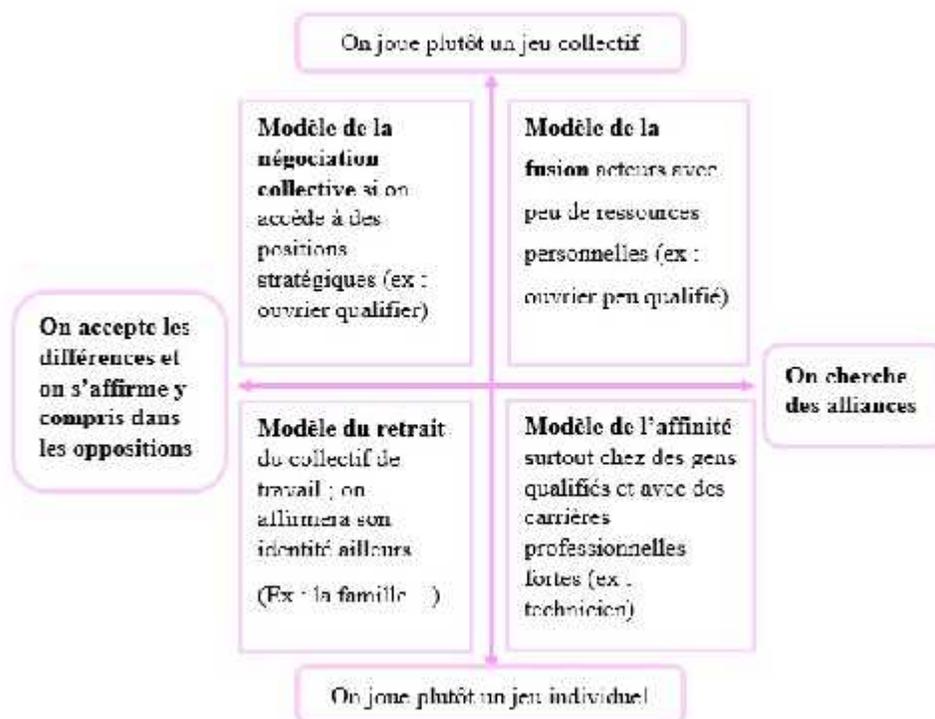
- **Le séparatisme**

Dans ce modèle, l'individu ne se met en contact qu'avec les personnes qui le ressemblent. Ce modèle est remarqué surtout chez les personnes qualifiées avec des carrières professionnelles fortes.

- **Le retrait**

Dans ce cas, l'individu se sent unique et il décide donc de se retirer du groupe de son travail car son identité, entre autres, sa culture la trouve en dehors de son poste de travail.

Figure N°02 : Les approches culturelles de l'organisation



Source : FERGUENE Ameziane, CHANEL Armen, « sociologie des organisations », édition 2010. P 100.

Le management

Les entreprises doivent se situer toujours par rapport au management actuel, de ce fait, dans chaque évolution ou transformation des visions du management, l'entreprise doit faire en sorte d'adapter son management qui implique une grande influence sur la culture d'entreprise. Cette influence appelle à une modification de culture (la relation culture-management sera développée dans le chapitre suivant).

Le pouvoir

Le pouvoir désigne la capacité d'un membre d'une organisation de faire agir un autre membre de celle-ci (à condition que le deuxième membre accepte de subir ce pouvoir) suivant une orientation souhaitable. Le pouvoir n'est pas donné uniquement par la position hiérarchique, mais il peut découler des propres sources de ce membre, celles-ci sont nommées « sources de pouvoir »²⁹.

²⁹ : Parmi les sources du pouvoir, on cite les suivantes :

D'après la définition qu'on a donné ci-dessus, un membre d'une entreprise détenant un pouvoir peut faire imposer quelques traits culturels qui ne relèvent pas de ceux de l'organisation dont il appartient- mais il relèvent de sa propre culture- et qui peuvent influencer la culture de son entreprise d'une manière positive en la renforçant, par exemple, par de nouvelles valeurs dont il sera lui-même celui qui va les transmettre aux autres membres dans la mesure où ceux-ci vont les partager afin de concourir à la réalisation des objectifs de l'entreprise, ou encore, il peut l'influencer d'une manière négative en l'affaiblissant dans la mesure où chaque trait culturel qu'il définit n'arrange, par exemple, que son intérêt personnel et qui va même à l'encontre des objectifs de l'entreprise.

L'influence dont on vient de parler est faible dans le sens où elle est pratiquée, par exemple, par un seul membre, mais elle commencera à peser lourd sur l'entreprise, entre autres, sur sa culture au fur et à mesure qu'elle soit pratiquée par plusieurs membres de cette entreprise.

Les composantes de la culture d'entreprise

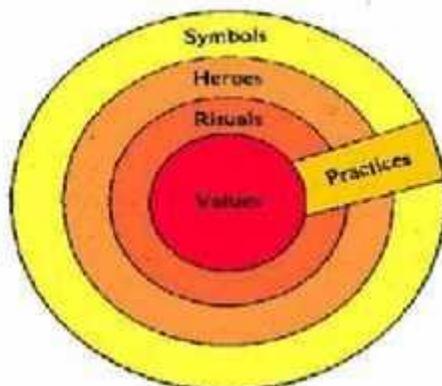
Les différences culturelles s'expriment de plusieurs façons. Parmi les nombreux termes employés pour décrire les manifestations de la culture, on peut retenir quelques uns dont l'association permet de cerner assez précisément le concept dans sa totalité : les symboles, les héros, les rituels et les valeurs. Représentés sous la forme de pelure d'oignon sur la figure suivante

30:

-
- Le statut détenu au sein de l'entreprise ;
 - L'expertise et les compétences de l'individu ;
 - La maîtrise des relations entre l'entreprise et son environnement ;
 - Le pouvoir marginal sécant ;
 - La maîtrise et l'accès à l'information pertinente.

³⁰ HOFSTEDE Geert et al, « culture et organisation », 3^{ème} édition, Pearson Education France, Paris, 2010, P 19.

Figure N°03 : La structure en pelure d'oignon : représentation des différentes manifestations de la culture.



Source: HOFSTEDE. G et all, « culture et organisation », 3^{ème} Edition, Pearson Education France, Paris, 2010, P 19.

On peut voir que les symboles forment la couche la plus superficielle et que les valeurs sont au cœur de la culture, héros et rituels se situant entre les deux.

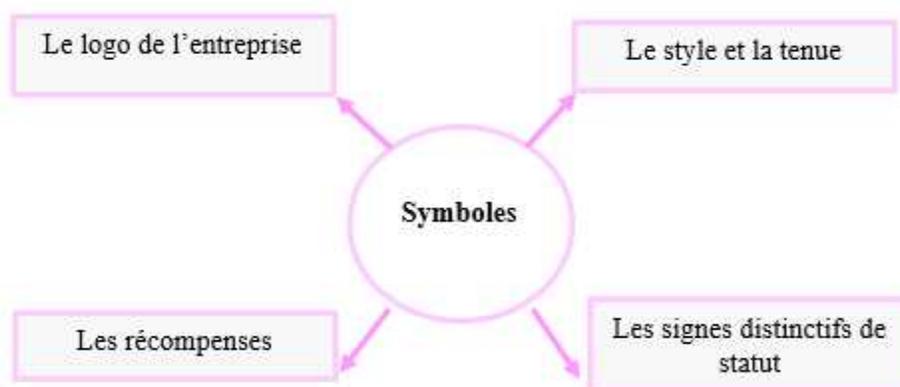
Les symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, les styles architecturaux, les logos, etc. Ils signifient explicitement, de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation. Ils servent aussi d'éléments de communication tant en interne (pour le personnel) qu'en externe. On peut représenter les principaux symboles des entreprises par le schéma suivant

31.

³¹ DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270.

Figure N° 04 : Les principaux symboles



Source : DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270.

Les valeurs

Les valeurs sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ce sont les codes comportementaux (valeurs opérantes) qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques de management et les valeurs déclarées (celles qui transparaissent dans le discours de l'entreprise).

Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.³²

Les membres du groupe qui ne respectent pas la norme courent le risque d'être rejetés. La frontière entre croyances, valeurs et normes n'est certes pas toujours aisée à tracer. Mais ces éléments constituent un cadre informel pour les membres du groupe qui ne respectent pas doivent s'y soumettre au risque d'encourir des sanctions. La culture est donc un puissant mécanisme d'intégration de l'individu.³³

³² HOFSTEDE Geert et all, « culture et organisation », 3^{ème} édition, Pearson Education France, Paris, 2010, P 19.

³³ LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris ,2013, P 622.

Les valeurs sont aussi des leçons stratégiques, acquises et maintenues relativement stables dans le temps parce qu'une certaine manière d'agir est meilleure que la manière opposée afin d'arriver à ses fins. Ces fins sont en réalité ce qui nous réussit. Autrement, les valeurs peuvent être comprises comme étant des choix stratégiques que nous faisons en fonction de nos objectifs à atteindre. Ainsi on distingue entre :

- **Des valeurs déclarées** : dont les traces sont visibles sur les documents officiels,
- **Des valeurs apparentes** : elles sont visibles mais pas formalisées sous forme de document comme était le cas pour les valeurs déclarées. Ex : le choix d'un héros au sein de l'entreprise n'est pas documenté, mais le héros est toutefois visible.
- **Des valeurs dites opérationnelles** : elles se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire, etc. Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

Les mythes, les héros et les tabous

- **Les mythes** : sont les plus souvent des histoires, des anecdotes qui circule dans l'entreprise. Elles peuvent être liées aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Dans ce cas le fondateur est souvent présenté comme un héros qui a su anticiper les événements, faire preuve d'une pugnacité très forte. Ces histoires peuvent aussi avoir pour objet d'entretenir des valeurs essentielles de l'entreprise.³⁴
- **Les héros** : comme on l'a vu précédemment, participent le plus souvent aux mythes de l'entreprise. Il peut s'agir des fondateurs, des dirigeants qui ont su développer ou sauver l'entreprise. Il peut s'agir aussi des personnes qui serviront de références aux autres salariés.³⁵
- **Les tabous** : renvoient à ce qu'il faut publiquement taire dans l'organisation. L'argent, le sexe opposé, le pouvoir et surtout l'échec d'un projet ou d'un dirigeant, constituent ainsi des thèmes qu'il est imprudent d'aborder, surtout de façon publique.³⁶

³⁴ DARBELET. M et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 269.

³⁵ DARBELET. M, et all, op.cit, 2009 et 2011, P 270.

³⁶ LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR: toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 624.

Les rites

Selon Moscovici³⁷, ce sont des « *activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie.* » Ils ont pour fonction de « *développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes.* »

Les rites permettent l'expression des mythes. Ce sont des actes qui se répètent ; ils permettent de rassembler, et les reproduire correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion peut être comprise comme un rite par l'entreprise. Il suffit pour cela que les détenteurs du pouvoir théâtralissent cette pratique ou lui donnent de l'importance.³⁸

D'autres rites peuvent aussi être pratiqués à l'occasion d'événements plus exceptionnels : à l'embauche, l'accueil de nouveaux salariés pouvant donner lieu à un cérémoniale particulier (stage, séminaire, présentation aux différents services), lors des promotions, de départs en retraite ou de mutations, lors de fêtes organisées par l'entreprise.³⁹ On peut distinguer :

- **Les rites de passage** : un rite de passage comprend trois phases :
 - Séparation et rupture avec le monde profane habituel, celui de son groupe d'appartenance ;
 - Marginalisation dans un autre espace et initiation à un nouveau mode d'être ;
 - Résurrection symbolique et réintégration solennelle dans la communauté avec un autre statut ;
- **Les rites d'institution** : tout rite tend à consacrer et à légitimer, et permet une transgression des limites d'ordre social et d'ordre mental. Le rite institue, en ce qu'il sanctionne et sanctifie, un ordre établi ; il encourage le ou les promus à vivre selon les attentes de son groupe ;

³⁷ : Moscovici : Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris.

³⁸ LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR: toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 623.

³⁹ DARBELET. M et all, « L'essentiel sur le management », 5eme édition BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270.

- **Les rites d'initiation** : dans les sociétés traditionnelles, de nombreux rites qui accompagnent les cérémonies d'initiation sont à la fois la représentation d'un écrit, d'un mythe (origine du monde, vie des ancêtres, etc.) et une opération de consécration. Les rites d'initiation permettent aux jeunes gens de changer de classe d'âge ou de statut.

A travers ses mythes, ses héros, ses symboles, ses rites et ses tabous, l'entreprise parvient à créer un état d'esprit qui permet la mobilisation du personnel autour des valeurs clés de l'entreprise.

Section 2 : Les éléments essentiels de la culture d'entreprise

Nous allons étudier dans cette deuxième section la relation entre l'entreprise et la culture organisationnelle, nous présenterons aussi les fonctions, niveaux, dimensions, traits et rôles de la culture de l'entreprise.

L'entreprise et la culture organisationnelle

Il existe trois visions qui ont positionné la culture organisationnelle par rapport à l'entreprise :

- **L'entreprise a une culture organisationnelle**

La culture de l'entreprise, dans ce cas, est assimilée à d'autres domaines de la gestion (marketing, finance, etc.). Cependant, penser que la culture d'entreprise n'aurait d'influence que durant l'action et disparaîtrait des préoccupations avant et après serait une erreur fatale. Or, la notion de culture d'entreprise est une notion foncièrement historique caractérisée par une construction permanente.

- **L'entreprise est une culture organisationnelle**

Dans ce cas, l'entreprise est considérée comme étant un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres. De ce fait, elle se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, mythes, symboles et rites qui vont formater les membres de l'organisation.

- **L'entreprise subit une culture organisationnelle**

Dans cette dernière vision, on considère que la culture d'entreprise résulte d'une entente négociée entre les différents partenaires de l'entreprise. Son histoire est des fois douloureuse et il est difficile pour chaque partenaire d'en effacer les éléments constitutifs ce qui les contraint

parfois à des concessions. Autrement, chacun subit la culture d'entreprise ou en tous cas une partie de cette dernière.

Les fonctions de la culture d'entreprise

Après avoir défini le concept de Culture d'entreprise, il convient de dégager les fonctions que celle-ci a au sein d'une organisation. En effet on distingue entre les fonctions internes et fonctions externes ⁴⁰:

- **Les fonctions internes**

- Facteur de socialisation : elle communalise, c'est à dire qu'elle intègre le personnel sans imposer.
- Facteur de motivation : elle renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficience des ressources.

- **Les fonctions externes**

- Vecteur d'identité et d'image : elle institutionnalise l'organisation. En participant à la construction de l'identité de l'entreprise, en renforçant sa légitimité externe et une identité fédératrice et positive en interne (sentiment d'appartenance).
- Facteur de performance économique : motive, fédère et donc est à l'origine de synergies. De même, elle peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de management aux spécificités culturelles locales.

Les niveaux de la culture d'entreprise

Selon Edgard Schein, la culture de chaque entreprise opère sur deux niveaux :

Au niveau implicite

Il constitue la pensée et la manière de pensée dans l'entreprise. Ce niveau comprend *les croyances et les valeurs de bases*. Les valeurs communes sont les valeurs sur lesquelles s'appuie la culture prédominante de l'entreprise. Elle assure la cohésion, confère un sens aux activités quotidiennes et sont essentielles lorsqu'il s'agit de susciter l'engagement individuel, et ce, bien au-delà des intérêts personnels des employés.

⁴⁰ KOLOINA Mathieu, « Culture d'entreprise et performance des organisation », disponible sur <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>, consulté le 07/03/2017 à 15h00.

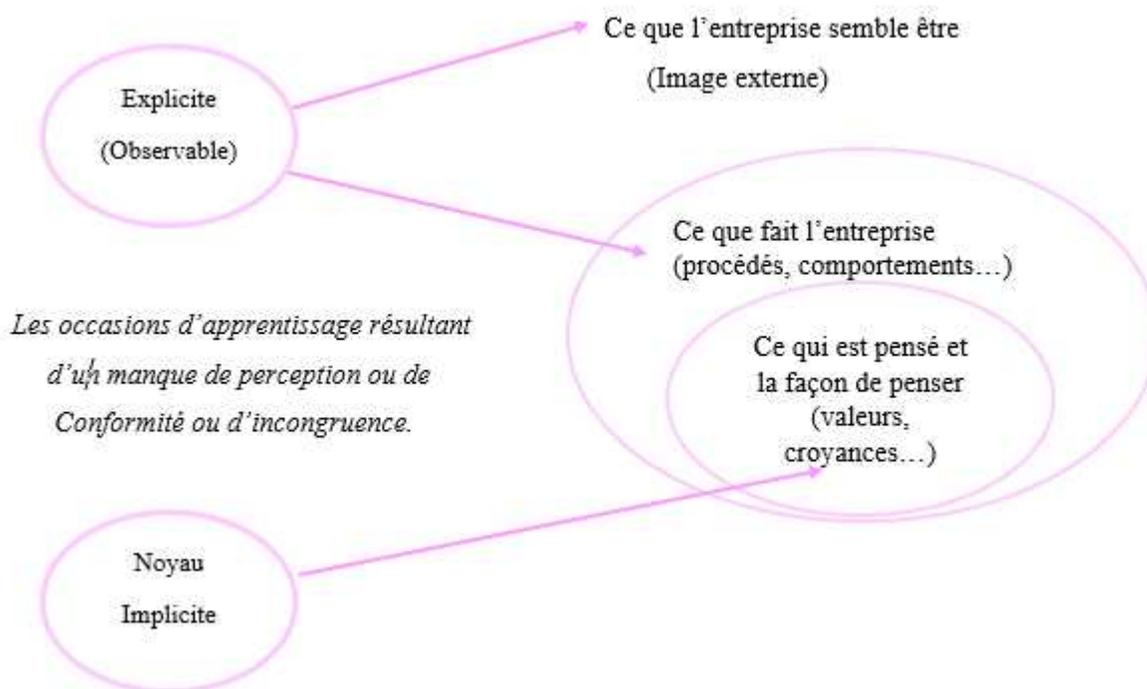
Au niveau explicite ou visible

C'est le niveau des artéfacts culturels, qui lui-même se divise en deux sous catégories :

- Ce que l'entreprise fait : procédures, chartes organisationnelles, rituels, mythes, tabous, etc.
- Ce que l'entreprise représente ou semble représenter, c'est-à-dire tous les aspects externes ou physiques de l'image générale qu'elle projette : logo, style de publicité, etc.

En exposant ces deux niveaux de culture organisationnelle, une occasion d'enseignement nous est offerte et découle, d'une part, de l'observation du contraste entre les valeurs auxquelles les gens croient adhérer, et d'autre part, de ce qu'ils vivent dans la réalité de leurs activités quotidiennes.

Figure N°05 : les deux niveaux de la culture d'entreprise



Source : SHIMON L. Dolan, SALVADOR Garcia, « La gestion par les valeurs : une nouvelle culture pour les organisations », édition Nouvelles, Avril 2000. P39.

Les dimensions de la culture d'entreprise

La dimension culturelle est présente dans l'entreprise au-delà de sa propre culture. La culture d'entreprise coexiste avec un ensemble de sous cultures : socio professionnelles, fonctionnelles, d'unité...etc.⁴¹

Au niveau interne de l'entreprise

Cadres, ouvriers, agents de maîtrise...etc., partagent un certain nombre de valeurs spécifiques à leur catégorie d'appartenance. Celles-ci constituent des sous-cultures socioprofessionnelles. C'est la même chose au niveau des fonctions. Développement, production, vente...etc., produisent également des sous cultures au sein de l'entreprise.⁴²

Le terme sous culture n'est pas à connotation négative, il signifie seulement que dans l'entreprise il existe des groupes spécifiques qui peuvent avoir des caractéristiques propres en fonction de l'âge, de la religion, de la position hiérarchique, du métier de ses membres, en fonction également de l'implantation géographique de chaque établissement de l'entreprise.⁴³

Au niveau externe de l'entreprise

L'environnement est aussi porteur de culture d'où il comporte une dimension culturelle à savoir la ou les cultures nationales les cultures sectorielles. Et cela en fonction des caractéristiques géographiques, structurelles de l'entreprise.⁴⁴

Selon Hofstede. G, « *La culture nationale est une sorte de moyenne de croyance et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent au pays, qui expliquent les façons d'agir et de penser d'un groupe* ». ⁴⁵

En ayant de bonnes connaissances des spécificités des cultures nationales une entreprise peut ⁴⁶:

⁴¹ DELAVALLEE Éric et all, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, P 17.

⁴² Idem.

⁴³ LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 268.

⁴⁴ DELAVALLEE Éric et all, op.cit, 2002, P 21.

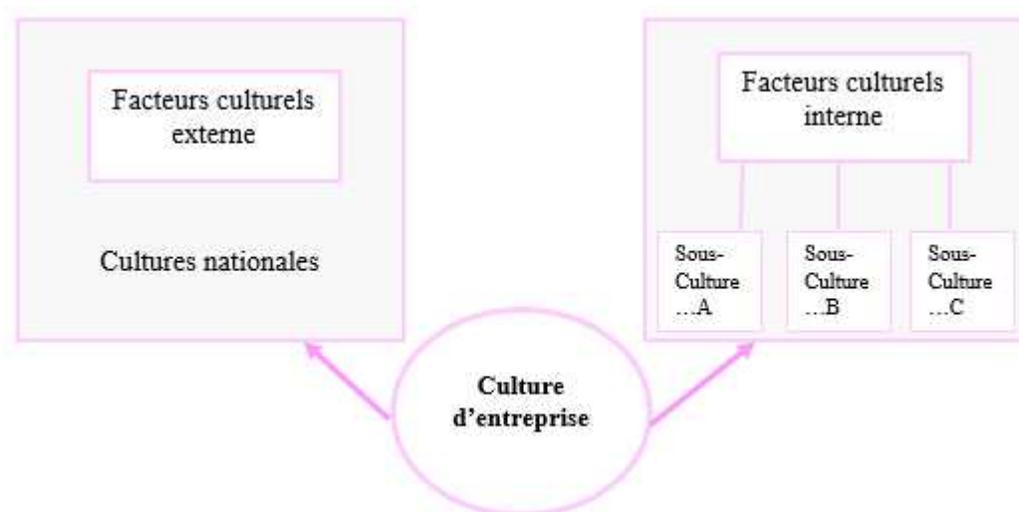
⁴⁵ « La culture d'entreprise et l'implication du personnel », <https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, page 110, consulté le 22/04/2017 à 21h49.

⁴⁶ LEHMANN-ORTEGA. L et all, op.cit, P 268.

- S'implanter avec succès à l'extérieur ;
- Réussir des opérations de coopération internationale ;
- Adapter pour elle-même des techniques de gestion étrangère.

Si bien que, à un moment donné, les éléments qui agissent sur la culture d'une entreprise peuvent être schématisés de la façon suivante :

Figure N° 06 : Les dimensions de la culture d'entreprise



Source : LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris ,2013, P 268.

Les traits culturels

Il est essentiel de définir ce qu'est un trait culturel mais aussi la formalisation de ce dernier.

Définition du trait culturel

Le trait culturel est défini comme un « *élément matériel ou non matériel d'une culture considérée comme isolable et donc susceptible d'une analyse spécifique* ». ⁴⁷

⁴⁷ POITRAS –LEFEBVE Isabelle, « Evolution des traits culturels québécois dans la publicité par cohorte sociodémographique », université Laval, département d'information et de communication, faculté des métiers, Québec ,2009, P29.

Ils donnent une représentation de la culture, on peut présenter chacun d'eux par un intitulé parlant, quelques évidences, quelques manifestations culturelles ou symboliques directement observables et leurs origines historiques.

Les évidences sont des manières de faire ou de percevoir le monde dont on a oublié le pourquoi, représente les évidences qui constitue ces traits culturels d'une entreprise et forment un « paradigme » ou dit plus simplement une vision globale du monde.⁴⁸

La formalisation des traits culturels permanent

Pour que l'entreprise connaisse bien sa culture, il faut qu'elle se lance dans un processus d'investigation afin qu'elle puisse caractériser et formaliser sa propre culture. D'après Éric DELAVALLEE, la démarche se fait suivant ces étapes⁴⁹ :

- Repérer des valeurs, croyances et normes de comportement à travers leurs manifestations matérielles et symboliques ;
- Vérifier qu'elles sont bien des évidences ;
- Repérer la logique qui lie les évidences les unes aux autres ;
- Vérifier la pertinence du trait culturel en recherchant sa trace et son origine dans l'histoire de l'entreprise.

Dans cette perspective nous allons définir ce que l'histoire de l'entreprise et le projet de l'entreprise.

• L'histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise est une composante fondamentale dans la mesure où la culture d'une entreprise est un produit du passé. L'analyse historique contribue à raviver les souvenirs et peut conduire à une formalisation de l'âme de l'entreprise, résultat d'un passé dont la richesse est inestimable.

⁴⁸ DELAVALLEE Éric et ALL, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, P 36.

⁴⁹ DELAVALLEE Éric et ALL, op.cit, 2002, PP 37-41.

Dans son livre, THEVENET. M a appuyé sur l'intérêt de l'histoire qui est évident puisqu'il découle de la définition même de la culture : « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire* ». ⁵⁰

- **Le projet de l'entreprise**

L'expérience a montré que les projets d'entreprise ne résistaient pas longtemps aux effets des crises rencontrées par les entreprises, ce qui explique la perte d'intérêt qu'il a pu rencontrer. Aujourd'hui, certaines entreprises, soucieuses de préparer l'avenir, les mettent toujours en œuvre, mais plus fréquemment sous le nom de « vision » ou encore « d'intention ». ⁵¹

Pour mener à bien le projet d'entreprise, il s'agira d'utiliser la culture comme une ressource, de toujours la confronter à la réalité des problèmes ou de l'avenir, de rechercher à agir là où c'est le plus simple avant de tenter le plus difficile. Malgré la diversité de formes adoptées pour chacun en fonction de l'histoire, des finalités et surtout de la culture, il existe des principaux critères communs du projet de l'entreprise ⁵²:

- C'est un document écrit, daté et signé rappelant l'engagement de chacun, il est appelé aussi charte de l'entreprise ;
- C'est un texte dynamique, manifeste de la volonté de tous, précisent les priorités, le mode de relation avec l'extérieur pour plus de performance ;
- C'est un pacte de participation, impliquant chaque membre de l'entreprise ;
- C'est le message de l'entreprise, élaboré collectivement puis largement diffusé afin de renforcer l'exigence et la cohérence interne ;
- C'est un projet mobilisateur, communiquant la volonté de réussir à tous les collaborateurs de l'entreprise.

Le rôle de la culture d'entreprise

Selon E. Schein (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la

⁵⁰ THEVENET Maurice, « La culture d'entreprise », 5^{ème} édition, Que sais-je !, Paris, 2006, P 65.

⁵¹ « La culture d'entreprise et l'implication du personnel », <https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 23/04/2017 à 19h38.

⁵² BOYER Luc, EQUILBEY Noel, « le projet de l'entreprise », édition d'ORGANISATION, Paris, 1986, P 135.

question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.⁵³

Le rôle externe de la culture d'entreprise

Selon ALLOUCHE et SCHMIDT (1995) : « *La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement* ». ⁵⁴

D'après ROCHER (1968) : « *Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière* ». La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.⁵⁵

Chaque entreprise possède un ensemble d'éléments qui constituent sa spécificité et donc sa propre identité lui permettant de se démarquer des autres concurrents, ces éléments sont les différentes composantes de la culture à savoir les valeurs, les rituels, les règles... etc.

Le rôle interne de la culture d'entreprise

Pour BUSSENAUL.C et PRETET.M (2006) : « *la culture d'entreprise permet à ses salariés d'acquérir les réflexes et pratiques de l'entreprise et de travailler efficacement avec les autres membres d'organisation, elle permet à son personnel de faire maitre un sentiment d'appartenance et de lisser la cohésion du personnel autour d'objectifs communs* ». ⁵⁶

⁵³ MEIER Olivier, « Management interculturelle : stratégie, organisation, performance », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 16.

⁵⁴ Idem

⁵⁵ Idem

⁵⁶ BUSSENAUL Chantel, PRETET Martine, « Economie et gestion de l'entreprise », 4^{ème} édition, VUIBERT, Paris, 2006, P 224.

La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus différents a priori autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social, quelles que soient ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements (système de pensée, croyances, hypothèses) communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences.⁵⁷

Conclusion

En vue de tout ce qui précède nous pouvons dire que la culture d'entreprise fait partie intégrante de l'entreprise. Elle regroupe l'ensemble des valeurs, règles, normes, mythes ou rites qui font l'identité propre de celle-ci.

Puissant atout de compétitivité tant par la cohésion créée au sein du groupe que par son impact sur l'environnement, la culture d'entreprise est de plus en plus perçue comme un facteur de réussite et de performance des firmes. Ses effets ne sont pas directement quantifiables, mais ils créent un cadre certain qui permet d'améliorer la productivité et le succès organisationnel.

Après avoir vu les différentes définitions et l'histoire de l'évolution de la culture d'entreprise, ses fonctions, ses niveaux, ses dimensions ses traits ainsi que son rôle. Nous étudierons dans le prochain chapitre le concept de la performance et son lien avec la culture de l'entreprise.

⁵⁷ MEIER Olivier, « Management interculturelle : stratégie, organisation, performance », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 17.

Introduction

Devenue un sujet d'intérêt et d'analyse, la culture d'entreprise apparaît comme un vecteur incontournable au cœur de la performance. Néanmoins, pour être performante, surtout dans un environnement régi par des changements hyper rapides, l'entreprise est appelée à user au mieux ses ressources matérielles, humaines et financières.

Toute équipe dirigeante garde en tête de suivre, de maintenir ou d'améliorer les performances de son entreprise. Pour mesurer efficacement celle-ci, l'entrepreneur doit mettre en place des indicateurs qui permettent d'attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés.

Ce deuxième chapitre est consacré aux différents concepts pour discuter de la performance de l'entreprise ainsi que de sa relation avec la culture d'entreprise.

Section 1 : Cadre théorique et généralité sur la performance

Nous tenterons à travers cette section, de mettre l'accent sur les concepts de la performance, par la suite, nous aborderons les principes et les typologies de celle-ci.

Aspects conceptuels

Avant toute choses, il est fondamental de déterminer l'origine et l'évolution du mot « performance » et d'aborder les différentes définitions attribuées à ce dernier.

Définitions de la performance

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours de 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.⁵⁸

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, on peut présenter quelques-unes selon certains auteurs :

Pour KHEMAKHEM (1976) : « *Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot*

⁵⁸ DOHOU.A et BERLAND. N, « Mesure de la performance globale des entreprises », Institut d'Administration des Entreprises, disponible sur www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf, consulté le 22/03/2017 à 14h38.

est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont (performare) en latin, (to perform et performace) en anglais ».⁵⁹

Pour BAGLIN et CAPRARO (2002) : « *La performance n'est pas un état en soi, elle n'a de sens que par rapport aux exigences en termes de coûts, de délais, de qualités et d'innovations dictés par le marché et représentée par le client donneur d'ordres. Ainsi être performant, c'est être en situation de répondre dans les meilleures conditions, aux exigences de l'entreprise étendue et à leurs évolutions ».*⁶⁰

Pour DORIATH (2008) : « *Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisations. Elle a pour objectif la prise de décision permettant d'améliorer les conditions de performance ».*⁶¹

Pour MEIER Olivier (2009) : « *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur. »*⁶²

Performance externe, performance interne

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. On distingue la performance externe qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, de la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus aux processus d'atteinte des résultats.

⁵⁹ KHEMAKHEM.A, « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, P 06.

⁶⁰ BAGLIN Gérard, CAPRARO Mario, « l'entreprise étendue et le développement des fournisseurs », presses universitaires de Lyon, 2002, P 169.

⁶¹ DORIATH. B, « le contrôle de gestion 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p 129.

⁶² MEIER Olivier, « dico du manager », édition DUNOD, paris, 2009, p 155.

Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources interne et externe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.⁶³

Tableau N°01 : Performance externe, performance interne

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires des organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir des informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'actions.
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, Paris,2002, P 170.

Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit ⁶⁴:

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;

⁶³ DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, Paris, 2002, PP169-170.

⁶⁴ CAILLAT Allain, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008, P 38.

- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

Les principes de la performance

Quelle que soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux ⁶⁵:

- **La cohérence** qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant des objectifs aux moyens ;
- **La pertinence** qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateur de valeur) et les attentes du marché ;
- **L'efficacité** concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou de moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :
 - Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation ;
 - Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen à long terme ;
 - Il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;
 - Il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.

- **L'efficience** met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés), et permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

⁶⁵ DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition DUNOD, Paris, 2002, P169.

Typologie de la performance

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, ou peut distinguer plusieurs types de performance.⁶⁶

La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est une notion qui vise à faire état de la performance globale d'une entreprise, c'est-à-dire de sa capacité à satisfaire une pluralité d'objectifs. C'est un concept hétéroclite, globalisant, qui cherche à appréhender la complexité de la notion de performance d'une organisation.⁶⁷

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'organisation, la qualité de la circulation d'informations, la flexibilité de la structure.⁶⁸

En outre, MORAND, MC (2008) distingue entre la performance stratégique, concurrentielle et humaine.⁶⁹

La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et le produit pour les clients, et la maîtrise de l'environnement.

La performance concurrentielle

La performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles

⁶⁶ MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », Revue CREG, 2008, P 1, disponible sur www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282, consulté le 29/03/2017 à 10h26.

⁶⁷ IKHDJI Yasmine, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », mémoire de fin d'étude du cycle Master sous la direction de Mr MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2016, PP43-44.

⁶⁸ IKHDJI Yasmine, op.cit, session juin 2016, PP43-44.

⁶⁹ MORAND Marie Caroline, op.cit, 2008, PP 1-3,

du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte du résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétitions et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes et des forces concurrentiels liées à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, J. M. Descarpentries⁷⁰, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents, communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'Efficacité humaine (Eh) susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par :

$$\mathbf{Eh=M.C.C.}$$

M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun

C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle)

C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme

⁷⁰ MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », Revue CREG, 2008, PP 1-3, www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282, consulté le 29/03/2017 à 11h10.

un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru⁷¹ considère que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens...) et des données de culture (représentation dominante).

Section 2 : les indicateurs de la performance et le lien de celle-ci avec la culture de l'entreprise

Dans cette section, nous allons définir les critères de mesure de la performance et ses indicateurs. Ensuite, puis nous allons mettre l'accent sur le lien entre la culture d'entreprise et la performance.

Les critères de mesure de la performance

Les critères de mesure de la performance ! de quoi s'agit-il ? poser une telle question nous amène d'abord, à aborder quelques définitions qui vont nous permettre d'avoir un éclaircissement sur ce concept puis déduire ses outils ainsi que les variables de mesure de la performance.

Notions de base

Un critère est la matière première d'un jugement, c'est ce que l'on doit observer pour mesurer la performance.

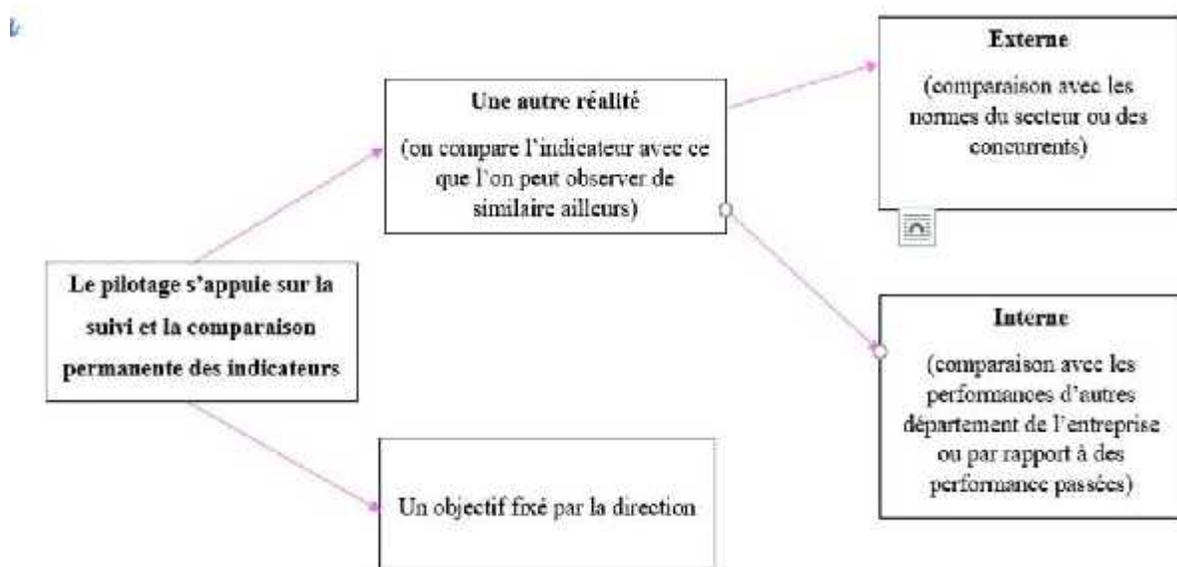
A ce sujet KHEMAKHEM définit que : *« la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise »*.⁷²

⁷¹ MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », Revue CREG, 2008, PP 1-3, disponible sur www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282, consulté le 29/03/2017 à 11h10.

⁷² KHEMAKHEM.A, « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, P 343.

La mesure de la performance se fait par le pilotage d'une unité qui implique le suivi d'indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels. La figure suivante représente les différents référentiels possibles. Le choix des référentiels permet au manager de porter un jugement positif ou négatif sur la performance du processus et/ou d'identifier les causes d'une sous-performance.⁷³

Figure N°07 : Représentation graphique du pilotage de la performance



Source : IKHDJI Yasmine, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprise », mémoire de fin d'étude du cycle Master sous la direction de Mr MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2016, P46.

Outils de mesure de la performance

Pour évaluer la performance d'une entreprise, on utilise différents outils tel que la comptabilité générale ainsi que les principaux outils de contrôle de gestion qui se résume comme suit :

- **La comptabilité de gestion :** elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de rendement et rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en

⁷³ IKHDJI Yasmine, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprise », mémoire de fin d'étude du cycle Master sous la direction de Mr MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2016, P46.

évidence les performances interne, aussi elle fournit des bases pour établir les prévisions des charges et des produits⁷⁴;

- **La gestion budgétaire** : elle est définie comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Elle consiste donc à établir des budgets et les comparer périodiquement avec les réalisations afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire⁷⁵;
- **Les tableaux de bord** : selon ALAZARD et SEPARI « un tableau de bord est un document rassemblant de manière claire et synthétique un ensemble d'information organisé choisi pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'une équipe »⁷⁶. C'est donc un instrument qui a comme fonction de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles. Il constitue un avertisseur, un outil de prise de décision face aux problèmes d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu.
- **Le système d'information** : c'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation. A travers cette définition on peut aisément comprendre que l'objectif crucial du système d'information est de produire et de fournir aux décideurs de l'entreprise les informations essentiels dont ils ont besoin pour contrôler, décider et agir.⁷⁷

Les variables de mesure de la performance

La mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toute les autres formes de performance à savoir⁷⁸ :

- **Variable financière** : bien que la méthode financière de mesure de la performance soit critiquée du fait qu'elle ne prenne pas en compte les autres fonctions de l'entreprise, elle demeure un des éléments importants dans la mesure. C'est ce qui explique le choix de cette variable qui peut être mesurée à partir des indicateurs suivant ⁷⁹:

⁷⁴ GOUJET, RAULET. C, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », tome 2, édition DUNOD, P 221.

⁷⁵ ALAZARD. C, SEPARI. S, « contrôle de gestion », DCG 11, édition DUNOD, Paris, 2007, P 341.

⁷⁶ ALAZARD. C, SEPARI. S, op.cit, 2007, P 634.

⁷⁷ LUCAS H.C, « système d'information pour le management », édition DAVIS, 1986, P86.

⁷⁸ FERNANDEZ Alain, les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition EYROLLES, 2011, PP 125-126.

⁷⁹ GRANDGUILLOT. F « les exercices d'analyse financière », 5^{ème} édition LEXTENSO, 2010-1011, P60.

- **Le bénéfice net** : il permet une bonne appréciation de la santé financière de l'entreprise voilà pourquoi il représente un élément important dans la mesure de la performance financière ;
- **Les ratios d'analyse des bilans** : c'est un coefficient ou un pourcentage généralement calculé entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, l'équilibre financier...etc.
- **Variable commerciale** : la fonction commerciale est l'un des piliers de l'entreprise car elle est en relation permanente avec les clients et les résultats qui émanent des services de ventes ont une incidence importante sur les résultats financiers notamment le chiffre d'affaire. C'est pourquoi il est nécessaire d'incorporer cette fonction dans la mesure de la performance de l'entreprise en mesurant, l'accroissement des ventes, et vérifiant l'existence des systèmes de mesure de satisfaction des clients. De même, un accroissement substantiel des ventes peut expliquer la dynamique commerciale de l'entreprise.
- **Variable management interne** : le management interne est un élément qui doit être pris en compte lors de la mesure de la performance de l'entreprise. A ce niveau, il est question de mesurer la performance du type de management. Pour cela il faudrait approcher les principaux concernés qui sont les hommes et les femmes qui travaillent dans ces entreprises et qui subissent le management mis en place. Pour cela trois indicateurs ont été identifiés : La communication interne ; La prise en compte de suggestion des employés ; La formation continue.
- **Variable ressources humaines** : cette variable prend effectivement en compte l'humain en l'immatériel dans l'évaluation des performances. Elle renferme des éléments générateurs de coûts cachés que nous allons essayer de mesurer. Les indicateurs de ces variables sont : La rotation du personnel ; L'absentéisme ; La compétence collective et la mobilisation du personnel.
- **Variable d'innovation** : cette variable va permettre d'évaluer la performance des entreprises en matière d'innovation. En tenant compte du fait que chaque produit a un cycle de vie, alors l'entreprise doit innover en apportant une amélioration dans un intervalle de temps régulier, au produit ou lancer sur le marché de nouveaux produits de façon à toujours offrir aux clients des produits nouveaux et ainsi maintenir le rythme des ventes, voir l'améliorer.

- **Variable système informatique** : Avec les développements technologiques, le système informatique a pris une grande importance au sein des entreprises. L'informatisation des services est devenue indispensable pour les entreprises qui gèrent beaucoup de flux d'informations. C'est pourquoi la perturbation de ce système entraîne des manques à gagner important. Il faudrait aussi que ce système présente toute les sécurités nécessaires afin que les données ne se perdent pas ou ne tombent pas dans les mains des personnes mal intentionnées. Cette variable peut être mesurée à partir des indicateurs suivants : Disponibilité de données en temps réel pour tous les utilisateurs ; Gestion des profils d'utilisateurs et les droits d'accès ; Garantie d'évolutivité permanente ; Garantie de la disponibilité technique.

Concepts d'indicateur de la performance

Définitions

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, temps, qualité, flux, productivité, taux de marge, stock, service...etc.

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints. Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes : pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur.⁸⁰

Il en découle deux caractéristiques essentielles :

- Un indicateur doit être suivi de façon récurrente dans le temps ;
- Il doit être calculable de manière identique en ce qui concerne l'étude des systèmes que l'on compare.

L'indicateur de performance peut être défini comme suit :

⁸⁰ GALDEMAR. V, GILLES. L, SIMON. M.O, « cahier de recherche : Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents ? », édition CREDOC, n°299, 2012, p 13.

Selon LORINO (2005) : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». ⁸¹

Selon FERNANDEZ (2011) : « un indicateur de performance KPI (key performanc indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation ». ⁸²

Les qualités d'un bon indicateur

Selon MOTTIS (2006) un bon indicateur doit être : **Pertinent** : porte sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ; **Accessible** : l'accès aux informations et leurs traitements doivent pouvoir se faire à un cout raisonnable ; **Ponctuel** : l'indicateurs doit être disponible à temps ; **Lisible** : il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter ; **Contrôlable** : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ; Finalisé : un objectif doit lui être attaché. ⁸³

Les caractéristiques des indicateurs de performance

Les indicateurs sont des outils de pilotage qui comprennent un certain nombre d'information ⁸⁴:

- L'objectif stratégique ou tactique ou opérationnel auquel il se rattache ;
- La désignation de la tâche chargée de le produire ;
- La désignation de l'acteur responsable du niveau de l'indicateur (celui qui maitrise mieux le levier d'action correspondant) ;
- La périodicité de produire et de suivi ;
- Les sources d'information nécessaires à sa production (activité ou processus de mesure);
- Et le mode de diffusion.

⁸¹ LORINO. P, « La mesure de la performance dans les mairies : dimensions et indicateurs », décembre 2005, disponible sur www.ville-management.org, consulté le 13/4/2017 à 17h42.

⁸² FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, Paris, 2011, P105.

⁸³ MOTTIS Nicolas, « contrôle de gestion », 2^{ème} édition EMS, Paris, 2006, P 108.

⁸⁴ MORIN.M. E et all, « Mesurer la performance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion », revue de gestion N°3, Paris, 1996, P66.

Les classements des indicateurs de performance

Pour en faciliter l'utilisation et mieux en cerner l'usage, il est habituel de classer les indicateurs selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes des décideurs⁸⁵ :

- **Indicateurs d'alerte** : ce type d'indicateur signale un état normal du système sous contrôle nécessitant une action immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple (part de marché en pourcentage) ;
- **Indicateurs d'équilibre** : ce type d'indicateur étroitement lié aux objectifs est un peu la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis (couts et délais de fabrication) ;
- **Indicateurs d'anticipation** : un bon tableau de bord est aussi un instrument de prospective, il permet de voir un peu plus loin que le bout de son écran et d'envisager avec une meilleure assise de la situation actuelle.

Les différents types d'indicateurs de performance de la culture d'entreprise

Les critères utilisés pour mesurer la performance sociale varieront selon les objectifs à atteindre, puisqu'il ne semble pas y avoir de critères universels, la littérature indique que les chercheurs utilisent une variété d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance sociale. On entend par indicateur proximal des mesures liées directement à une pratique ou à une façon de faire. A titre d'exemple, dans une étude empirique réalisée par Lacoursière et Coll (2002). Les auteurs ont mesuré trois indicateurs de performance dans les PME. Afin de mesurer la performance sociale les auteurs ont utilisé le taux de départ volontaires des employés à titre d'indicateur proximal.

Quant à Arcand et Coll, ils ont utilisé trois indicateurs proximaux furent utilisés : la satisfaction, l'absentéisme, le taux de roulement des employés, Morin et Coll (1994) préconisent quatre indicateurs. Il s'agit de la mobilisation, de développement des employés, du rendement et du moral des employés. Trudel, Saba et Guérin (2005) ont utilisé l'engagement organisationnel inspiré d'Allen et Meyer (1991). Chrétien, Arcand, Tellier (2005) ont utilisé la satisfaction des salariés, le taux de roulement et d'absentéisme.

⁸⁵ FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, Paris, 2011, P 110.

Ces quelques exemples mettent en évidence l'utilisation d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance et particulièrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines.⁸⁶

- **La rotation du personnel** : cet indicateur est important dans la mesure où il prône la polyvalence des agents de l'entreprise. L'objectif étant de pallier aux contingences inhérentes à la gestion des hommes ;
- **L'absentéisme** : un taux d'absentéisme élevé est générateur de coûts cachés au sein de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle la maîtrise de cet indicateur peut aider à améliorer la performance ;
- **La compétence collective** : cet indicateur est important dans la mesure où les compétences du personnel contribuent d'une manière ou d'une autre aux résultats de l'entreprise. C'est le résultant des compétences individuelles. Il faut mesurer les compétences individuelles des agents par leur différents niveaux de formation et leurs anciennetés dans l'entreprise.
- **Mobilisation du personnel** : degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.

Le lien entre la culture d'entreprise et la performance

Considéré comme une institution sociale, au même titre que l'école ou la famille, l'entreprise occupe une place croissante dans notre quotidien. Dès lors, les individus y ont développé une multitude de croyances, de pratiques et de mythes communs, au point qu'ils se sentent investis les uns par rapport aux autres, avec un sentiment d'appartenance. Nous appelons communément cet ensemble : « la culture d'entreprise ». Rappelons à cet effet que cette notion désigne, l'ensemble des règles de l'organisation, des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes et la manière dont elles doivent être véhiculées.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la relation entre la culture d'entreprise et la performance, parmi les plus célèbres, PETERS et WATERMANN, dans leur best-seller, Le prix de l'excellence, de 1983, ils considèrent la culture d'entreprise comme une variable d'action qui participe à sa performance avec comme conditions⁸⁷ :

- **L'existence d'une culture forte** : c'est-à-dire un large recouvrement des champs de

⁸⁶ MANON Bernard, « l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Strasbourg, 2009, PP 95-96.

⁸⁷ LEMAITRE Nordine, « la culture d'entreprise : facteur de performance ? », université libre de Bruxelles, direction et gestion n°6/1984, PP50-51.

représentation et de valeurs de la plupart des membres de l'organisation ;

- **La congruence avec les conditions « objectives » de performance** : c'est-à-dire une culture ne peut avoir d'effet positif sur la performance que si elle est adéquate avec les conditions de la performance de l'organisation.
- **L'encouragement de la loyauté** : c'est-à-dire principalement que les individus aient l'impression que l'organisation est loyale vis-à-vis d'eux s'ils le sont eux même vis-à-vis d'elle, et que les dualités évoquées plus haut se résoudre de façon positive, conformément à l'éthique générale.

La culture d'entreprise peut renforcer la performance par rapport aux modes de contrôle de type structurels. D'abord, l'entreprise peut résoudre aisément les problèmes d'intégration, autrement-dit le sens de l'interdépendance, le langage commun pour faciliter les communications, entre autres. Par ailleurs, l'adhésion aux objectifs constitue un facteur de motivation pour un meilleur engagement des membres de l'entreprise dans l'action.⁸⁸

D'autres études telles que celle menée au début des années 1990 par deux professeurs de Harvard, John P. KOTTER et James L. HESKETT ont en effet démontré qu'il existe une relation de causalité entre la culture d'entreprise et sa performance. De manière générale, les travaux de ces deux auteurs insistent et prennent en compte quatre axes essentiels ⁸⁹:

- La culture d'entreprise peut exercer une influence décisive sur les résultats économiques à long terme ;
- La culture jouera probablement un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec des entreprises. Dans un monde en bouleversement perpétuel, il paraît évident que les cultures incapables d'adaptation poussent l'entreprise à l'échec ;
- Les formes de cultures négatives sont fréquentes ; elles se développent facilement y compris dans des firmes gouvernées par des dirigeants pragmatiques et intelligents ;
- Les cultures réfractaires au changement peuvent néanmoins être transformées dans un sens positif.

Au final, c'est toute une culture d'entreprise qu'il convient de développer pour pouvoir améliorer la performance de l'entreprise. Elle est le fer de lance, le préalable indispensable à toute

⁸⁸ SLAOUI Samira, « La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise », International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324, Vol. 14 No.1, 2016, P86.

⁸⁹ KOTTER et HASKETT, « culture et performances, le second souffle de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1993, P 18.

réflexion stratégique. Sa prise en compte permet de prendre des décisions adaptées, en tenant compte des spécificités et des particularités de l'entreprise. A ce stade de développement, la culture d'entreprise peut être perçue non seulement comme un outil de gestion mais aussi comme un instrument de contrôle social. Outil de gestion, elle pourrait sous certaines conditions contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise. Instrument de contrôle social, elle invite les membres de l'entreprise à se conformer aux attentes des dirigeants.⁹⁰

Conclusion

Nous avons vu dans ce deuxième chapitre ce que la performance et son importance au sein de l'entreprise, par ailleurs notre travail est essentiellement basé sur l'aspect qualitatif de la performance notamment l'aspect social de celle-ci.

C'est pourquoi on s'est penché d'une part, sur des indicateurs sociaux relatifs à la culture d'entreprise, tel que le taux d'absentéisme ou encore la rotation du personnel, et d'autre part, sur des conditions comme l'existence d'une forte culture, la congruence avec les conditions de performance et l'encouragement de la loyauté, et ce afin de mettre en lumière le lien entre la culture et la performance de l'entreprise.

⁹⁰ SLAOUI Samira, « La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise », International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324, Vol. 14 No.1, 2016, P88.

Introduction

Les deux premiers chapitres nous ont permis de poser les bases théoriques de notre travail. Après avoir défini la problématique et exposé les hypothèses de notre recherche, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, le présent chapitre expose dans un premier temps, la présentation des entreprises enquêtées ainsi que, la méthodologie de recherche et la démarche adoptées pour obtenir des données et informations fiables. Dans un second temps, l'analyse et le traitement des données recueillies sur le terrain. Enfin, nous allons concéder une conclusion par rapport aux résultats obtenus.

Section 1 : Présentation des organismes et méthodologie de recherche

Pour consolider notre travail théorique, nous allons procéder dans cette section à une brève présentation des organismes d'accueils et à une description de la démarche mise en œuvre pour obtenir des données fiables, dont l'analyse permettra d'éclaircir le rapport entre la culture de l'entreprise et la performance.

Brève présentation des organismes d'accueils

L'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta sur la création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique. En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algérien.

Actuellement, le capital social de l'entreprise est ramené à 3.500.000.000 de DA, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participation de l'Etat « Ports », par abréviation « SOGEPORIS ». Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des

Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001 :2000, il est classé 2^{ème} port de l'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Concernant sa situation géographique, elle est délimitée par la route nationale N°9 au nord, par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2750 m au Sud, par la jetée Est et à l'Ouest par la zone industrielle de Bejaia.

SONATRACH

SONATRACH est la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. Elle est un acteur majeur au service de la satisfaction de la demande domestique en énergie. Première compagnie d'hydrocarbures en Afrique, SONATRACH est aussi un important fournisseur d'énergie dans le monde.

SONATRACH prépare l'avenir pour découvrir de nouveaux potentiels de réserves et valoriser les ressources énergétiques dans le cadre de ses projets en effort propre ou en partenariat.

Assurer la sécurité énergétique pour les générations à venir en valorisant les ressources nationales d'hydrocarbures, créer des richesses et œuvrer au développement économique et social du pays, tels sont les défis et les missions de SONATRACH.

CEVITAL

CEVITAL est une société par action au capital privé de 68,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998, implantée à l'extrême Est du port de Bejaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

TCHIN-LAIT / Candia

Tchin Lait est une société privée de droit Algérien, fondée par M. Fawzi BERKATI en 1999, implantée sur l'ancien site de la limonadière Tchín-Tchín qui était, à l'origine, une entreprise familiale, située à l'entrée ouest de la ville de Bejaia sur la route national N°12 au lieu-dit BIR ESLAM. La laiterie Tchín Lait est une SARL (société à responsabilité limitée), la licence de production a été accordée par la marque française CANDIA.

Tchin Lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label Candia, depuis mai 2001. En 2015, écloit Générale Laitière Jugurtha, deuxième site de production, dont le siège est à Baraki (Alger). Elle est dotée d'une technologie ultra moderne, cycliquement inspectée par les professionnels de CANDIA.

Tchin Lait dispose de 550 Salariés, d'une superficie totale de 6.000 m² et d'un chiffre d'affaires de 12 milliards de DA en 2016.

Méthodologie de recherche

L'objectif de notre recherche est d'étudier la culture de l'entreprise et son lien avec la performance. Sur la base d'une revue de la littérature, nous nous sommes interrogés sur le choix d'une approche qui permettrait de traiter notre problématique et questions de recherche.

Pour mieux cerner notre thématique et compte tenu des facteurs (coûts et temps), nous avons opté pour une démarche quantitative qui a pour particularité de se saisir du phénomène étudié suivant une démarche de calcul et de modélisation, et ce afin de réaliser notre partie empirique de notre mémoire. L'enquête porte sur des entreprises industrielles, commerciales, de prestation de service, du secteur public et privé.

Pour cela, nous avons choisi de recueillir des opinions en ciblant les collaborateurs des différentes entreprises de la wilaya de BEJAIA à savoir : EPB, SONATRCH, CEVITAL et CANDIA. Ces données nous permettront de nous imprégner de la réalité du terrain, et ce par l'analyse des informations à l'aide du logiciel « SPSS ». L'utilisation du questionnaire comme instrument de recherche est plus pertinent selon notre jugement.

Objet de la recherche

L'objectif de cette recherche est de déterminer d'une part, si la culture est transmise d'une manière formelle cela voudrait dire, qu'elle est diffusée à tous les collaborateurs d'une manière explicite, basée sur des procédures. Ou informelle d'une manière implicite dans les entreprises

enquêtées. D'autre part, établir le lien entre la culture de l'entreprise et sa performance. Pour cela, il est nécessaire de remplir les trois conditions ci-après :

- **L'existence d'une culture forte** : Il s'agit dans ce cas de dégager le degré d'application de la culture de l'entreprise, c'est-à-dire déterminer si la culture est forte, moyenne ou faible. L'existence d'une culture forte est basée sur l'homogénéité des valeurs, pratiques, comportement, etc... et la stabilité d'appartenance au groupe. En d'autres termes, si la culture est partagée pleinement au sein de l'entreprise c'est qu'elle est forte. Tant dit qu'une culture faible est caractérisée par un manque de partage de valeurs communes et de comportements identiques entre les membres de l'entreprise. Donc si la culture est partagée partiellement on dira qu'elle est faible.
- **La congruence avec les conditions « objectives » de performance** : il s'agit dans ce cas de déterminer si la culture de l'entreprise est en harmonie avec les décisions stratégiques. Autrement dit, les responsables des entreprises prennent en considération l'importance de la contribution des collaborateurs durant la prise de décision, en les incitant à partager la même façon de penser et d'agir et ce afin de réaliser les objectifs fixés. Si la culture est adéquate avec les objectifs stratégiques, on dira qu'elle a un effet positif sur la performance.
- **L'encouragement de la loyauté** : dans ce cas, il s'agit de déterminer la satisfaction, l'engagement et l'implication des collaborateurs vis-à-vis de leurs entreprises. Mais aussi, de déterminer si l'entreprise est soucieuse des relations existantes entre les collègues et si elle leur offre des formations.

L'échantillonnage

Pour former notre échantillon, nous nous sommes concentré sur une liste des collaborateurs par catégorie socioprofessionnelle qui contient des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution. Nous avons opté pour l'utilisation de la méthode quotas, parce qu'elle est la plus adéquate pour notre étude. Notre échantillon comporte quatre entreprises de la wilaya de BEJAIA, notamment : EPB, SONATRACH, CEVITAL et CANDIA.

Elaboration du questionnaire

Le mode de collecte de données le plus utilisé dans le domaine de la recherche est le questionnaire. C'est un outil de collecte de données, caractérisé par un ensemble d'interrogations qui permettent d'éclaircir et d'apporter des réponses concrètes vis-à-vis de nos hypothèses. En effet, nous trouvons plus pertinent de réaliser un questionnaire adressé aux collaborateurs des entreprises enquêtées.

Le questionnaire utilisé (annexe 01) comporte 38 questions réparties en quatre axes qui englobent les différentes dimensions de la problématique de notre étude :

Axe N°01 : profil du répondant

Axe N°02 : la notion de culture d'entreprise dans l'organisme d'accueil

Axe N°03 : la détection d'une culture d'entreprise dans l'organisme d'accueil

Axe N°04 : lien entre la culture de l'entreprise et la performance

La réalisation de notre questionnaire suscite une collecte d'information et une analyse précise de notre problème. Ceci à mener en premier lieu, d'écrire une lettre d'introduction adressée aux répondant et ayant comme objet l'intitulé du sujet de recherche. Puis dans un deuxième lieu, nous avons définis le corps du questionnaire composé d'un ensemble de questions ouvertes, fermées et semi-ouvertes.

Durée et mode de distribution

- **La distribution**

Le questionnaire est administré par voie directe c'est-à-dire déposé directement auprès des intermédiaires de chacune des entreprises enquêtées.

- **La durée**

En date du 14 mai 2017, nous avons transmis le questionnaire aux 80 collaborateurs de notre échantillon. Devant le timing imposé, nous avons fixé le délai de retour des questionnaires de 20 jours.

- **Le taux de retour**

Nous avons enregistré un taux de retour de 87.5 %. Avec un retour de 70 questionnaires sur 80 possible.

Section 2 : Analyse est interprétation des résultats

Après l'enregistrement et codification des réponses récoltées, à l'aide du logiciel « SPSS », on a traité et analysé divers tableaux, graphes et diagrammes. Nous avons utilisé le tri à plat des informations pour structurer l'ensemble des valeurs enregistrées par la même variable. Nous allons donc procéder à l'analyses suivant les quatre axes précédemment cités.

Axe N°01 : Profil du répondant

Dans ce qui suit, nous allons identifier les éléments concernant les collaborateurs des entreprises enquêtées à savoir : l'âge, le sexe, la fonction, l'ancienneté professionnelle, le niveau et le type d'instruction.

Tableau N° 02 : Effectif sondé par catégorie socioprofessionnelle selon le secteur d'activité des entreprises

Entreprises	Secteur d'activité	Effectif sondé par catégorie socioprofessionnelle				Total effectif sondé par catégorie	Pourcentage %
		Directeur	Cadres	Agents de maitrise	Agents d'exécution		
EPB	Prestation de service	1	8	5	1	15	21.4
SONATRACH	Hydrocarbure	0	12	5	0	17	24.3
CEVITAL	Industrie Agroalimentaire	2	9	13	1	25	35.7
CANDIA	Industrie Agroalimentaire	0	1	10	2	13	18.6
Effectif total sondé		3	30	33	4	70	
Le pourcentage %		4.3	42.9	47.1	5.7		100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Le tableau précédent illustre la répartition de notre échantillon par secteur d'activité et par effectif. D'après ces résultats, on constate qu'on a reçu des réponses de 35.7% de CEVITAL, 24.3% de SONATRACH, 21.4% de l'EPB et 18.6% de CANDIA. On ce qui concerne la catégorie

socioprofessionnelle des répondants, elle est constituée de 33 agents de maîtrise, 30 cadres, 4 agents d'exécution et enfin de 3 directeurs.

Tableau N°03 : Description des collaborateurs selon le sexe, l'âge et l'ancienneté professionnelle

Sexe	L'effectif (N)	Le pourcentage %	Total (N)
Homme	56	80	70
Femme	14	20	
Age	L'effectif (N)	Le pourcentage %	Total (N)
Moins de 30 ans	7	10	70
De 30 à 39 ans	38	54.3	
De 40 à 49 ans	23	32.9	
De 50 à 59 ans	2	2.9	
Ancienneté professionnelle	L'effectif (N)	Le pourcentage %	Total (N)
Moins de 5 ans	13	20	65
De 5 à 15 ans	37	56.9	
De 15 à 25 ans	13	20	
Plus de 25 ans	2	3.1	

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Les résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs des quatre entreprises, nous ont permis d'identifier leurs caractéristiques à savoir :

Le sexe : la communauté des collaborateurs interrogés se révèlent de nature masculine à 80%, ainsi, sur les 70 interrogés 56 sont de sexe masculin.

L'âge : la catégorie d'âge de 30 à 39 ans ainsi que celle de 40 à 49 ans constituent des pourcentages importants relatifs à un nombre respectivement de 54.3% et 32.9% sur 70 répondants. Seulement, 7 ont un âge inférieur à 30 ans et 3 âgés entre 50 et 59 ans.

L'ancienneté professionnelle : les collaborateurs ayant de 5 à 15 années de services indiquent le taux le plus élevé de 56.9 % sur les 65 répondants.

Tableau N°04 : Niveau et type d'instruction des collaborateurs

Niveau d'instruction	Type d'instruction		Total
	De type gestionnaire	De type non gestionnaire	
Grande école	3	0	3
Diplôme universitaire	21	25	46
Bac	7	1	8
Autre	4	2	6
Total	35	28	63

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

On remarque que 46 sur 63 des collaborateurs sont des diplômés de l'université, dont 21 ont un niveau d'instruction de type gestionnaire et 25 de type non gestionnaire.

- **Test KHI 2 de la catégorie socioprofessionnelle des quatre entreprises**

Suite à l'analyse des quatre entreprises à l'aide du test du khi 2 du logiciel SPSS, le test est avéré non significatif comme suit :

Tableau N°05 : Test KHI 2 de la catégorie socioprofessionnelle des quatre entreprises

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	17,311 ^a	9	,044
Rapport de vraisemblance	19,996	9	,018
Association linéaire par linéaire	,020	1	,888
Nombre d'observations valides	70		

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Pour que le test KHI 2 soit significatif, il faut qu'il soit inférieur à 0.05. Or notre étude à démontré que $KHI 2 > 0.05$. Ceci signifie que l'effectif des répondants des quatre entreprises n'est pas à la même hauteur ; prenant par exemple le cas de CEVITAL où la totalité des répondants est de 25 sur 70 tandis que celui de CANDIA est de 13 sur 70, pour cela l'étude comparative entre les différentes entreprises reste difficile à réaliser.

Axe N°02 : La notion de culture d'entreprise dans l'organisme d'accueil**Tableau N°06 : La signification de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise	Oui	%	Non	%	Total
Source de motivation	27	39.7	41	60.3	68
Source d'orientation	29	42.6	39	57.4	68
Source d'adaptation	24	35.3	44	64.7	68

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

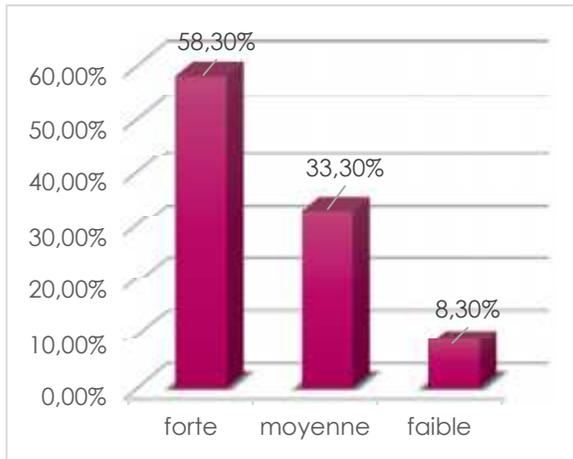
L'échantillon de la présente étude montre que la majeure partie des interrogés ont répondu de manière négative à la question de la signification de la culture d'entreprise à hauteur de 60.3% pour les source de motivation, de 57.4% pour les source d'orientation, et de 64.7% pour les sources d'adaptation. Ceci n'empêche pas que les taux de réponses positives à la question soient plus au moins élevés.

Tableau N°07 : effet sur le changement de personnalité

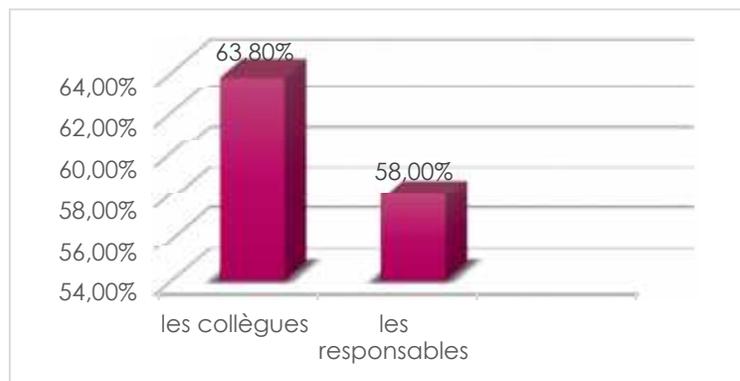
Effet sur le changement de personnalité	Effectifs	Pourcentage %
Oui	38	56.7
Non	29	43.3
Total	67	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

56.7% sur 67 répondants affirment que la culture d'entreprise a un effet sur le changement de leurs personnalités, certains répondants avancent que l'adaptation nécessite des concessions. Donc un changement dans la personnalité (mais pas au point de changer complètement, juste ce qui est nécessaire pour s'intégrer). Pour d'autres, l'épanouissement est ressenti et ce grâce à l'union des collaborateurs et qui se répercute positivement sur le respect, la confiance et le partage d'idées communes. On comprend que la culture d'entreprise est source d'adaptation et de motivation

Figure N°08 : Degré de formalisation de la culture d'entreprise**Tableau N°08 : la formalisation de la culture par un projet d'entreprise**

Formalisation de la culture	Effectifs	Pourcentage %
Oui	51	78.5
Non	14	21.2
Total	65	100

Figure N°09: transmission de la culture

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Les collaborateurs qui affirment l'existence d'un projet d'entreprise sont de 78.5%. On remarque toutefois que 58.3% de la population interrogée affirme qu'il y a un degré moyen de formalisation de la culture d'entreprise cependant 63.8% des interrogés affirment que la culture est partagée au sein des entreprises par les collègues et 58% affirment qu'elle est partagée par les responsables. C'est pourquoi on déduit que le partage de la culture d'entreprise est présent de manière significatif. Pour cela nous allons détailler dans l'axe suivant le degré de la présence des composantes dans les entreprises.

Axe N°03 : La détection d'une culture d'entreprise dans les organismes d'accueils

Cet axe va nous permettre de dégager les composantes de la culture présente dans les entreprises

concernées.

- **Les symboles**

Tableau N°09 : exigence des uniformes de travail

Exigence des uniformes de travail	Effectifs	Pourcentage %
Oui	44	67.7
Non	21	32.3
Total	65	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

On remarque que 67.7% de l'échantillon ont répondu oui à la question de l'exigence des uniformes de travail au sein de leurs entreprises. En plus d'avoir remarqué à l'entrée de chaque entreprise leurs enseignes et logos, on déduit que la composante symbole est présente aux seins de chacune des entreprises.

- **L'histoire**

Tableau N°10 : connaissance de l'histoire de l'entreprise par les collaborateurs

Connaissance de l'histoire de l'entreprise	Effectifs	Pourcentage %
Oui	50	79.4
Non	13	20.6
Total	63	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Pour la composante histoire de l'entreprise 79.4% affirment connaître l'histoire de leurs entreprises, seulement 20.6% ne la connaissent pas ceci peut être due à un recrutement récent ou a un manque d'implication de ce pourcentage de personnel.

- **Les héros**

Tableau N°11 : existence d'une personne qui a marqué l'histoire de l'entreprise

Existence de héros	Effectifs	Pourcentage %
Oui	42	70
Non	18	30
Total	60	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Le héros étant une personne qui sert souvent de référence aux employés, nos résultats démontre que 70% des interrogés affirment l'existence d'une personne ayant marqué l'histoire de l'entreprise. Le héros peut parfois être le fondateur de l'entreprise, pour cela les entreprise publique EPB et SONATRACH ont eu du mal à répondre à la question de l'influence du fondateur tandis que pour les entreprises privées CEVITAL et CANDIA, 72% des collaborateurs sont influencés par le comportement de leurs fondateurs.

• **Les rites**

Tableau N°12 : organisation des cérémonies

Organisation des cérémonies	Effectifs	Pourcentage %
Oui	36	55.4
Non	29	44.6
Total	65	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

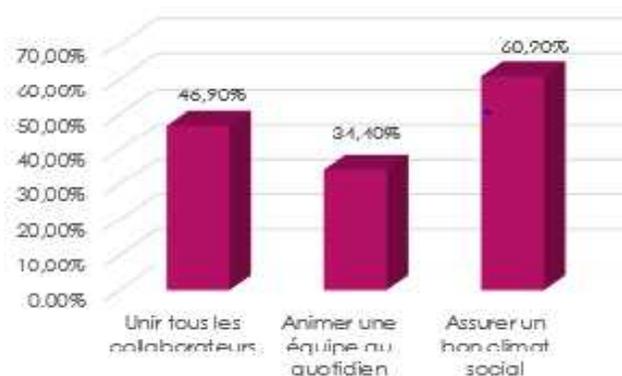
Le sentiment d'appartenance étant l'aspect principal de chaque culture d'entreprise pour cela la réalisation des cérémonies de départ sont les plus présentes dans les entreprises interrogées à hauteur de 55.4% qui constitue au fil des années un rituel ce qui nous amène à affirmer l'existence des rites au sein des organismes d'accueils

• **Les valeurs**

Tableau N°13 : possession de valeurs

Possession de valeurs	Effectifs	Pourcentage %
Oui	51	82.3
Non	11	17.7
Total	62	100

Figure N°10 : l'intérêt de partage de Valeurs



Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Figure N°11 : degré d'application des règles

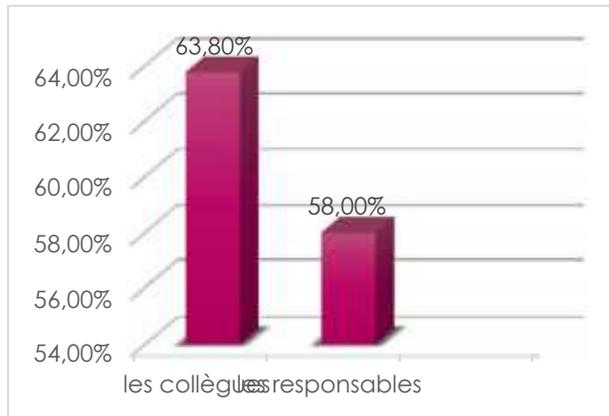
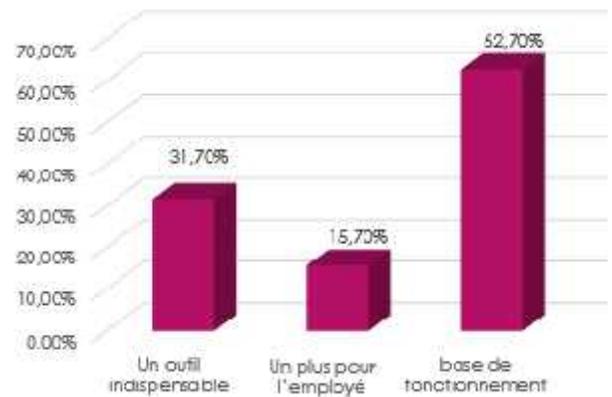


Figure N°12 : représentation des règles pour les collaborateurs



Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Ce basant sur notre étude théorique on déduit que les valeurs forment la philosophie de l'entreprise, elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur permettant le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise de manière efficace, pour cela la plupart des répondants soit 82.3% affirment l'existence de valeur dont l'intérêt est d'assurer un bon climat social et d'unir tous les collaborateurs. 91.4% des répondants témoignent que les entreprises leurs imposent des règles dont 49% affirment qu'elles sont appliquées de manière forte et les considèrent comme étant base de fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, on comprend que les normes et les valeurs sont partagées pleinement dans les entreprises enquêtées.

Parmi les valeurs citées par les entreprises on a les valeurs IRIS (intégrité, respect, initiative, solidarité) pour le cas de CEVITAL, rigueur et discipline pour SONATRACH, qualité, exemplarité et perfection au travail pour CANDIA et enfin intégrité, probité et responsabilité sociale pour le cas de l'EPB.

- **Les tabous**

Tableau N°14 : possession d'interdits

Possession d'interdits	Effectifs	Pourcentage %
Oui	59	86.8
Non	9	13.2
Total	68	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Cette dernière composante nous montre que 86.8% de notre échantillon affirme l'existence de tabous tel que certain moment d'échec partagés au sein de l'entreprise qui ont marqué les esprits et dont il ne faut surtout pas parler, et d'interdits rédigés dans le règlement intérieur tel que fumer, le port de la barbe, le port de tenus vestimentaires inapproprié, manger dans les bureaux et aussi le regroupement des complaisances.

- **Tableau récapitulatif des composantes**

Tableau N°15 : les composantes de la culture d'entreprise

Les composantes	Pourcentage %
Les valeurs	82.3
Les tabous	86.8
Les rites	55.4
Les symboles	67.4
Les héros	70
L'histoire	79.4

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

On remarque que le pourcentage de toutes les composantes est élevé, ceci nous amène à confirmer ce que l'on a énoncé dans l'axe n°2, l'existence d'une culture et d'un fort partage au sein de ces quatre entreprises.

Axe N°4 : lien entre la culture de l'entreprise et la performance

Cet axe va nous permettre de déterminer le lien entre la culture et la performance des entreprises concernées.

• Degré de satisfaction, implication et motivation des collaborateurs

Figure N°13 : satisfaction des collaborateurs

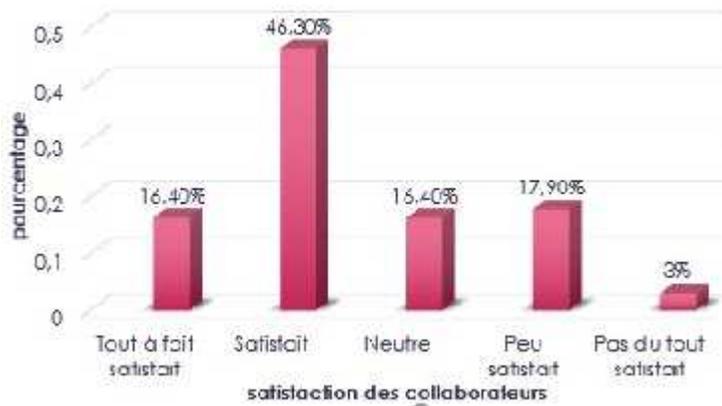


Tableau N°16 : satisfaction des collaborateurs

Satisfaction des collaborateurs	Effectifs	Pourcentage %
Tout à fait satisfait	11	16.4
Satisfait	31	46.3
Neutre	11	16.4
Peu satisfait	12	17.9
Pas du tout satisfait	2	3
Total	67	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

A la lumière de la figure ci dessus et concernant l'étude de la satisfaction des travailleurs 46.3% déclarent être satisfait dans leurs postes actuels.

Figure N°14 : l'implication des collaborateurs

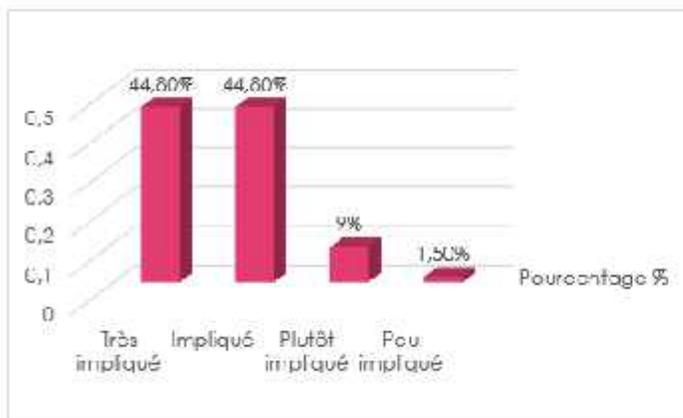


Tableau N°17 : l'implication des collaborateurs

Implication des collaborateurs	Effectifs	Pourcentage %
Très impliqué	30	44.8
Impliqué	30	44.8
Plutôt impliqué	6	9
Peu impliqué	1	1.5
Total	67	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Suite aux résultats de cette question, nous constatons que 44.8% des répondants sont impliqués à très impliqués au travail.

Figure N°15 : motivation des collaborateurs

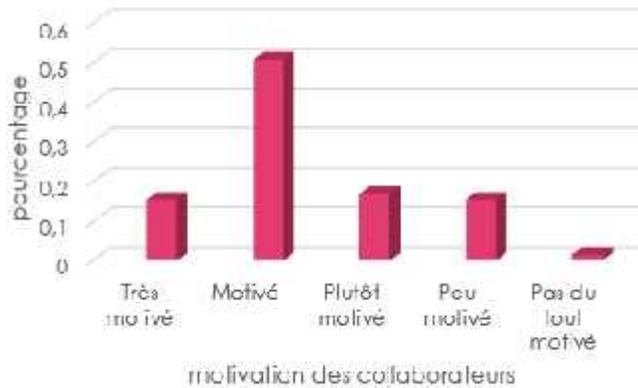


Tableau N°18 : motivation des collaborateurs

Motivation des collaborateurs	Effectifs	Pourcentage %
Très motivé	10	15.4
Motivé	33	50.8
Plutôt motivé	11	16.9
Peu motivé	10	15.4
Pas du tout motivé	1	1.5
Total	55	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

On constate que 50.8% de l'échantillon déclare être motivé dans la réalisation des objectifs de leurs entreprises.

• **Les formations**

Tableau N°19 : degré de formation

Degré de formation	Effectifs	Pourcentage %
Très régulièrement	4	7.4
Régulièrement	10	18.5
Pas assez régulièrement	40	74.1
Total	54	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Sur la totalité de l'effectif répondant seulement 18.5 % déclarent être envoyés régulièrement en formation et 74.1 % déclarent être envoyés en formation mais de manière pas assez régulière.

- **Types de relations entre les collègues**

Tableau N°20 : types de relations entre les collègues

Types de relation entre les collègues	Effectifs	Pourcentage %
Tendu	6	8.8
Ignorés	6	8.8
Relation d'aide et sympathie	56	82.4
Total	68	100

Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

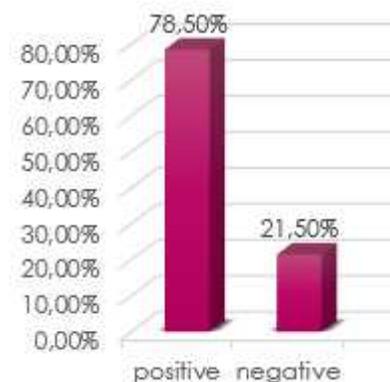
D'après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 82.4% reste important et a un impact positif sur l'entreprise. Il indique qu'il y a une synergie et une harmonie dans le lieu de travail.

- **L'impact de la culture sur la performance de l'entreprise**

Tableau N°21 : l'impact de la culture sur la performance

Impact de la culture sur la performance	Effectifs	Pourcentage %
Positive	51	78.5
Négative	14	21.5
Total	65	100

Figure N°16 : l'impact de la culture sur la performance



Source : élaboré par nous-même à partir des données de l'enquête sur base du logiciel SPSS ;

Après avoir posé la question de l'influence de la culture de l'entreprise sur la performance 78.5% des collaborateurs ont affirmé l'existence d'une influence positive de la culture sur la performance. Certains répondants avancent que c'est la culture d'entreprise qui permet d'instaurer facilement une bonne organisation afin de développer la performance du personnel et donc celle de l'entreprises, d'autres disent que les motivations ou les performances sont deux éléments clés

dans la réussite d'une entreprise et sa pérennité, et d'autres que l'entreprise doit être à l'écoute de ses employés, et l'employeur doit être au service de son entreprise, ainsi adhérer à la politique de l'entreprise, c'est une affaire d'homme capable de relever les défis avec l'apport de tout à chacun pour atteindre les objectifs.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons exposé brièvement les différents organismes d'accueils, ainsi que la démarche méthodologique qui nous permettra d'aboutir au traitement et l'analyse de données collectées lors de l'enquête menée sur le terrain. Et ce en mettant à disposition un questionnaire à l'ensemble des différentes catégories de collaborateurs des entreprises enquêtées.

A l'issue de notre analyse, et aux résultats parvenus à l'aide du logiciel SPSS, on est arrivé à infirmer la première hypothèse en concluant que la culture d'entreprise existe d'une manière formelle dans les entreprises de la wilaya de BEJAIA à savoir : EPB, SONATRACH, CEVITAL et CANDIA. Concernant la deuxième hypothèse on est arrivé à confirmer à cet égard l'influence positive de la culture sur la performance des entreprises.

La présente étude consiste à apporter une réponse à notre problématique qui s'articule autour de la culture d'entreprise et son impact sur sa performance. La recherche de ce sujet est fortement motivée sur une étude qui a conduit à la formulation de la problématique suivante :

« Existe-il une culture formelle ou informelle au sein d'une entreprise ? Quel est son impact sur la performance ? » cas des entreprises : EPB, SONATRACH, CEVITAL et CANDIA.

Afin d'apporter une réponse à ce questionnement, en premier lieu nous avons élaboré dans les deux premiers chapitres les concepts fondamentaux de cette recherche, à savoir : la culture d'entreprise et la performance. Ce qui nous a permis de dégager également le lien entre ces deux notions.

En nous basant sur la revue de littérature, nous sommes parvenu au troisième chapitre qui traite l'aspect pratique de notre recherche, à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués à quatre entreprises de la wilaya de Bejaia.

Grace aux résultats de l'étude de faisabilité menée, nous avons pu vérifier nos deux hypothèses posées au préalable et par conséquent nous pouvons répondre à la problématique posée. L'interprétation des résultats statistique par le biais du logiciel SPSS a permis de conclure dans un premier lieu que la culture d'entreprise est appliquée d'une manière formelle dans les entreprises enquêtées, ce qui souligne que la première hypothèse de cette étude a été infirmée. En second lieu la culture d'entreprise influe positivement sur la performance des entreprises ; ce qui traduisait la confirmation de la deuxième hypothèse.

Ce qui nous amène à dire que les entreprises enquêtées partagent certaines valeurs, normes, règles et croyances formalisées par un projet d'entreprise ou pas, dont les collaborateurs ont consciences.

Nous nous sommes tout aussi basé sur trois conditions pour mettre en lumière le lien existant entre la culture de l'entreprise et sa performance, suite à notre étude il s'est révélé :

- L'existence d'une culture pleinement partagée par les collaborateurs et ce à l'aide des différentes composantes existantes dans l'entreprise.
- La transmission de la culture à tous les collaborateurs par les responsables de l'entreprise, et on constate donc que la culture fait partie de leurs objectifs fixés.
- La satisfaction, la motivation et l'implication de la majorité des répondants dans leurs travail ce qui confirme l'existence de la loyauté au sein des groupes vis-à-vis de leurs entreprises.

Aussi cette dernière leur offre en contre partie des formations.

Ce qui nous a donc permis d'établir un lien positif entre la culture et la performance de l'entreprise, et donc à répondre à notre question principale.

Cependant, il convient de souligner que la présente étude comporte un certain nombre de limites non négligeables. Dans un premier temps, cette étude a été menée auprès d'un échantillon relativement faible. Cette faiblesse de l'échantillon est principalement due aux contraintes de temps et à la difficulté d'approcher les entreprises ciblées. Dans un deuxième temps, le fait que cette étude repose en grande partie sur la perception des différents répondants (subjectivité), empêche d'avantage la possibilité de généralisation des résultats issus de la recherche.

Références Bibliographiques

Ouvrage

B.

- BARABEL MEIR, MANAGEOR, « les meilleurs pratiques du management », MDI Business school Alger, 2^{ème} édition DUNOD, Paris.
- BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « culture d'entreprise et histoire », Edition d'organisation, Paris.
- BOYER Luc, EQUILBEY Noel, « le projet de l'entreprise », édition d'ORGANISATION, Paris, 1986.
- BUSSNAUL Chantel, PRETET Martine, « Economie et gestion de l'entreprise », 4^{ème} édition, VUIBERT, Paris, 2006.

C.

- Claude Louche, « psychologie sociale des organisations », édition ARMAND Colin, 2^{ème} édition, novembre 2007.

D.

- DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011.
- DEVILLARD Olivier, REY Dominique, « culture d'entreprise : un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008.
- DELAVALLEE Éric et all, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002.
- DORIATH. B, « le contrôle de gestion 20 fiches », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.

F.

- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5^{ème} édition EYROLLES, 2011.

G.

- GALDEMAR. V, GILLES. L, SIMON. M.O, « cahier de recherche : Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des Politiques sociales sont-ils Pertinents », édition CREDOC, n°299.
- GRANDGUILLOT. F « les exercices d'analyse financière », 5^{ème} édition LEXTENSO, 2010-1011.

Références Bibliographiques

H.

- HOFSTEDE Geert et all, « culture et organisation », 3^{ème} édition, Pearson Education France, Paris, 2010.

K.

- KHEMAKHEM.A, « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976.
- KOTTER et HASKETT, « culture et performances, le second souffle de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1993.

L.

- LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR:toute la stratégie d'entreprise»,6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013.
- LUCAS H.C, « système d'information pour le management », édition DAVIS, 1986.

M.

- MEIER Olivier, « DICO du manager », édition DUNOD, Paris, 2009, P 51.
- MEIER Olivier, « Management interculturelle : stratégie, organisation, performance », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013.
- MOTTIS Nicolas, « contrôle de gestion », 2^{ème} édition EMS, Paris, 2006.

T.

- THEVENET Maurice, « La culture d'entreprise », 5^{ème} édition, Que sais-je !, Paris, 2006.

Reuves et documents

B.

- BAGLIN Gérard, CAPRARO Mario, « l'entreprise étendue et le développement des fournisseurs », presses universitaires de Lyon, 2002.

G.

- GODELIER Éric, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », LAVOISIER, Revue française de gestion 2009/2 (n° 192), P. 98.

H.

- HENRIET Claire, « culture d'entreprise et motivation des salariés », Université Lumière Institut d'études politiques, Lyon, 2007.

L.

Références Bibliographiques

- LASSOUED Kais, « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion » Une étude empirique, Direction et Gestion (La RSG), La Revue des Sciences de Gestion, n°216, ISSN 1160-7742, 2005/6.

- LEMAITRE Nordine, « la culture d'entreprise : facteur de performance ? », université libre de Bruxelles, direction et gestion n°6/1984.

M.

- MORIN.M. E et all, « Mesurer la performance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion », revue de gestion N°3, Paris, 1996.

P.

- POITRAS –LEFEBVE Isabelle, « Evolution des traits culturels québécois dans la publicité par cohorte sociodémographique », université Laval, département d'information et de communication, faculté des mètres, Québec,2009.

R.

- ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007.

S.

- SLAOUI Samira, « La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise », International Journal of Innovation and AppliedStudies, ISSN 2028-9324, Vol. 14 No.1, 2016.

T.

- TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL », Université de Tlemcen, la revue des sciences économiques et sciences de la gestion des affaires, 2014/11.
- TABET AOULWassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA IKTISSADIA, Université EchahidHamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015.

Références Bibliographiques

Mémoires et thèses

I.

- IKHDJI Yasmine, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprise », mémoire de fin d'étude du cycle Master sous la direction de Mr MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2016.

K.

- KICHOU Djedjiga, « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes », Mémoire de magistère en science économique (option management des entreprise), sous la direction de BIA Chabane, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2015.

M.

- MANON Bernard, « l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Strasbourg, 2009.

S.

- SAHRAOUI Khadidja, « Fonction ressource humaines et culture d'entreprise: liens, enjeux et perspectives au sein de la multinationale AFIA INTERNATIONAL ALGERIA », Mémoire de magistère en management, sous la direction de BENYAHIA-TAIBI Ghalia, Université d'Oran, 2014.

Sites Web

- http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_-_Fondamentaux.pdf
- <http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>
- <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>
- <https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>
- www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf
- www.creg.ac-versialles.fr/spip.php?article282
- www.ville-management.org

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management des organisations

Questionnaire de recherche sur le thème:

**Laculture del'entreprise et performance : quelle réalité?
et quel lien**

Cette enquête est menée dans le cadre d'un travail de recherche pour le mémoire de master en management des organisations. Notre travail porte sur l'identification du rôle de la culture d'entreprise et son impact sur la performance.

Les objectifs de ce questionnaire sont de déterminer :

- L'existence d'une culture formelle ou informelle;
- L'impact des pratiques de la culture sur la performance de l'entreprise.

Nous vous remercions d'avance de répondre aux questions posées. Ontient à vous informer que les informations recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et d'une manière anonyme.

2016 / 2017

Axe N°01 : Profil du répondant

<p>1. Vous êtes : vous appartenez</p> <p>Un homme <input type="radio"/></p> <p>Une femme <input type="radio"/></p> <p>2. Quelles est votre fonction ?</p> <p>Directeur <input type="radio"/> Agent de maîtrise <input type="radio"/></p> <p>Cadre <input type="radio"/> Agent d'exécution <input type="radio"/></p> <p>5. Quel est votre niveau d'instruction ?</p> <p>Grande école <input type="radio"/> Diplôme universitaire <input type="radio"/></p> <p>Bac De type gestionnaire <input type="radio"/> De type non gestionnaire <input type="radio"/></p> <p>Autre:.....</p>	<p>3. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle</p> <p>Moins de 30 ans <input type="radio"/></p> <p>De 30 à 39 ans <input type="radio"/></p> <p>De 40 à 49 ans <input type="radio"/></p> <p>4. Ancienneté professionnelle:</p> <p>Moins de 5 ans <input type="radio"/></p> <p>De 5 à 15 ans <input type="radio"/></p> <p>De 15 à 25 ans <input type="radio"/></p> <p>Plus de 25 ans <input type="radio"/></p> <p>6. Votre instruction est :</p> <p>De 50 à 59ans <input type="radio"/></p> <p>De 60 à 69 ans <input type="radio"/></p> <p>De 70 ans et plus <input type="radio"/></p>
---	--

Axe N°02 : La notion de culture d'entreprise dans l'organisme d'accueil

1. Que signifie pour vous la culture d'entreprise? 2. Est-ce que la culture de votre entreprise est formalisée

<p>-Source de motivation <input type="radio"/></p> <p>-Source d'orientation <input type="radio"/></p> <p>-Source d'adaptation <input type="radio"/></p> <p>Autre:</p>	<p>par un projet d'entreprise (des valeurs)?</p> <p>-Oui <input type="radio"/> -Non <input type="radio"/></p> <p>Si oui, quel est son degré:</p> <p>- Forte <input type="radio"/> -Moyenne <input type="radio"/> -Faible <input type="radio"/></p>
---	---

3. D'après vous la culture de votre entreprise sur le

vous est transmise par: votre personnalité au travail?

-Les collègues de travail -Oui

-Le responsable de l'entreprise -Non

Si oui, quelles sont les nouvelles attitudes que vous avez acquises :

.....

.....

4. Est-ce que la culture d'entreprise a des effets

changement de

-Non

**Axe N°03 : La détection d'une culture
D'entreprise dans l'organisme d'accueil**

Questions	Oui	Non
1 Est-ce que votre entreprise vous exige des uniformes de travail ?		
2 L'histoire de votre entreprise est-elle connue par le personnel ?		
3 Existe-il une personne qui a marqué l'histoire de votre entreprise ?		
4 Votre entreprise organise-t-elle des cérémonies de départ à la retraite ou d'embauche ?		

5. Pensez-vous que la personnalité du fondateur a une influence sur vous ?

- Oui - Non

Si oui, pour quelle raison : - Ignorés

- Pour son charisme - Pour ses attitudes - Relations d'aide et sympathie

- Pour son comportement - Pour son idéologie ?
Autres :

7. Est-ce que votre entreprise possède une ou plusieurs valeurs ?

- Oui - Non - Un plus pour l'employé

- Si oui, pouvez-vous citer un exemple ? - Base de fonctionnement de l'entreprise

..... Forte - Moyenne - Faible

11. Existence de interdits dans votre

8. Quel intérêt a, selon vous, le fait de partager les entreprises ? - Oui - Non

mêmes valeurs ? - Si oui, pouvez-vous citer un exemple ?

- Unir tous les collaborateurs

- Animer une équipe au quotidien

- Assurer un bon climat social

Autre:

6. Les relations entre les collègues en générale sont-elles ?

- Tendues

9. Votre entreprise vous impose-t-elle des règles

- Oui - Non

- Si oui, que représentent pour vous ces règles

- Un outil indispensable

10. Les règles sont appliquées de manière :

..... Forte - Moyenne - Faible

Axe N°04 : Lien entre la culture de l'entreprise et la performance

1. Etes-vous satisfait de votre poste

2. Quel est le degré de votre

3. Etes-vous motivé

**dans la réalisation actuelle?
de votre entreprise?**

implication au travail?

des objectifs

- Tout à fait satisfait
Très motivé

- Très simpliqué

-

- Satisfait

- Impliqué

- Motivé

- Neutre-Plutôt impliqué

- Plutôt motivé

- Peu satisfait
Peu motivé

- Peu impliqué

-

- Pas du tout satisfait
tout motivé

- Pas du tout motivé

- Pas du

**4. Avez-vous bénéficié d'une formation au sein
de votre entreprise?**

**de votre entreprise?
régulièrement**

- Oui

- Non

- régulièrement

5. Etes-vous régulièrement envoyé

- très

- pas assez régulièrement

**6. D'après votre définition de la performance, pensez-vous qu'elle est influencée par la
culture de votre entreprise d'une façon: -Positive -Négative**

- Si c'est positive, comment ?

.....
.....
.....
.....

- Si c'est négative, pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

Table Des Matières

Liste des figures.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des abréviations.....	III

Introduction générale

1. Introduction et problématique.....	1
2. Objectif de la recherche.....	2
3. Formalisation des hypothèses.....	3
4. Cadre méthodologique.....	3
5. Plan de rédaction.....	4

Chapitre1 : Considérations générales et fondements théoriques de la culture d'entreprise

Introduction	5
--------------------	---

Section1 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux.....

1.1 Histoire de la culture d'entreprise et son évolution	5
1.2 Définitions de la culture d'entreprise	7
1.3 Classification de la culture	8
1.4 Les caractéristiques de la culture d'entreprise	10
1.5 Les déterminants de la culture d'entreprise.....	12
1.5.1 La culture nationale.....	12
1.5.2 La culture professionnelle.....	13
1.5.3 La culture régionale.....	13
1.5.4 La législation.....	14
1.5.5 Le fondateur	14
1.5.6 Les salariés	14
1.5.7 Le management	16
1.5.8 Le pouvoir.....	16

Table Des Matières

1.6 Les composantes de la culture d'entreprise.....	17
1.6.1 Les symboles.....	18
1.6.2 Les valeurs.....	19
1.6.3 Les mythes, les héros et les tabous.....	20
1.6.4 Les rites.....	21
Section 2 : Les éléments essentiels de la culture d'entreprise.....	22
2.1 L'entreprise et la culture organisationnelle	22
2.2 Les fonctions de la culture d'entreprise	23
2.3 Les niveaux de la culture d'entreprise	23
2.3.1 Au niveau implicite	23
2.3.2 Au niveau explicite.....	24
2.4 Les dimensions de la culture de l'entreprise	25
2.4.1 Au niveau interne de l'entreprise.....	25
2.4.2 Au niveau externe de l'entreprise.....	25
2.5 Les traits culturels	26
2.5.1 Définition du trait culturel.....	26
2.5.2 La formalisation des traits culturels permanent	27
2.6 Le rôle de la culture d'entreprise.....	28
2.6.1 Le rôle externe de la culture d'entreprise.....	29
2.6.2 Le rôle interne de la culture d'entreprise.....	29
Conclusion.....	30
Chapitre 2 : Performance de l'entreprise	
Introduction	31
Section 1 : Cadre théorique et généralité sur la performance.....	31
1.1 Aspects conceptuels.....	31

Table Des Matières

1.1.1 Définitions de la performance.....	31
1.1.2 Performance externe, performance interne.....	32
1.2 Les objectifs de la performance.....	33
1.3 Les principes de la performance	34
1.4 Typologie de la performance	35
1.4.1 La performance organisationnelle.....	35
1.4.2 La performance stratégique	35
1.4.3 La performance concurrentielle.....	35
1.4.4 La performance humaine.....	36
Section 2 : Mesure de la performance et le lien de celle-ci avec la culture de l'entreprise....	37
2.1 Les critères de mesure de la performance.....	37
2.1.1 Notions de base.....	37
2.1.2 Outils de mesure de la performance.....	38
2.1.3 Les variables de mesure de la performance.....	39
2.2 Concepts d'indicateurs de la performance	41
2.2.1 Définitions	41
2.2.2 Les qualités d'un bon indicateur	42
2.2.3 Les caractéristiques des indicateurs de performance.....	42
2.3 Les classements d'indicateurs de la performance	43
2.4 Les différents types d'indicateurs de performance de la culture d'entreprise.....	43
2.5 Le lien entre la culture d'entreprise et la performance.....	44
Conclusion	46

Table Des Matières

Chapitre 3 : Approche méthodologique et analyse des résultats

Introduction	47
Section 1 : Présentation des organismes et méthodologie de recherche.....	47
1.1 Brève présentation des organismes d'accueils	47
1.1.1 L'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)	47
1.1.2 SONATRACH.....	48
1.1.3 CEVITAL	48
1.1.4 TCHIN-LAIT / Candia.....	49
1.2 Méthodologie de recherche	49
1.2.1 Objet de la recherche.....	49
1.2.2 L'échantillonnage.....	50
1.2.3 Elaboration du questionnaire.....	51
1.2.4 Durée et mode de distribution.....	51
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	52
2.1 Axe N°01 : Profil du répondant	52
2.2 Axe N°02 : La notion de culture d'entreprise dans l'organisme d'accueil.....	55
2.3 Axe N°03 : La détection d'une culture d'entreprise dans les organismes d'accueils.....	56
2.4 Axe N°4 : lien entre la culture de l'entreprise et la performance.....	61
Conclusion	64
Conclusion générale	65
Références bibliographiques	
Annexes	

Résumé

L'objectif de notre travail est de confirmer l'existence d'une culture formelle ou informelle au sein des entreprises enquêtées et le lien présent entre la culture de l'entreprise et la performance. De ce fait notre étude est orientée vers une enquête auprès des quatre entreprises de la wilaya de BEJAIA à savoir : EPB, SONATRACH, CEVITAL et CANDIA, conduit sous forme d'un questionnaire. Par ailleurs, nous avons constaté que la culture d'entreprise est appliquée d'une manière formelle et qu'elle a un impact positif sur la performance, elle est avantageuse et garantit le bon fonctionnement des entreprises.

Mots clés : culture d'entreprise, la performance, culture formelle et informelle.

Abstract

The aim of our work is to confirm the existence of a formal or informal culture within the surveyed companies and the existing link between the corporate culture of the company and the performance. Because of that, our study is oriented towards a survey of the four companies in the wilaya of BEJAIA to know: EPB, SONATRACH, CEVITAL and CANDIA, conducted in the form of a questionnaire. Furthermore, we have found that the corporate culture is applied in a formal way and that it has a positive impact on performance, it is advantageous and guarantees the good functioning of companies.

Keywords: corporate culture, performance, formal and informal culture.