

# **UNIVERSITE D'ORAN**

## **Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales**

**Mémoire pour l'obtention du  
Magistère En Management  
Option Management Des Ressources Humaines**

### **Thème :**

**Fonction Ressources Humaines & Culture D'entreprise :  
Liens, Enjeux & Perspectives Au Sein De La Multinationale  
« AFIA INTERNATIONAL ALGERIA »**

**Présenté et soutenu par :**

**SAHRAOUI Khadija**

**Sous la direction de :**

**M<sup>me</sup> BENYAHIA-TAIBI. Ghalia**

**Devant le jury composé de : soutenue le 28 janvier 2014**

<b>Président :</b>	<b>Mr TAHARI Khaled</b>	<b>Professeur, Université d'Oran</b>
<b>Rapporteur :</b>	<b>M<sup>me</sup> BENYAHIA-TAIBI. Ghalia</b>	<b>Maître de Conférences A. , Université d'Oran</b>
<b>Examineur:</b>	<b>Mr AMROUN Seddik</b>	<b>Maître de Conférences A. , Université d'Oran</b>
<b>Membre Invité :</b>	<b>Mr KHARROUBI Imad</b>	<b>DRH Afia International Algérie</b>

**Année universitaire 2013 – 2014**

# Remerciements

**Je** remercie Allah tout puissant de m'avoir permis d'arriver à la fin de ce travail.

**Je** remercie ma Directrice de recherche, M<sup>me</sup> Benyahia Taïbi. G d'avoir accepté de diriger ce travail, pour sa patience, ses conseils et son aide constante.

**Je** remercie Mr Khaled Tahari, pour ses précieux conseils et aide durant la préparation de ce mémoire de recherche.

**Je** remercie principalement mon tuteur le Directeur des Ressources Humaines Mr Kharoubi Imad au niveau de la Multinational « Afia International Algeria » pour son support et son soutien durant tout la période de mon stage et auxquels ce travail doit beaucoup, ainsi que toute l'équipe Afia pour leur bon accueil, professionnalisme et leur disponibilité afin que ce travail vois le jour.

**Je** remercie mes parents pour la patience qu'ils ont su montrer envers moi, leur aide précieuse et leur soutien indéfectible.

**Je** souhaite également manifester ma reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont aidé ne serait-ce que par leurs encouragements.

# Dédicaces

À mes parents,

À mes sœurs & à mon frère,

À mes proches,

À mon tuteur Mr I. Kharoubi,

À mes chers amis,

À toutes les personnes qui ont cru en moi.

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale.....</b>	<b>12</b>
 <b><u>Chapitre I</u> : Culture d'entreprise : Les soubassements théoriques</b>	
<b>Introduction Chapitre I .....</b>	<b>13</b>
 <b><u>Section 1</u> : Les fondements du management interculturel</b>	
<b>Introduction Section 1.....</b>	<b>14</b>
1. Un aperçue sur l'approche universaliste .....	15
2. Comprendre l'approche culturaliste.....	15
3. Les travaux fondateurs de l'approche culturaliste .....	17
 <b>Conclusion Section 1 .....</b>	<b>26</b>
 <b><u>Section 2</u> : L'émergence du concept de culture d'entreprise</b>	
<b>Introduction Section 2.....</b>	<b>27</b>
1. La naissance d'un concept.....	28
2. La culture comme variable externe : le principe de la multinationalisation .....	30
3. La culture comme variable interne.....	31
 <b>Conclusion Section 2 .....</b>	<b>37</b>
 <b><u>Section 3</u> : Culture d'entreprise : composantes, modèles et outil d'identification</b>	
<b>Introduction Section 3.....</b>	<b>38</b>
1. Les composantes de la culture d'entreprise.....	39
2. Les modèles de culture d'entreprise .....	42
3. L'entreprise : Lieu de construction identitaire .....	50
 <b>Conclusion Section 3 .....</b>	<b>53</b>

<b>Conclusion Chapitre I.....</b>	<b>54</b>
 <b><u>Chapitre II</u> : La culture d'entreprise au cœur de la fonction ressources humaines</b>	
<b>Introduction Chapitre II.....</b>	<b>55</b>
 <b><u>Section 1</u> : La fonction ressources humaines : Une revue de la littérature</b>	
<b>Introduction Section 1.....</b>	<b>56</b>
1. Fondements et évolution de la fonction ressources humaines : de l'aspect l'administratif vers le stratégique.....	<b>57</b>
2. La performance de la fonction ressources humaines.....	<b>61</b>
3. Les enjeux de la fonction ressources humaines .....	<b>66</b>
 <b>Conclusion Section 1 .....</b>	<b>70</b>
 <b><u>Section 2</u> : Les modes de transmission de la culture d'entreprise</b>	
<b>Introduction Section 2.....</b>	<b>71</b>
1. Entre l'éthique et les pratiques de la fonction de gestion des ressources humaines : Quel lien ? .....	<b>72</b>
2. Le contenu des codes éthiques .....	<b>75</b>
3. Les modes de transmission de la culture d'entreprise : une finalité de renforcement	<b>78</b>
 <b>Conclusion Section 2 .....</b>	<b>100</b>
 <b><u>Section 3</u> : Culture d'entreprise : L'enjeu de la performance</b>	
<b>Introduction Section 3.....</b>	<b>101</b>
1. La culture d'entreprise : Un atout stratégique .....	<b>102</b>
2. Développer et entretenir une culture d'entreprise : Quels finalités ? .....	<b>106</b>
3. La culture d'entreprise : Les leviers d'action .....	<b>108</b>
 <b>Conclusion Section 3 .....</b>	<b>111</b>

<b>Conclusion Chapitre II</b> .....	<b>112</b>
-------------------------------------	------------

**Chapitre III : L'étude empirique au sein de la Multinationale  
« Afia International Algeria »**

<b>Introduction Chapitre III</b> .....	<b>114</b>
--	------------

**Section 1 : Les éléments identifiant notre étude de cas**

<b>Introduction Section 1</b> .....	<b>115</b>
-------------------------------------	------------

1. La démarche méthodologique .....116
2. Présentation du Groupe Savola .....120
3. Présentation de la société Afia International Algeria (AIA) .....124
4. Présentation de la culture d'entreprise au sein d'AIA : La voie de l'équilibre .....129
5. Une entreprise citoyenne socialement responsable .....134

<b>Conclusion Section 1</b> .....	<b>137</b>
-----------------------------------	------------

**Section 2 : la fonction ressources humaines au sein de la multinational AIA**

<b>Introduction Section 2</b> .....	<b>138</b>
-------------------------------------	------------

1. Présentation de la Fonction Ressources Humaines au niveau d'AIA .....139
2. Les pratiques RH.....145
3. Hygiène et sécurité au sein de AIA : la culture du « Safety First » .....156
4. Le transport du personnel.....160
5. La restauration.....161
6. Apparence personnelle .....161
7. La culture de l'Open Space (espace de bureau ouvert) .....162

<b>Conclusion Section 2</b> .....	<b>163</b>
-----------------------------------	------------

**Section 3 : Investigation, exposition et analyse des résultats**

<b>Introduction Section 3</b> .....	<b>164</b>
-------------------------------------	------------

1. Les quatre visites effectuées au sein d'AIA .....165

2. L'actualité de la société AIA.....	171
3. Le projet de système management qualité .....	172
4. Les réalisations de l'année 2012 .....	174
5. AIA et le management multiculturel.....	175
6. Le couple DG-DRH .....	178
7. Une culture d'entreprise opérationnelle au niveau d'AIA .....	179
8. La diffusion et le renforcement de la culture Savolienne par les pratiques RH.....	183
<b>Conclusion Section 3 .....</b>	<b>192</b>
<b>Conclusion Chapitre III.....</b>	<b>193</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>196</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>205</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>213</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>222</b>

*Introduction*  
*Générale*

## **Introduction générale :**

L'économie qui a prévalu de la seconde guerre mondiale jusqu'au début des années 1970, était surtout fondée sur la recherche de faibles coûts de production obtenus grâce à des économies d'échelle et de la production de masse. La situation a changé à partir des années 1970, à cause notamment du comportement et des attentes des consommateurs, de plus en plus exigeants en termes de qualité et de service (Pfeffer ; 1994, Whitfield et Poole, 1997 ; Becker et Huselid ; 1998).

Les entreprises 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. Becker et Gerhart (1996) ; Schumann (1998) ainsi que Tetenbaum (1998) ont avancé que dans un contexte d'ouverture d'horizons et de concurrence exacerbée, les conditions de réussite des entreprises sont plus difficiles, chose qui a obligé plusieurs d'entre-elles à réviser leur mode de gestion, de même que leur structure organisationnelle et leur façon d'organiser le travail. L'issue se traduit ainsi par l'adoption de diverses stratégies.

Les travaux de Julien et al. (1993), Guerin (1995) ainsi que Julien et Jacob (1996) font ressortir que plusieurs entreprises recourent à l'adoption de nouvelles technologies. Quelle que soit la stratégie retenue, elle fera presque inévitablement appel aux capacités organisationnelles de l'entreprise et de façon plus spécifique, à la collaboration des Ressources Humaines (RH). En effet, il pourrait s'avérer risqué, pour une entreprise, de chercher à augmenter sa productivité et sa rentabilité en investissant dans un nouveau mode de production ou en implantant une nouvelle technologie, si elle ne dispose pas déjà de ressources humaines compétentes et d'une infrastructure adéquate en termes de gestion de ces mêmes ressources humaines.

Donnadieu (1999) avance qu'a « *la fin des années 1970, Américains et Européens s'interrogeaient sur les performances exceptionnelles des entreprises japonaises (...) l'observation montrait que ces entreprises ne disposaient pas de ressources naturelles et de facteurs de production nettement meilleur marché, n'avaient pas une organisation fondamentalement différentes et n'avaient pas choisi des stratégies géniales. Une seule chose*

*les différenciat : la qualité de leurs ressources humaines<sup>1</sup> ». Et comme le soulignait déjà Barnard en 1948 : « ce sont des individus qui constituent une organisation et l'efficacité de celle-ci dépend non seulement de la façon de les grouper et de les structurer, mais aussi de la qualité de chacun d'entre eux<sup>2</sup> ».*

En résumé, ce contexte mondial actuel a permis de valoriser la ressource humaine en l'a considérant comme étant un élément majeur de la compétitivité de l'entreprise et des stratégies gagnantes. Plane (2003) évoque même la guerre des « talents ». Les changements de l'environnement économique, politique et social au niveau mondial, ont fait du facteur humain une ressource stratégique et une source d'avantages compétitifs selon les travaux de Ulrich (1991), Zghal (2000), Becker & Huselid (2001) ainsi que Evans & al. (2002).

La revue de la littérature abondante, avance que la gestion s'intéresse essentiellement aux phénomènes se déroulant à l'intérieure d'une entreprise. Plus précisément, elle se caractérise par un ensemble d'opérations utilisées par les organisations dans un souci permanent de maintien et d'amélioration de la performance. La ressource humaine nécessite aussi une gestion, on parle de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Galambaud (2002) avance que la GRH est de la gestion dotée d'un aspect particulier du fait qu'elle est liée aux ressources humaines, au sein d'une organisation, et dont le but principal est de garantir la réussite organisationnelle.

Affirmer le caractère stratégique de la ressource humaine (RH) ne revient pas forcément à dire que la Fonction Ressources Humaines (FRH) est stratégique. Cela signifie tout simplement que la ressource humaine est une source essentielle de rentabilité qui peut être obtenue de différentes manières. Cependant, parler de FRH stratégique renvoie à une démarche qui intègre la dimension RH dans les décisions stratégiques, le plus en amont possible et à développer des actions RH en cohérence avec celle-ci. Une FRH trouve sa raison d'être à travers sa contribution dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, et donc par la valeur ajoutée qu'elle apporte à son organisation. Selon Bouzidi (2009) : «(...) *la place que l'entreprise lui accorde est la résultante de la reconnaissance de sa portée stratégique<sup>3</sup>* ».

---

<sup>1</sup>Donnadieu. G., *La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ?*, édition Organisation, 1999. pp.229-265.

<sup>2</sup>Barnard .C, *Organization and Management: selected papers*, Harvard University Press, 1948, p.19

<sup>3</sup>Bouzidi, S., *La GRH et l'entreprise : de la méconnaissance à la reconnaissance*, Centre de Publication Universitaire, 2009, p.3

Le contexte qui vient d'être exposé plus haut et en particulier la centralité des ressources humaines au sein des organisations économiques, n'a rien de nouveau. C'est une évidence démontrée par une littérature riche et abondante et un élément assez commun à toutes les organisations qui ont une culture de résultat optant pour la performance sur le plan humain et organisationnel. Cela dit, vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent : des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandises. Pourtant aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propres. De ce fait, rechercher la spécificité d'une entreprise conduit donc à analyser sa culture et reconnaître le rôle des hommes qui la composent. Ce concept de culture d'entreprise est au centre d'intérêt de plusieurs théoriciens et praticiens (Lemaître, 1984).

- **Problématique de la recherche :**

Dans les années 80 (et même avant cette période), plusieurs ouvrages, dont le plus connu fut «Le prix de l'excellence », par Peters et Watermann (1983), avaient démontré que la culture d'une entreprise jouait un rôle déterminant dans son succès en la présentant comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise. Elle permet une approche spécifique de chaque firme, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique. Dans une entreprise, la culture se traduira, par exemple, par le respect des collaborateurs, par la manière de prendre des décisions, de trouver des solutions, de traiter le client, mais aussi de communiquer (au café, formellement, par e-mail, ...), sans oublier la manière dont les niveaux hiérarchiques, les territoires, les compétences, les statuts sont marqués. La culture permet donc de décrire et d'expliquer le fonctionnement des organisations.

Held (1999) explique que « toute entreprise a d'une certaine manière une culture dont la force peut être comparée à une volée d'oiseaux ou à un banc de poissons, qui se déplacent de manière compacte, harmonieuse, respectant distance, vitesse et orientation, sans influence externe perceptible<sup>4</sup> ». De ce fait, les comportements sont homogènes ; ils créent un sentiment d'identité, d'appartenance, de sécurité et une fierté chez les collaborateurs, ce qui donne de l'énergie, stimule l'enthousiasme et offre, face à l'extérieur, une image cohérente.

---

<sup>4</sup> Held D., *Le succès par la culture d'entreprise ?* Dans *Dossier PME*, n° 42, Juin 1999. p.2.

Thévenet (2006) considère que la culture d'entreprise peut participer au développement de l'implication du fait que l'objectif étant d'obtenir des salariés une adhésion aux missions, aux objectifs et aux valeurs de la firme. La culture d'entreprise permet à la fois de comprendre et de gérer la dynamique de l'organisation, afin d'induire les actions attendues des salariés.

Il ne faut pas omettre qu'une forte culture présente également des faiblesses marquées ; elle peut conduire à l'enfermement, provoquant les effets inverses à ceux attendus ; elle peut constituer aussi un facteur de rigidité face aux changements, comme par exemple à l'occasion d'opération de fusion ou à un manque de contact avec la réalité du marché et de la concurrence. Elle attire aussi particulièrement des collaborateurs qui ont besoin de s'identifier avec des valeurs supérieures, donc qui auront plus de difficultés à imaginer des solutions et voies nouvelles, à définir des stratégies audacieuses, à changer de cap si nécessaire (Held, 1999 ; Thévenet, 2006).

À moins d'en rester à penser que la culture d'entreprise se résume aux valeurs affichées par la direction dans les salles de réunion, on doit l'envisager beaucoup plus résolument comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion. On parle d'une « *culture d'entreprise opérationnelle* » qui offre un surplus de performance résultant 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. C'est d'ailleurs une des raisons principales qui nous a motivés à s'intéresser à ce concept et à vouloir comprendre son importance, son contenu, son évolution et ses principes pour en faire un lien très captivant avec la fonction ressources humaines au sein d'une organisation économique. La culture de l'entreprise et les sous-cultures locales ou professionnelles qui la composent, deviennent des objets stratégiques de pilotage, des objets qui gagnent à être étudiés et dans la mesure du possible, adaptés.

La culture organisationnelle ou la « corporate culture » a cette étrange spécificité d'être la chose la plus partagée et diffusée mais dotée d'un aspect non formel. À la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part. De plus, ce qui en est parfois écrit n'en constitue qu'une toute petite partie et représente souvent plus un désir de la direction générale, de la direction de la communication ou la direction des ressources humaines qu'un vrai reflet de la réalité. Dans ce monde qui ne se reconnaît que dans la formalisation, l'informel nous

échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation par rapport aux concurrents et l'une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion du marché et des collaborateurs.

Dans ce travail de recherche, nous essayons d'introduire le concept de « culture d'entreprise » à l'aide d'une panoplie de définitions et d'études fournies par les éminents auteurs qui se sont intéressés à ce concept. La culture d'entreprise est abordée ici comme un ensemble des façons de penser et d'agir ; ensemble de normes, de règles explicites ou implicites ; un système de cohésion et de cohérence. La culture est la partie immatérielle du capital au même titre que la marque. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise.

Held (1999) fait référence à la culture comme étant un iceberg : « elle se voit peu, mais comme pour l'iceberg, ce qui émerge est surdéterminé par tout ce qui n'est pas ou peu apparent : l'histoire, les caractéristiques du fondateur, le contexte culturel initial (professionnel ou national), les valeurs opérantes, les croyances collectives ; en un mot, un ensemble « d'évidences partagées<sup>5</sup> ». Ce qu'on voit, en revanche, sont les manières de faire, le style de l'entreprise, le climat, l'organisation, le système de règles ; en un mot, le mode « opératoire culturel ».

Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise. Selon Pettigrew (1979), « *la connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique, elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise<sup>6</sup>* ».

Une culture forte signifie un esprit de corps dans le sens où elle représente un signe d'homogénéité des valeurs, pratiques, comportements, etc., donc une faible perte d'énergie dans le management et la communication. Elle n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Sa qualité dépend de son adéquation avec la stratégie et avec son environnement interne et externe, à court, moyen et long terme, et ce qui est performant aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain.

---

<sup>5</sup> Held D., *Le succès par la culture d'entreprise ?*, Op.cit. p.6

<sup>6</sup> Pettigrew A-M., *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, 1979, pp.570-581

Thévenet (2006) présente la culture d'entreprise comme étant : « *un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise*<sup>7</sup> ». C'est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation, logiquement parlant, c'est l'objectif de toutes les organisations à pousser ses collaborateurs à adhérer, s'impliquer et s'identifier au projet de l'entreprise.

La culture fait donc partie des dimensions essentielles d'une entreprise ; elle fait son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte systématiquement dans toute action ou décision, de la gérer et de la faire évoluer pour assurer la pérennité de l'organisation, mais sans jamais la considérer comme un facteur isolé. Dans ce contexte, nous posons la **question principale** suivante :

***« Qui prend en charge et garantit le développement de la « culture d'entreprise » ? Qui est chargé de la faire évoluer, renforcer et diffuser au sein d'une organisation économique, dans le sens où elle est considérée comme l'un des principaux facteurs de performance ? »***

Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les firmes cherchent à dynamiser leur potentiel humain, conscientes de la richesse de celui-ci. Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble être l'une des réponses au développement de ce potentiel. Au-delà des compétences, toute entreprise va chercher à recruter des personnes qui sauront partager ses valeurs. Il est difficile de s'épanouir professionnellement si l'on n'adhère pas à ses valeurs et principes ; identifier et comprendre sa culture est un passage obligé pour toute nouvelle recrue.

Cette adhésion à « l'esprit maison » est un gage d'implication, de motivation et de performance des salariés. Elle est également un vecteur de fidélisation en diminuant le turnover et en développant un sentiment d'appartenance au groupe. Autrement dit, la culture d'entreprise devrait procurer à chaque collaborateur le sentiment que sa réussite professionnelle est liée d'une manière directe à celui de l'entreprise, selon l'analyse Thévenet (2006).

---

<sup>7</sup>Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Que sais-je, Presses Universitaires de France, 2006, p.48

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponse et vérifier notre questionnement, nous posons l'**hypothèse principale** suivante :

*La fonction ressources humaines joue un rôle particulièrement actif en étant le premier et principal garant du développement, de la diffusion, de la promotion et de l'adhésion des collaborateurs à la culture d'entreprise au sein d'une organisation économique.*

La culture d'entreprise est un concept surtout opérationnel dans des structures de grandes tailles. C'est un outil intéressant pour les DRH mais qui connaît des réticences car il ne faut pas oublier que l'on s'adresse avant tout à des êtres humains qui ont déjà une certaine culture avant d'entrer à l'entreprise. Le rôle du DRH va consister à faire que l'employé veuille se prêter à la transformation voulue, ce qui permettra d'assurer un système de communication efficace entre les individus. Il devra donc avoir les compétences " humaines " nécessaires pour assurer la diffusion de la culture d'entreprise, des symboles, des rites, des histoires. Il lui faudra être un relais efficace de l'information mais également avoir une connaissance parfaite de l'ensemble des services de l'entreprise et de leur fonctionnement.

Le Management Interculturel consiste, selon Gauthey et al. (1988), à prendre en compte dans les fonctions de l'entreprise et du management, les différences culturelles et savoir en tirer parti. Dans le cadre d'analyse du management interculturel, deux approches managériales s'affrontent selon Chevrier (1996) : l'approche «*universaliste*» appuyer par le courant classique, et l'approche «*culturaliste*» dont les fondateurs sont Hofstede, (1980), Hofstede & Bollinger, (1987) ainsi que D'Iribarne (1989).

L'approche universaliste a dominé la pensée managériale pendant les années cinquante et soixante, clamant la convergence qui implique l'adaptation du management à «*tous les environnements, dans toutes les situations dans toutes les cultures*<sup>8</sup>». Ces techniques constituaient le prolongement du «*one best way*» des chercheurs classiques et proposaient d'élaborer un modèle idéal et justifié par la logique universelle de l'industrialisation et de la bureaucratie selon Galbraith (1970).

---

<sup>8</sup> McCormick J., *Comblent l'écart entre logique industrielle et logique humaine dans le management international*, Economica, 1993, p.28

La perspective culturaliste, qui constitue la source des travaux sur le management interculturel (Mutabazi & al, 1994), se base sur le postulat de l'existence d'une interaction entre les cultures et le mode de management. Ce postulat étant renié par l'approche universaliste.

Notre cadre conceptuelle et théorique s'inscrit dans une *approche culturaliste* où les dimensions culturelles issues du milieu social sont prises en considération. Le choix de cette approche est également justifié par l'étude de cas réalisée dans une multinational où le concept du « management interculturel » est bien présent.

- **Choix méthodologiques :**

Réussir à trouver un sujet de recherche scientifique qui combine entre un ensemble d'éléments qui suscite notre curiosité à savoir : l'actualité du concept de « culture d'entreprise » et son importance qui ne cesse de prendre une place indispensable au sein des organisations en devenant l'une des conditions spécifiques de succès organisationnel, n'était pas une action facile à réaliser. Ajoutons à cela, le sens d'analyse et d'observation accrue que ce sujet a nécessité durant notre période pratique afin de pouvoir ressortir avec des éléments de réponse qui alimentera notre hypothèse principal.

La multinationale (AIA) est l'une des filiales du groupe Saoudien Savola, leader mondial dans le secteur des huiles de table et l'un des plus grands groupes dans la région dans le secteur des produits de large consommation. Créé en 1979 en Arabie Saoudite, le Groupe Savola est présent dans plus de 30 pays (Algérie, Egypt, Maroc, Soudan, Arabie Saoudite, Jordanie, Iran, Turquie, Kazakhstan, Libye, Emirats-Arabes-Unis, etc.).

Basée à Oran, Afia international Algeria, est dotée d'une usine ultramoderne avec des équipements à la pointe de la technologie, bénéficiant de l'expérience et du savoir-faire du groupe. Elle a démarré sa production en Septembre 2008. Afia Internationall Algeria représente un investissement direct de plus de 4.5 milliard de Dinars et l'Algérie constitue un marché stratégique dans le plan de développement du groupe SAVOLA.

L'émergence du management interculturel au début des années 90 et l'engouement qu'il a suscité ont coïncidé avec l'accélération du mouvement d'internationalisation des entreprises. Des salariés issus de contextes nationaux différents sont en effet de plus en plus souvent

amenés à travailler ensemble dans des groupes multiculturels. C'est précisément le cas de la multinationale AIA.

Le choix de cette entreprise ne s'est pas dû au hasard ni à la difficulté d'accéder à d'autres entreprises. Nous nous sommes intéressés à cette organisation pour la première fois, lors d'une conférence présentée par le DRH de AIA, au niveau de l'Université d'Oran. Lors de cette présentation et alors que notre domaine de recherche se lie directement au Management Des Ressources Humaines (MRH), le DRH nous a fait découvrir la multinationale, ses perspectives ainsi que ses réalisations, en donnant un aperçu sur le fonctionnement de leur département RH et ses différentes pratiques.

Le contenu de la présentation, la nature de leur mode de gestion ainsi que l'originalité de leur culture d'entreprise construite sur la base de valeurs universelles, a suscité notre curiosité de vouloir explorer leur structure, chose qui nous amené à envisager d'effectuer notre étude de cas au sein de leur entité. Le choix de la multinationale AIA est justifié également par les facteurs suivants :

- La multinationale est une entreprise concurrentielle ;
- Elle a une culture de résultat optant pour la performance et la pérennité sur le marché ;
- Son objectif à long terme vise le leadership sur le marché algérien dans le secteur agroalimentaire ;
- L'entreprise pratique un management multiculturel ;
- La multinationale AIA est une entreprise structurée, disposant d'une fonction RH<sup>9</sup> et croyant dans la centralité de la ressource humaine pour assurer le succès organisationnel.

Concernant la méthodologie de recherche scientifique, nous opté pour une étude de cas ; une démarche de recherche qui se situe dans l'horizon des méthodes qualitatives. Elle compte parmi les rares démarches de recherche en sciences sociale qui conjugue l'observation directe (participante ou non) et différentes sources documentaires relatives aux pratiques et aux discours pertinents à l'objet d'étude. Nous avons adopté comme techniques d'investigation :

---

<sup>9</sup> Plusieurs entreprises ne disposent pas d'un vrai département RH. Bien souvent, il ne s'agit que d'une GRH de façade, une case greffée à l'organigramme et destinée à faire valoir la modernité de l'entreprise en matière de management.

### **1) *Observation directe et participative :***

L'observateur doit vivre avec le groupe qu'il observe comme s'il appartient à la population. C'était le cas pour nous à travers notre présence intensive sur le terrain durant quatre mois d'affilée (sans interruption). Le but est de recueillir des données importantes et pertinentes afin de mener l'analyse et apporter des éléments de réponses qui servent à enrichir l'étude. Cette observation permet une meilleure compréhension du mécanisme de fonctionnement de l'entreprise, de l'intérieur parce que le chercheur partage les conditions humaines des sujets qu'il observe.

### **2) *Entretiens semi-structurés à travers l'élaboration et l'utilisation d'un guide d'entretien :***

Dans notre cas, l'entretien a permis de récolter des informations très pertinentes sur notre problématique. L'entretien devrait permettre à l'interviewé d'exprimer ses idées et informations sans craintes.

**Afin de bien gérer nos entretiens, nous avons veillé à :**

- établir un contact préliminaire avec chaque interviewé pour lui expliquer le but de la recherche, le type de questions à poser, vérifier s'il est disposé à donner des informations pertinentes, laisser l'interviewé fixer la date, l'heure et le lieu de l'entretien
- Montrer à l'interviewé que ce qu'il dit est important ;
- Aider l'interviewé à avancer plus loin ;
- Avoir le sens des relations humaines ;
- Savoir inspirer confiance ;
- Savoir relancer le discours ;
- Eviter les questions directes. Laisser le champ ouvert.

### 3) *Documents internes à l'entreprise :*

Tels que le règlement intérieur, le code de bureau, les différentes politiques et procédures internes, les formulaires...etc. Les différentes informations chiffrables (ex : chiffre d'affaire) de même que certains renseignements qui concernent l'entreprise AIA ne seront pas divulgués dans ce mémoire de recherche et cela par respect aux règles de confidentialité établies avec notre tuteur.

Notre investigation sur le terrain était un vrai exercice d'apprentissage et une initiation à la recherche scientifique qui nous ouvre le champ vers d'autres réflexions et études plus profondes en matière d'analyse et sur une échelle plus vaste.

- **Structure du travail :**

**Notre travail est scindé en deux parties :**

La partie théorique, rassemble les concepts de base de notre recherche. Elle représente la synthèse des lectures synthétisées d'ouvrages, articles et communications ainsi que des documents numériques. Elle est composée de deux chapitres :

Le premier chapitre intitulé « *Culture d'entreprise : les soubassements théoriques* » est composé de trois sections. L'objectif de ce chapitre est de faire ressortir les éléments les plus importants se liant au concept de culture d'entreprise à travers la revue de son émergence, les différents modèles de culture d'entreprise ainsi que le cadre théorique s'inspirant du volet management multiculturel et en particulier l'approche culturaliste.

Le deuxième chapitre intitulé : « *La culture d'entreprise au cœur de la fonction ressources humaines* » constitue la fondation de notre problématique. Il est composé de trois sections. La finalité de ce chapitre est d'abord, de présenter la fonction ressources humaines et son évolution d'une simple fonction administrative vers une fonction typiquement stratégique. Ensuite nous avons évoqué son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise et sa valeur ajoutée en termes de développement du capital humain à travers les différentes pratiques RH. Finalement, l'analyse qui concerne la relation existant entre la culture

d'entreprise et la fonction ressources humaines en termes de performance mais aussi son rôle actif dans l'évolution, la diffusion et le renforcement de ce concept.

La deuxième partie pratique, contient notre 3<sup>ème</sup> chapitre intitulé « *L'étude empirique au sein de la multinationale « AFIA INTERNATIONAL ALGERIA* ». Nous avons conduit une étude de cas au niveau de la multinationale Afia International Algeria (AIA) d'une durée de quatre mois (présence quotidienne) afin de pouvoir analyser et confronter leur point de vue à la théorie par rapport au concept de la culture d'entreprise et le rôle de la fonction de gestion des ressources humaines, dans la promotion et le développement de la culture organisationnelle.

Nous finissons cette introduction générale qui récapitule l'apport de cette recherche par, la contribution de Burke (1987) disant que l'affaire tient en trois traits fondamentaux quand il s'agit de ce concept : « *Tout d'abord, la culture d'entreprise peut être un formidable outil pour réduire considérablement la déperdition d'énergie dans le cadre du travail. Ensuite, une culture d'entreprise fournit à son personnel des points de repère dans un monde turbulent et inquiétant, où les institutions perdent de plus en plus de leur crédibilité. Enfin, la culture d'une entreprise est à la base même de sa croissance*<sup>10</sup>». Ici apparaît tout l'intérêt de ce thème notamment chez un groupe multinational.

---

<sup>10</sup> Burke M., *À chacun son style d'entreprise*, InterEditions, Paris, 1987, p.13

# *Chapitre I*

*Culture D'entreprise :*

*Les Soubassements*

*Théoriques*

## **Introduction Chapitre I :**

Le premier chapitre intitulé « **culture d'entreprise : Les soubassements théoriques** », est composé de trois sections qui se complètent pour aboutir à un ensemble d'informations et d'éclaircissements liés aux fondements théoriques du concept de culture d'entreprise.

Dans le cadre de notre mémoire de recherche, nous nous inscrivons dans une approche culturaliste où les dimensions culturelles issues du milieu social sont prises en considération contrairement à l'approche universaliste.

La Section 1 intitulé « **Les fondements du management interculturel** », se compose de trois points, dont le premier est un aperçu sur l'approche universaliste, le deuxième concerne la compréhension de l'approche culturaliste et le troisième point concerne les travaux fondateurs de l'approche culturaliste.

La Section 2 intitulé « **Emergence du concept de culture d'entreprise** », se compose de trois éléments dont le premier se lie à la naissance du concept de culture d'entreprise, le deuxième présente le concept comme étant une variable externe et le troisième point présente la culture comme étant une variable interne.

La Section 3 intitulé « **Culture d'entreprise : composantes, modèles et outils d'identification** » contient trois points ; le premier expose les composantes de la culture d'entreprise, le deuxième, les modèles de culture d'entreprise et le dernier point exprime l'entreprise comme étant le lieu de construction identitaire.

## **Section 1 : Les fondements du management interculturel**

### **Introduction Section 1 :**

Considéré comme une forme particulière de management, *le management interculturel*, «consiste à prendre en compte dans les fonctions de l'entreprise et du management, les différences culturelles et savoir en tirer parti<sup>11</sup>».

Ce concept est né dans un contexte de mondialisation croissante où les entreprises (ou les organisations plus généralement) ne se limitaient plus à leur pays d'origine et cherchaient à élargir leurs horizons. Nombreux sont les auteurs et parmi eux Levitt (1991), qui font référence aux économies de marché et au développement de technologies comme étant des facteurs de convergence du monde, anéantissant de ce fait les distances.

Dans la même ligne de pensée, Ohmae (1992) ainsi que Demorgon (2000), parlent du développement de «l'Entreprise sans frontières». Ces chercheurs mettent l'accent sur la disparition des nationalismes en préconisant le développement d'un management international à travers les échanges de biens, d'informations et des personnes pour créer une nouvelle réflexion concernant la culture des différentes sociétés impliquées dans ces échanges.

Dans ce cadre d'analyse du management interculturel, deux approches managériales s'affrontent (Chevrier, 1996) : l'approche «*universaliste*» et l'approche «*culturaliste*». Ces deux approches seront analysées dans cette section.

---

<sup>11</sup>Gauthey F., Ratiu I., Rodgers I., Xardel D., *Leaders sans frontières : le défi des différences*, Mac Graw-Hill, 1988, p. 7

## **1. Un aperçu sur l'approche universaliste :**

Pendant les années cinquante et soixante, l'approche universaliste a dominé la pensée managériale. Cette dernière implique l'adaptation du management à tous les contextes internes et externes de la culture (McCormick, 1993). Selon Galbraith (1970), ces techniques constituaient le prolongement du concept de «*one best way*» de l'école classique et proposaient d'élaborer un modèle idéal et justifié par la logique universelle de l'industrialisation et de la bureaucratie.

L'approche universaliste affirme que, par rapport au choix du mode managérial dans l'organisation internationale, la culture ne joue qu'un faible rôle. Les difficultés interculturelles sont alors considérées comme marginales puisque les aspects culturels nationaux ont une faible influence sur les modes de gestion et les comportements individuels au travail. Cela est justifié par l'existence de plusieurs cultures d'entreprise dans un même pays (Friedberg, 1994).

Mutabazi& al. (1994) avancent qu'à partir de la fin des années 1980, cette approche de convergence s'est évanouie et après le constat, suite au choc pétrolier, les méthodes de management dites «*universalistes*» ont perdu leur succès. Les entreprises étaient alors face à l'obligation de trouver d'autres modes de gestion plus contextualistes et culturalistes. Elles devaient intégrer des comportements basés sur des systèmes de valeurs différents, liés à l'appartenance culturelle, pour qu'ensuite concilier des modèles de management différents aussi bien au niveau des principes qu'au niveau des pratiques.

## **2. Comprendre l'approche culturaliste :**

La perspective culturaliste, qui constitue la source des travaux sur le management interculturel selon Mutabazi& al. (1994), se base sur le postulat de l'existence d'une interaction entre les cultures et le mode de management. Ce postulat étant renié par l'approche universaliste.

Pour les tenants de la vision culturaliste (Hofstede, 1980 ; Hofstede&Bollinger, 1987 ; D'Iribarne, 1989), les pratiques des acteurs sont ancrées dans une tradition culturelle profonde et ont de ce fait, une signification particulière. Par conséquent, le manager doit prendre en compte cette divergence culturelle, politique et idéologique. Ces postulats rejoignent

d'ailleurs la théorie de la contingence, qui formule des recommandations spécifiques selon le contexte de l'entreprise et ses particularités. Il s'agit donc, selon les tenants de cette théorie, d'adapter le management au contexte (Hermel, 1993).

D'autres auteurs, comme Bosche (1993), stipulent qu'en matière de management international, la principale contingence serait la culture. Ce constat accentue l'idée que l'entreprise internationale doit gérer les distances culturelles longtemps occultées du management (Meier, 2004).

Dans le cadre de l'approche culturaliste et pour montrer l'indispensable relativité des pratiques managériales, des auteurs se sont alors intéressés au décodage des interactions entre la culture et les pratiques managériales ainsi qu'à la comparaison des systèmes culturels entre pays. Par exemple, les travaux d'Hofstede & Bollinger (1987) avaient pour objectif d'explicitier le rôle de la culture et de ses influences sur la gestion des organisations internationales. Les travaux de D'Iribarne (1989), quant à eux, ont mis l'accent sur la spécificité des modes de gestion nationaux sous-tendus par des représentations ou des «logiques» différentes. Cet auteur visait notamment à démontrer l'influence des cultures nationales sur les comportements des individus.

Il en ressort que l'approche culturaliste, d'une manière générale, revendique la nécessité de la prise en compte des dimensions culturelles par l'intermédiaire d'un processus de traduction culturelle, à défaut de quoi le projet interculturel pourra être voué à l'échec. Les auteurs Mutabazi & al. (1994) expliquent à cet égard, qu'il «est erroné, voire dangereux de copier sans recul ou d'imposer intégralement des modèles ayant fait leurs preuves dans des contextes culturels et managériaux différents<sup>12</sup>». Toutefois, d'autres auteurs comme Moran & al. (1997), considèrent qu'il est possible d'appliquer des modes de management ayant prouvé leur efficacité dans le passé à condition qu'une connaissance sur les principaux déterminants des relations professionnelles interculturelles avec les acteurs du pays d'accueil soit déjà acquise.

---

<sup>12</sup>Mutabazi E., Klesta A., Altman Y., Poirson P., *Management des ressources humaines à l'international*, Eyrolles, Paris, 1994, p.39.

Dans ce contexte de management international, et bien que les synergies entre les différents pays et les cultures soient admises (Adler, 1983 & Bosche, 1993), il n'en reste pas moins que plusieurs difficultés subsistent. Des difficultés ayant trait à la confrontation entre des cultures différentes et entre des conduites d'action et de connaissances distinctes (Demorgon, 2000). Ces difficultés font que le concept de management interculturel est devenu un sujet d'analyse en management au même titre que la stratégie, la structure et le contrôle (Hofstede, 1998). Cette forme de management implique une gestion, capable de reconnaître l'existence des cultures différentes, d'intégrer les valeurs qui sous-entendent ces cultures dans le fonctionnement organisationnel et enfin de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec l'atteinte des objectifs stratégiques (Dupriez & Simons, 2000).

### **3. Les travaux fondateurs de l'approche culturaliste :**

Les travaux exposés dans les passages ci-après ont leur importance car ils permettent d'enrichir notre recherche et s'insèrent uniquement dans la finalité d'avoir une idée sur l'historique de cette approche culturaliste qui domine actuellement le monde du management international.

Dans le cadre de notre analyse, il ne s'agit guère de faire une revue exhaustive de la littérature portant sur le paradigme du management interculturel. Nous nous contentons de mettre en exergue les principales approches culturalistes afin de pouvoir orienter et comprendre notre analyse empirique. Du fait que nous avons effectué notre partie pratique (étude de cas) au sein d'une multinationale, nous considérons que la connaissance de ces fondements est importante pour notre travail de recherche, quant à la spécificité des contextes culturels et la nécessité de sa prise en compte dans le mode de management des entreprises internationales.

#### **3.1 L'approche d'Hofstede (1980, 1994) :**

Pour Hofstede (1994), il est nécessaire de chercher dans le cadre du management international, les avantages et les obstacles d'ordre culturel. Suivant cette logique, cet auteur établit une étude au sein d'une multinationale américaine «IBM» implantée dans soixante-quatre pays.

Hofstede (1980, 1994) présente une grille d'analyse qui reste largement utilisée dans la sphère du management interculturel et qui compare les spécificités nationales autour de cinq principales variables : la distance hiérarchique, l'individualisme et le collectivisme, la féminité et la masculinité, le contrôle de l'incertitude et l'orientation à court terme ou long terme. Ces dimensions sont, pour l'auteur, représentatives des différentes cultures c'est-à-dire qu'elles constituent «*des aspects de ces cultures qui peuvent être comparés à ceux d'autres cultures*<sup>13</sup>».

Nous expliquerons les cinq variables dans ce qui suit :

### **3.1.1 La distance hiérarchique :**

L'auteur définit cette variable comme étant «*la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir*<sup>14</sup>». Elle décrypte le degré de validation d'une société de la répartition inégale du pouvoir. Selon Hofstede (1991), les sociétés distinguées ont en général focalisé les décisions en s'aidant d'un personnel chargé du contrôle par une forte distance hiérarchique vis-à-vis de cette mesure.

### **6.1.2 Individualisme et collectivisme :**

Selon (Hofstede, 1994), cette variable culturelle «*exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires*<sup>15</sup>». L'individualisme est une caractéristique d'une société où les liens entre individus ne sont pas forts et où la vie personnelle et la recherche de moyens pour augmenter la liberté d'action priment. Un score d'individualisme élevé a été attribué par Hofstede (1994) à la société française.

Dans une culture « collectiviste », l'intérêt du groupe prime avec des liens très forts entre les membres qui le composent. Les liens entre les employés et l'employeur dans une société individualiste, sont basés sur les intérêts respectifs pourtant dans le cadre d'une société

---

<sup>13</sup>Hofstede G., *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1994, p.31

<sup>14</sup>Ibid, p.76

<sup>15</sup>Ibid, p.47.

«communautaire», ces relations se fondent sur la confiance selon Meier (2004). Les Chinois seraient démarqués par une culture de collectivisme et l'intérêt du groupe central, selon la logique de Hofstede (1994).

### **3.1.3 Masculinité – Féminité :**

Une société attribue des fonctions respectives aux deux sexes. Il existe une grande différenciation des rôles entre les hommes et les femmes au sein d'une société masculine. Les hommes dominent alors qu'ils sont remués par la réussite matérielle. Pour les femmes, selon Meier (2004), une société dite féminine est celle où les rôles sont plus interchangeables.

### **3.1.4 Contrôle de l'incertitude :**

Cette mesure interprète le degré d'inquiétude ressentie par les individus face à la prise de risque et l'incertitude, au niveau d'une culture. Il est de leur aptitude d'endurer le manque de prévisibilité et de stabilité.

### **3.1.5 Orientation court terme versus long terme :**

Un groupe de chercheurs de Hongkong a élaboré un inventaire des valeurs chinoises, dans les années 1980, a montré que certaines valeurs étaient peu familières aux occidentaux. Hofstede (1994) a introduit dans son cadre d'analyse une dimension d'orientation à court terme contre une orientation long terme.

Hofstede (1994) a voulu ainsi rallier ces résultats et les approfondir. Selon les statuts et le respect de cet ordre (Chevrier, 2003), l'orientation à long terme interprète, la persévérance et la catégorisation des relations. La stabilité, le souci de ne pas perdre la face et le respect des obligations sociales ainsi que des traditions est la signification de l'orientation à court terme. La société chinoise a hérités de la doctrine de Confucius, ce qui explique que ces derniers concepts s'y réfèrent.

Hofstede (1980) conclut avec le « *programme mental* » spécifique à chaque nation et qui trouve son origine dans divers environnements sociaux tels que : la famille, l'école et le milieu du travail. La perception de l'implication des méthodes de gestion normatives dans des climats

différents a ainsi été revue de ceux où elles ont été conçues. Selon le point de vue de Hofstede (1994) : «*L'exportation d'idées vers d'autres pays sans prise en compte du contexte culturel d'origine de ces idées - et leur importation par des adeptes crédules n'est pas limitée au domaine politique ; on voit également des exemples dans les domaines de l'éducation, du management et de l'organisation. Le succès économique des États-Unis dans les décennies qui ont précédé et suivi la seconde guerre mondiale a fait croire aux autres pays que les idées américaines en matière de management étaient supérieures et devaient donc être copiées. On a oublié de se demander dans quelle sorte de société ces idées avaient été conçues et appliquées, et si elles avaient réellement été appliquées comme le prétendent leurs auteurs*<sup>16</sup>». Au final, le mode managérial des entreprises est influencé par la culture nationale du pays qu'il faut prendre en considération.

### **3.2 Les travaux de D'Iribarne (1989) :**

Pour comprendre l'influence des cultures nationales sur la gestion des entreprises, D'Iribarne (1989) amorce des études comparatives menées en France, aux États-Unis et aux Pays-Bas<sup>17</sup> et ses conclusions offrent une approche globale du rôle de la culture dans les trois pays.

Ainsi, les États-Unis sont caractérisés par le respect des contrats. Au Pays-Bas, le système est basé sur la concertation, le consensus et l'intégration dans la communauté. Quant à la France, le système est caractérisé par l'attachement à l'honneur et une importance capitale accordée à l'individu. D'Iribarne (1989) a ainsi montré que les relations au sein de l'entreprise sont davantage régies par la manière de vivre en société que par des méthodes rationnelles de management. L'auteur s'insère dans l'approche culturaliste pour comprendre l'influence de la culture sur les pratiques managériales et pour argumenter qu'il est nécessaire de cesser de «*concevoir une culture comme un univers de pratiques uniformes pour l'appréhender comme un ensemble décodés au sein duquel la diversité des pratiques prend sens*<sup>18</sup>».

Selon D'Iribarne (1989), le fonctionnement des organisations est marqué par des cultures particulières et il est lié à la manière avec laquelle les acteurs coopèrent, rentrent en conflit, et

---

<sup>16</sup>Hofstede G., *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, Op. cit, p.64.

<sup>17</sup> L'auteur a étudié trois établissements de la même entreprise multinationale, présente dans les trois pays.

<sup>18</sup>D'Iribarne P., *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989, p.344.

aussi à la manière avec laquelle ils perçoivent la soumission à l'autorité. Dès lors, il est important de prendre en compte la diversité culturelle comme étant un frein organisationnel et de développer des méthodes de gestion appropriées au contexte culturel du pays.

### **3.3 L'approche de Trompenaars (1994) :**

En s'intéressant à la culture comme une source de difficultés au niveau du management international, Trompenaars (1994) se base sur une sélection de problèmes considérés comme universels et les regroupe en trois rubriques : des problèmes liés à nos relations avec les autres, ceux qui proviennent du temps et ceux qui sont en relation avec l'environnement. Ensuite, il examine les cultures en fonction des réponses qu'elles apportent aux problèmes identifiés en les caractérisant par sept dimensions : l'universel et le particulier, les règles ou les relations personnelles, l'individu ou le groupe, objectivité ou subjectivité, le limité ou le diffus, les réalisations ou les positions sociales, l'attitude vis-à-vis du temps et l'attitude vis-à-vis de l'environnement. Nous exposons ci-après ces sept dimensions :

#### **3.3.1 L'universel et le particulier :**

L'approche universaliste repose sur l'application d'une même solution, à portée générale, quels que soient les cas particuliers. A contrario, l'approche particulariste est davantage centrée sur les relations et les circonstances conjoncturelles. Chaque situation inspire une solution adaptée. Par exemple, la relation d'amitié engage des obligations spécifiques et influence la solution et l'attitude choisies (Trompenaars, 1994)

#### **3.3.2 L'individu ou le groupe :**

L'individualisme-collectivisme de Hofstede (1994) est rejoint par cette dimension, c'est-à-dire que le degré d'importance qu'elle reflète accorde à l'individu contre un intérêt porté au groupe et à la réalisation des objectifs en commun. La culture individualiste (orientation vers soi-même) est prégnante et représentative de l'individualisme français. Dans le cadre du travail en France, pour Martin (2005) l'enjeu majeur au niveau de cette culture serait l'atteinte du pouvoir.

### **3.3.3 Objectivité ou subjectivité :**

Le degré des sentiments exprimés est traduit par cette variable. Les attitudes neutres et rationnelles sont privilégiées par une culture objective. Par contre, une culture subjective permet l'exposition des émotions et des sentiments dans le domaine professionnel. Il est important d'envisager cette mesure et de l'intégrer dans le mode de management afin d'éviter les erreurs d'interprétation, selon Trompenaars (1994).

En Amérique du Nord et dans le Nord de l'Europe, les relations de travail restent purement professionnelles et les sentiments sont refoulés, souligne Trompenaars (1994). Les sentiments sont présents dans le monde du travail plus aisément dans les cultures du Sud. Les Chinois incluent les sentiments dans le domaine professionnel ; ils ont de ce fait une culture subjective.

### **3.3.4 Le limité ou le diffus :**

Une séparation faite par les acteurs entre l'univers privé et professionnel implique une relation *limitée* (ou spécifique) au contexte de travail. Contrairement à la relation qui peut dépasser le cadre de travail pour s'étendre à des relations plus réelles et personnelles (le diffus). Dans le cadre d'une culture *diffuse*, les relations sont nécessaires pour le bon déroulement du travail professionnel, dans certains pays. La culture chinoise, qui accorde de l'importance au capital affectif dans les relations professionnelles, serait une culture diffuse.

### **3.3.5 Les réalisations ou les positions sociales :**

Selon Trompenaars (1994), l'individu est jugé sur ses accomplissements, son parcours ainsi que sur les résultats qu'il a pu atteindre. Parallèlement, la personne dispose d'un certain statut qui lui est attribué de par sa naissance, ses liens familiaux, son sexe, son âge, ses relations et les institutions où il a fait ses études, dans le cas de la position sociale.

### **3.3.6 Attitude vis-à-vis du temps :**

Il existe des différences entre les cultures en termes de prise en compte du temps, selon Trompenaars (1994). Certaines se concentrent plus sur le passé, d'autres sur le présent et d'autres encore sur le futur. Ce sont les performances conçues dans le présent et les actions à mettre en œuvre dans le futur qui importent les Américains, tant dis que l'importance est plus consentie au passé pour les Français.

### **3.3.7 Attitude vis-à-vis de l'environnement :**

A travers cette mesure, on peut connaître si le déterminisme de l'environnement domine sur celui de l'homme. En ce qui concerne le management international, l'importance d'un relativisme culturel est certifiée par les conclusions de Trompenaars (1994) : *«ce qui peut être considéré comme essentiel dans une culture donnée, un certain niveau de vie par exemple, peut ne pas être aussi primordial dans d'autres cultures<sup>19</sup>»*.

## **3.4 L'approche de Hall (1979) :**

Hall, anthropologue Américain, fait partie des tenants de L'Ecole de Palo Alto. Ses travaux ont porté aussi bien sur la culture que sur la communication interculturelle. Dans son analyse, Hall (1979) distingue trois dimensions culturelles : la dimension temporelle, la dimension spatiale et la nature du contexte.

### **3.4.1 La dimension temporelle :**

En ce qui concerne cette dimension, Hall (1979) distingue en premier lieu le temps *monochrome* qui invoque le fait qu'on ne fait qu'une chose à la fois. La programmation, le respect des horaires et des séquences sont mis sur l'accent par ce concept. Le temps monochrome *«apparaît plus concret et peut être représenté par un ruban ou par une route<sup>20</sup>»*, avance Hall (1979). Les pays de l'Europe du Nord et L'Amérique du Nord sont caractérisés par ce dernier, où l'on donne une haute importance au temps qu'il ne faut pas perdre. Le retard est mal perçu et les tâches sont programmées d'une façon draconienne.

---

<sup>19</sup>Trompenaars F., L'entreprise multiculturelle, Maxima, Laurent du Mensil, Paris, 1994, p51.

<sup>20</sup> Hall E-T., Au de la de la culture, Seuil, Paris, 1979, p.22

Et en deuxième lieu, le temps *polychrone*, se caractérise par la multiplicité des faits se déroulant simultanément. Il apparaît moins concret que le temps monochrome. Il caractérise les pays arabes et de l'Amérique latine, ainsi que les pays du bassin méditerranéen et il est plus élastique. Les Français accommodent le temps suivant une approche polychronique, selon Meier (2004).

En énonçant que le manager français mène différentes activités en même temps, confirma Martin (2005) car c'est ce qui pourrait accorder, à son rythme de travail un caractère irrégulier inspirant la confusion et l'impulsivité.

### **3.4.2 La dimension spatiale :**

La notion de «*proxémie*» rapprochée ou éloignée est introduite par Hall (1979) : «*se rapportant à l'usage culturel que l'homme fait de l'espace, comme par exemple la position du corps dans la conversation, l'agencement et l'utilisation des espaces intérieurs, l'urbanisme*<sup>21</sup> ». Il s'agit d'étudier la relation d'un individu avec l'espace et sa position par rapport à ses interlocuteurs.

### **3.4.3 La nature du contexte de communication :**

Quelques cultures se manifestent par un contexte riche en communication. Hall (1979) avance qu'une communication informelle, subjective et où les relations entre les individus conçoit un domaine pareil de références caractérise une culture à fort contexte. Selon Meier (2004), un contexte pauvre traduit une communication objective, formelle, précise et écrite, est par contre basée sur des procédures.

Selon Chevrier (2003), détaillant leurs idées et leurs arguments, les individus au sein de ce contexte *mettent les points sur les i*, afin d'éviter les ambiguïtés car ils peuvent être perçus comme sources de mal entente et de développement des préjugés pour autant que les individus qui sont inextirpables d'une culture à une situation intense sont interprétés par les autres comme des personnes *fourbes et compliquées* et les individus qui sont dérivés d'une culture à contexte faible sont perçus comme des personnes *dures et brutales*. La

---

<sup>21</sup>Ibid, p.85.

communication est davantage guidée vers le contexte que vers le texte, dans le contexte français, d'après Martin (2005).

La prise en compte du sujet est aussi importante dans le cas d'une culture forte et spécifique. «*Chaque peuple est unique au monde mais la Chine est beaucoup plus unique que les autres (...) les seules lois applicables dans un pays, sont celles qui sont compatibles avec ses mœurs, ses traditions et ses mentalités*<sup>22</sup>» selon Louapre & Salvador (1997). Ce qui définit la Chine, comme nous l'avons évoqué, c'est des traits culturels distincts et importants pour les individus et que selon Chen Yen (1990) il est important de se doter d'une idée sur ces traits culturels au préalable de la pénétration au sein de cette culture.

---

<sup>22</sup>Louapre E. Salvador A, « l'incroyable métamorphose de la chine », L'harmattan, Paris, 1997, p.185

## Conclusion Section 1 :

Dans cette première section nous avons pu percevoir que la filiation du management interculturel est attribuée à des ethnologues, des anthropologues, des sociologues et des théoriciens de la communication. Le courant culturaliste s'en inspire pour démontrer que la diversité crée également de la richesse dans les processus sociaux et humains.

Selon Chevrier (2000) tous les travaux menés précédemment contiennent la variable culturelle qui a été mutée dans les théories du management au profit des seuls aspects structurels, financiers et organisationnels des activités internationales. Il est important, pour Demorgon (2000), de considérer et d'étudier le système culturel dans un pays dans sa globalité.

Pour Genelot (1998), le climat culturel est un élément qui contient une importance considérable car c'est : *«le paramètre le plus fondamental à prendre en compte dans l'analyse des situations. Effectivement, chaque groupe humain conçoit la bonne manière de faire et de se comporter ; à travers son histoire contenant un ensemble d'habitudes, de mythes, de rites, de valeurs. Une première grille d'interprétation et de construction des représentations est constituée par cette culture collective<sup>23</sup>»*.

De ce fait, il ne serait pas logique de revendiquer aux hommes d'abandonner leur culture, concernant le contexte du travail, étant donné que leurs représentations, leurs perceptions de ce qui est bien ou mal, leur comportement au travail, leur conception de l'organisation, sont battis à la base des représentations de leurs ancêtres.

La deuxième section sera consacrée à l'émergence de la culture d'entreprise ainsi que son développement et évolution à travers les différents travaux de recherches que nous découvrirons dans les prochains paragraphes.

---

<sup>23</sup>Genelot D., *Manager dans la complexité*, INSEP, Paris, 1998, p.117.

## **Section 2 : L'émergence du concept de culture d'entreprise**

### **Introduction Section 2 :**

Le concept de culture d'entreprise a connu un grand succès. Perçue comme un phénomène de mode par certains, il n'en demeure pas moins que la culture d'entreprise permet une approche spécifique de chaque firme, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique. La culture d'entreprise est considérée comme l'un des principaux facteurs de performance. Nous découvrirons plus d'informations sur l'émergence de ce concept dans cette deuxième section.

## 1. Les premiers travaux de recherches :

Bien que des auteurs de *best-sellers* en management, prétendent la création et l'émergence du concept de *culture d'entreprise*, la question sur cette conception est apparemment loin d'être nouvelle, dans le sens où ce concept a auparavant existé mais exposé dans des termes différents. Ainsi :

- Chester Barnard en 1938, fait une distinction entre structure formelle des organisations et normes informelles conduisant le comportement des individus en leur sein (Smucker, 1988).
- Mayo en 1933 et le duo Roethlisberger & Dickson en 1939, suite à leurs fameuses études à l'usine Hawthorne de la Western Electric dans les années trente, font référence au « système social irrationnel » et aux « systèmes idéologiques-symboliques », sans jamais utiliser nommément le terme « culture » (Aktouf, 1990).
- Selznick en 1949, procède à une différenciation entre aspects formels et informels dans son étude sur la Tennessee Valley Authority (*TVA and the Grass Roots*) (Smucker, 1988). Plus tard, en 1957, il avancera que les organisations « *peuvent développer des dimensions affectives, acquérir un "caractère", une idéologie et une compétence distinctives, et susciter l'identification et l'engagement de leurs membres*<sup>24</sup> ».

Cependant, dans ses travaux au Tavistock Institute, en Angleterre, Jaques fut le premier chercheur à utiliser le terme « culture » pour décrire une organisation (Amado, 1987 & Aktouf, 1990).

Dans « The Changing Culture of a Factor », Jaques (1951) spécifie dans l'entreprise<sup>25</sup> qu'il a analysé trois éléments :

- 1) L'entreprise dispose d'une structure sociale, c'est-à-dire une structure organisationnelle, ou plus précisément une structure formelle.
- 2) Jaques introduit d'une manière directe le concept de culture de l'entreprise (*culture of the factory*) comme suit : « *La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés dans*

---

<sup>24</sup>Pettigrew A-M (1979), « *On studying organizational cultures* », Administrative Science Quarterly, Dec, Vol. 24, n° 4, p.573.

<sup>25</sup> Le nom de l'entreprise est : **Glacier Metal**

*l'entreprise (...). Chez ceux qui font partie de l'entreprise, depuis un certain temps déjà, la culture constitue une partie de leur seconde nature. Les nouveaux se reconnaissent au fait qu'ils ignorent la culture de l'entreprise; les inadaptés, au fait qu'ils la rejettent ou qu'ils sont incapables de l'utiliser »<sup>26</sup>.*

3) L'entreprise est aussi définie par le comportement de ses membres, qui constitue sa personnalité. Selon Jaques (1951), l'entreprise doit son caractère unique à la nature de sa structure, de culture et de sa personnalité. De plus, aucun des trois éléments n'a un caractère fixe, il peut y avoir des modifications et/ou développements sans cesse par des interactions dans chacun de ses trois éléments.

Pettigrew<sup>27</sup> (1979) relance le débat sur la question de la culture de l'entreprise qui disparaît presque complètement des écrits en gestion et organisation du travail, jusque vers la fin des années soixante-dix. Il propose la définition suivante de la culture : « *La culture est un système de significations publiquement et collectivement acceptées, opérationnel au sein d'un groupe donné, à un moment donné. Ce système d'expressions, de configuration, de catégories et d'image fournit aux individus une interprétation de leur propre situation* ».<sup>28</sup>

Lemaitre (1984) a analysé la définition de Pettigrew (1979) en mettant en évidence trois caractéristiques essentielles de la culture d'entreprise :

- Il s'agit d'un système de signification qui fournit aux acteurs une interprétation de leur situation ;
- Ces significations sont collectivement acceptées : il y a donc adhésion de la part de l'ensemble du groupe concerné ;
- Ces significations sont opérationnelles : elles influencent concrètement actes et décisions.

---

<sup>26</sup> Jaques E., «The Changing Culture of a Factory», London, 1951, pp. 216-217.

<sup>27</sup> Membre du Tavistock Institute vingt ans après.

<sup>28</sup> Ibid. p.574

## **2. La culture comme variable externe: Le principe de la multinationalisation**

Selon Aktouf (1990) les problèmes liés à la multinationalisation des activités industrielles et la confrontation avec et entre des cultures différentes à travers le monde était alors la raison principale de l'aspect externe de la culture, qui a inspiré de nombreux travaux de recherche.

Démontrer la supériorité de la «*one best way*» reste un élément central dans les préoccupations de ce mouvement, plutôt qu'à vraiment chercher des perspectives nouvelles pouvant émerger de cette confrontation avec des cultures différentes (d'Iribarne, 1987).

Vers le début de la décennie 1970, les phares se tournent sur le Japon grâce à son succès économique, un pays pourtant ravagé par la guerre à peine trente ans auparavant. Des missions d'études, tant patronales, gouvernementales qu'universitaires, en provenance d'Amérique du Nord et d'Europe se multiplient pour tenter de dévoiler les secrets du « miracle » japonais.

L'attention des observateurs a été portée, en premier lieu, par l'aspect « robotique » dans le système japonais ainsi que les mécanismes économiques et managériaux particuliers au Japon (Yoshino, 1968; Guillain, 1969; Sautter, 1973; Ozawa, 1974). Puis, l'analyse a porté sur la société du «wâ» ou de l'harmonie, la culture permettant d'arriver à un consensus social tant admiré par les dirigeants occidentaux (Nakane, 1974; Vogel; 1979; Courdy, 1979; Morishima, 1984).

L'approche culturaliste remonte à 1958 lors de la publication de l'analyse nommée « *The Japanese Factory* » par J.C. Abegglen et qui est devenu une référence par la suite. Nos lectures démontre que la culture japonaise est dotée d'une force naturel basée sur des principes liés aux valeurs traditionnelles et aux coutumes locales, à permit à l'entreprise japonaise autant que entité de s'imprégner de cette culture d'une manière très étroite. Le système de management japonais est considéré comme étant une inspiration de féodalisme et paternalisme et un modèle quelque archaïque selon les occidentaux.

### 3. La culture comme variable interne :

De la culture, comme environnement externe, qui ne peut donc être importé en Occident, faisant le succès de l'entreprise japonaise, on passe à la culture comme variable interne à l'entreprise. Le succès du Japon n'est pas le seul facteur d'attractivité et d'enthousiasme. Le déclin de l'économie et de la puissance industrielle des Etats-Unis a engendré le déplacement du pôle d'attraction vers l'Extrême-Orient.

Les études, analyses et théories se lancent ; les premiers livres de gestion deviennent des *best-sellers* et constituent le courant dominant. Nous exposerons quatre *best-sellers* dans les prochains passages :

#### 3.1 Le premier Best-seller : *La Théorie Z d'Ouchi (1981)*

Le premier best-seller est accordé à l'œuvre de Ouchi publié en 1981 sous-titrée « *How American Business Can Meet the Japanese Challenge* ».

Ouchi (1981) lance une étude de comparaison entre les entreprises Américaines et celle du Japon dont le critère principal demeure les pratiques de gestion.

Entre les pratiques étatsuniennes (de type A, pour American) et japonaises (de type J pour Japanese) de gestion exposant des contradictions tels que le court terme / le long terme, l'explicite / l'implicite, l'individuel / le collectif, la spécialisation / la non-spécialisation, etc. l'auteur démontre dans son analyse l'existence d'un autre type d'entreprise dénommé (Z) qui n'utilise pas les pratiques de gestion étatsunienne mais plutôt une approche de la gestion voisine de celle en vigueur au Japon (type J).

En 1960, Douglas McGregor présente ses deux fameuses théories X et Y, dont la première fait référence à une analyse plutôt taylorienne sur le fonctionnement de l'être humain au travail et qui se caractérise par la paresse, l'irresponsabilité et requiert une constante contrôle. Contrairement à la deuxième perception qui représente l'homme sous une image qui le qualifie de travailleurs et responsables, n'ayant besoin que d'un continuel soutien, motivation et reconnaissance. Ouchi (1981) présente les entreprises de type Z par référence aux deux précédentes théories (X et Y)

Nous avons choisi d'exposer l'étude de Ouchi (1981) afin de démontrer l'important de tenir compte de l'aspect environnemental de la culture interne du pays car l'auteur dans son analyse explique que : « Les entreprises de type Z ne peuvent pas être un pur calque de celles de type J, car elles doivent tenir compte dans leurs pratiques de gestion de l'environnement culturel qui les entourent. Ainsi, à titre d'exemple, une entreprise Z n'attendra pas dix ans avant d'accorder des promotions, comme c'est le cas au Japon, parce que, ce faisant, elle serait assurée de perdre ses meilleurs éléments étant donné les profils de carrière individualistes et ascensionnels, voire arrivistes, qui sont valorisés en Occident <sup>29</sup>».

Rajoutons à cela que les entreprises de type Z représentent un rendement et une efficacité remarquables grâce aux pratiques de gestion dont le contenu suscite la motivation des employés à donner une performance exceptionnelle en plus de la forte cohérence et convergence existante entre les intérêts de l'individu et ceux de l'organisation dans laquelle il évolue car elle « suppose, tout simplement, que des travailleurs heureux et concernés sont la clef d'une productivité accrue <sup>30</sup> ». Selon Ouchi (1981) le bon fonctionnement d'une entreprise de type Z est liée à la nature de la culture, car la seule façon de changer ou améliorer un rendement et/ou un comportement est de changer la culture.

Une panoplie de livres suivra l'œuvre de Ouchi (1981), nous citons : les consultants de la célèbre firme américaine McKinsey (Deal & Kennedy, 1982) dont le plus populaire demeurant celui de Peters et Waterman (1982) ainsi que Pascale & Athos, (1981). Ces éminents auteurs avaient déduit que la collaboration et l'implication des employés s'obtient principalement grâce à une forte et opérationnelle culture d'entreprise et une identification à ses valeurs. L'aspect matériel reste uniquement un support.

### **3.2 Le deuxième Best-seller : *Le management est-il un art japonais?* De Pascale & Athos (1981)**

Le Japon autant que pays est connu par la spécificité et la profondeur de leurs traditions culturelles, l'homogénéité de la population, les cercles de qualité et la pratique de l'emploi à

---

<sup>29</sup>Pepin N. (2001), « Culture d'entreprise: naissance, portée et limites d'un concept », dans *Cahiers du CRISES*, Collection « Working Papers », Études théoriques, n° ET9404, (dir) Beauchamp M. p.17.

<sup>30</sup>Ouchi W.G, (1981), « Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge », (Reading (Mass.): Addison-Wesley, p.14. (*En français: Théorie Z. Faire face au défi japonais*, Inter Editions, 1982)

vie. Les deux professeurs de management et consultants chez McKinsey Pascale & Athos (1981), pensent que le succès du modèle japonais dépasse nettement les éléments cités plus haut. Ils lient leurs performances et distinction au sens du management (*managerial skill*)

La comparaison entre le modèle japonais qui a suscité une grande curiosité pour les deux consultants et le modèle américain, est représentée comme suite : il existe dans le domaine du management deux types d'outils qui se divisent entre des éléments "durs" quantifiables et celles qui sont "doux". L'ensemble (dur et doux) est présenté dans le fameux schéma des « 7 S », qui a fait le tour du monde occidental. Nous les présentons comme suit :

- Pour le côté dur : **Stratégie, Structure, Systèmes.**
- Pour le côté doux : **Style, Savoir-faire (Skills), Personnel (Staff) et Objectifs Supérieurs (Superordinate Goals).**

Les analyses démontrent que la différence du succès entre le modèle Japonais et Américain, demeure dans la surutilisation des outils dits éléments "durs", quantifiables, alors que les éléments "doux" sont sous-employés par les managers américains.

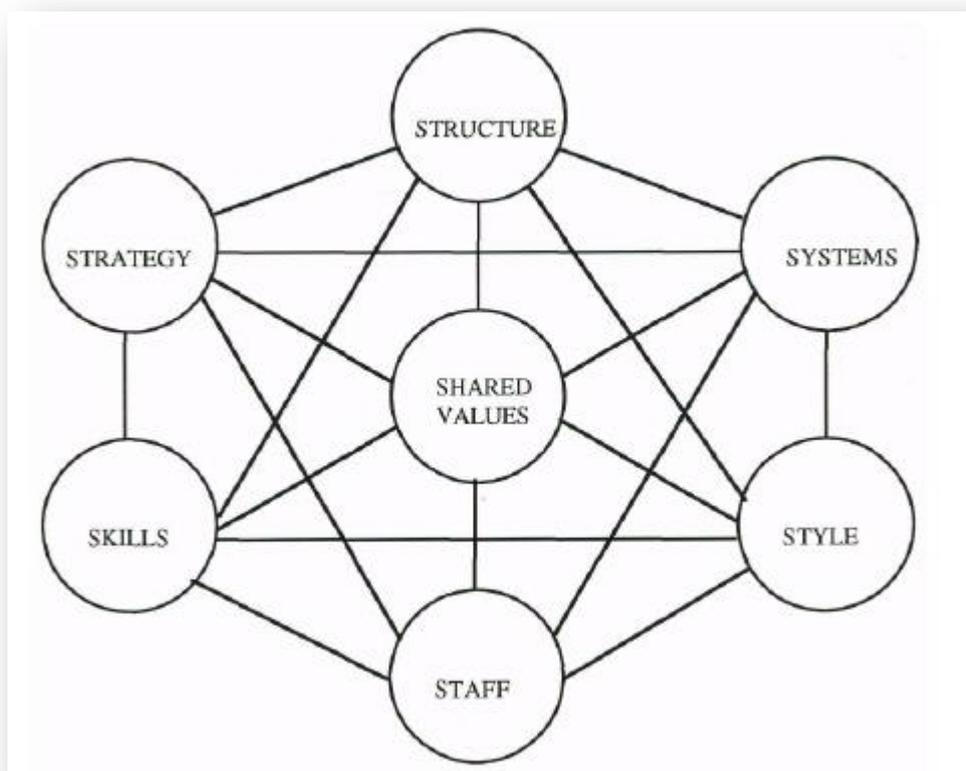
Nous remarquons dans la figure que le centre de la molécule est constitué par les « objectifs supérieurs » de l'organisation ; considéré par Pascale & Athos, (1981) comme étant le ciment qui lie ensemble stratégie, structure, systèmes, style, personnel et savoir-faire. Les deux auteurs rajoutent que au même titre que le responsable intervient sur les six autres éléments, durs et doux, la culture d'entreprise occupe aussi une importante position qui nécessite une intervention continue du responsable hiérarchique.

En résumé chaque entreprise a besoin de mettre en place des objectifs supérieurs qui demande une atteinte d'une manière efficace et efficiente, ainsi la réalisation de ces finalités demande l'adhésion des collaborateurs aux valeurs et croyances internes, ce qui mène d'une manière directe à la création d'une certaine cohésion interne qui lui permet de réussir et de durer.

### 3.3 Le troisième Best-seller : *Le prix de l'excellence* de Peters & Waterman, (1982)

Dans la finalité de simplifier encore davantage le modèle, la molécule des « 7S » est à nouveau présentée par Peters & Waterman (1982), à la seule différence que les *superordinate goals* sont remplacés, au centre du schéma, par les *shared values*, en français « les valeurs partagées »

**Figure n° 1:** Le modèle McKinsey 7-S Framework



---

**Source:** Pepin N. (2001), « Culture d'entreprise: naissance, portée et limites d'un concept », dans *Cahiers du CRISES*, Collection « Working Papers », Études théoriques, n° ET9404, (dir) Beauchamp M. p.14

Peters & Waterman, (1982) font référence à ‘l’excellence’ dans leur étude en pensant que-il est possible d’extraire un model managérial aussi performant que celui du modèle japonais mais d’une inspiration typiquement américaine et qui peut même être transférer et applicable comme étant un modèle type pour d’autres entreprises pour les autres entreprises qui ne sont pas encore excellentes D’autant plus ‘l’art du management américain’, existant, donne des performances exceptionnelle et ce depuis plusieurs décennies.

Le schéma à 7 éléments présenté en huit principes de base du management, est considéré comme étant une redécouverte plus qu’une invention, qui a suscité un grand débat dans la sphère de l’idiologie de gestion accompli jusque-là.

Les entreprises excellentes pour Peters & Waterman (1982) sont :

- Elles ont le parti pris de l'action;
- Elles restent à l'écoute du client;
- Elles favorisent l'autonomie et l'esprit novateur;
- Elles assoient la productivité sur la motivation du personnel;
- Elles se mobilisent autour d'une valeur clé;
- Elles s'en tiennent à ce qu'elles savent faire;
- Elles préservent une structure simple et légère;
- Elles allient souplesse et rigueur.

Pour Peters & Waterman (1982), le cinquième point fait référence à un ensemble de valeurs interne à l’entreprise qui exposent la vision générale de l’organisation ainsi que les objectifs à réaliser. Le succès de l’entreprise est conditionné par la forte adhésion des employés à ses valeurs dont le leader est le premier responsable sur sa diffusion et sa promotion en ayant le support du comité de direction. Inculquer ces valeurs est considéré comme étant une grande préoccupation pour les dirigeants des meilleures entreprises, chose qui nécessite une grande persévérance et énergie de leurs parts.

### 3.4 Le quatrième Best Seller : *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* Deal & Kennedy (1982)

Le dernier Best-seller en liste est le livre des deux auteurs Deal & Kennedy publié en 1982 ; « *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* » dans le cadre de la grande recherche financée par McKinsey. Les deux auteurs avancent que : « *In fact, a strong culture has almost always been the driving force behind continuing success in American business*<sup>31</sup> » (Deal & Kennedy, 1982).

Le passage explique l'analyse de Deal & Kennedy (1982) quand il s'agit de comparer encore une fois entre le modèle Japonais et celui d'Amérique dans le sens où garantir le succès d'une entreprise ne demeure pas dans le plagiat des pratiques de gestion japonaise mais d'orienter l'observation par les entreprises américaines qui ont déjà réalisé de grande performance grâce à la nature de leur culture d'entreprise basée sur de fortes croyances et une nette amélioration sur des aspects différents plus de nature qualitative que quantitative.

Préconiser une culture d'entreprise forte a des impacts très positifs sur la productivité selon leur analyse car ça permet de gagner du temps et de créer une certaine cohérence et homogénéité au sein de la société. Dans le cas contraire les employés risquent de perdre du temps dans le processus de prise de décisions, ce qui influence d'une manière directe la performance individuelle et collective.

Selon Deal et Kennedy, 1982 : « Comme toute entreprise a une culture, il est important pour un dirigeant de la comprendre : elle accroît la productivité, elle guide le comportement au travail et permet au dirigeant de savoir pourquoi son entreprise connaît des succès ou des échecs ...celui-ci doit aussi savoir que le facteur influençant le plus fortement une culture d'entreprise est la place qu'occupe sa compagnie sur le marché. Sur certains marchés, cela signifiera exceller dans la vente, ailleurs dans l'innovation, alors que d'autres devront maîtriser le contrôle des coûts à la perfection<sup>32</sup> » (Deal et Kennedy, 1982).

---

<sup>31</sup>Deal T-E., Kennedy A-A (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading (Mass): Addison-Wesley, p.5

<sup>32</sup>Ibid, p. 44

## **Conclusion Section 2 :**

Aujourd'hui, mobiliser les équipes est un enjeu capital pour toutes les entreprises compétitives en cela en créant une identité, en fédérant le personnel autour d'un projet commun, relayé par des valeurs, de ce fait, la culture d'entreprise permet de donner un sens au management entreprise par chaque organisation économique.

À travers tous les travaux que nous avons exposé plus haut, nous affirmons que le concept de culture d'entreprise n'est pas récent, car dans la finalité de se distinguer des autres entreprises concurrentes, chaque leader d'entreprise cherche à créer une certaine alchimie dans le cadre professionnel de son organisation se caractérisant par une ambiance de travail motivante qui procure une grande implication et dévouement de la part des collaborateurs et un sens du challenge.

Dans l'aspect général, ce contexte positif de travail est généré par une culture d'entreprise dont le contenu est fort et dynamique et au quotidien et sur tous les niveaux à savoir stratégique et/ou opérationnelle et finalisé par une solide adhésion menons l'ensemble du personnel à s'exprimer avec le même langage.

La culture organisationnelle permet à une entité de se démarquer de celles qui l'entourent. Elle contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté, et permet le rassemblement et la motivation des employés autour du projet d'entreprise.

### **Section 3 : Culture d'entreprise : composantes, modèles et outils d'identification**

#### **Introduction Section 3 :**

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

Chaque entreprise peut être considérée comme étant un modèle à part, qui se différencie par certaines spécificités liées au cadre interne de son fonctionnement au quotidien ou sur des périodicités différentes.

Les outils ou mécanismes utilisés pour l'opération qui consiste à intégrer un individu à un groupe social donné (dans le cadre professionnel à titre d'illustration), nécessitent des modes de transmission puissants, efficaces et de la persévérance afin de garantir l'adhésion aux valeurs collectives.

## **1. Les principales composantes de la culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent. Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise. Les principales composantes sont :

### **1.1 L'histoire de l'entreprise :**

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet (2006), « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire*<sup>33</sup> ».

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées. Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

### **1.2 Les créateurs de l'entreprise ou Héros :**

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

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. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise. L'adhérence des employés à la culture de l'entreprise sera

---

<sup>33</sup>Thévenet M., *La culture d'entreprise, Que sais-je*, Presses Universitaires de France, Paris, 2006, p.48.

renforcée si ceux-ci font office de modèles et qu'ils se plient aux valeurs et règles de leur établissement.

Et puis l'on distingue les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits selon la vision de Deal et Kennedy, (1982). Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

Nadine Lemaître (1984) affirme que l'on peut maîtriser notre culture d'entreprise à condition que les dirigeants se conforment eux aussi à l'éthique et que les valeurs de la société soient acceptées par toutes les entités. Par ailleurs, ladite culture aura une influence sur la performance de la société seulement si elle est forte, congruente, et que les membres de la compagnie y adhèrent à 100 %. Dépendamment des représentations et valeurs formant la culture de l'organisation celle-ci peut-être ou non un frein aux changements de l'entreprise.

### **1.3 Le métier :**

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité.

On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

## **1.4 Les valeurs :**

Selon M. Thévenet (2006), les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

Thévenet (2006) distingue trois types de valeurs :

- 1) Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe ;
- 2) Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite »
- 3) Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouve dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire. Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

## **1.5 Les rituels :**

Selon Moscovici<sup>34</sup>, 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. Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

---

<sup>34</sup>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.

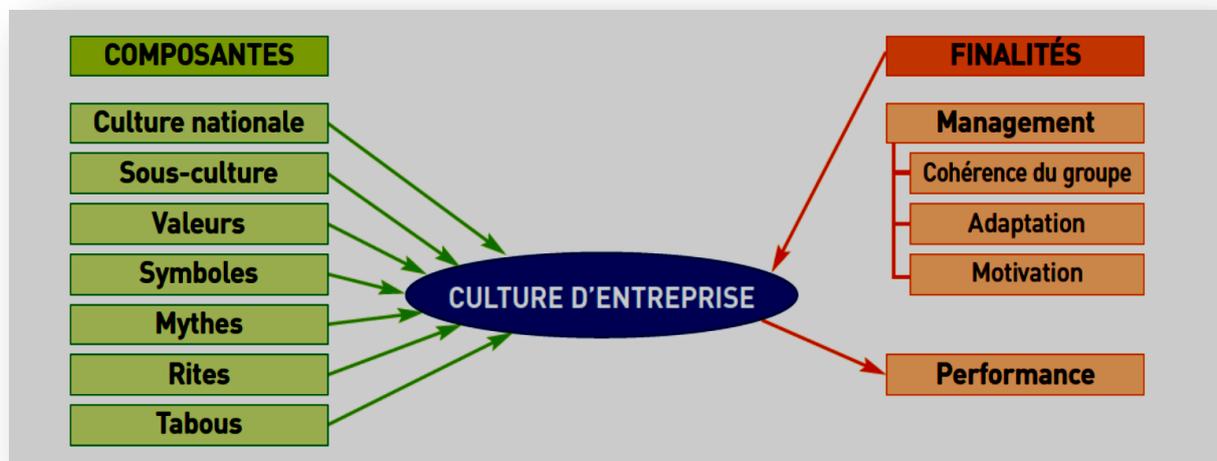
## 1.6 Les symboles :

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... 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.

## 1.7 Les tabous :

Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire. Ce qui relève par exemple des échecs, des erreurs de stratégie dans une entreprise.

**Figure n° 2 :** Les composantes de la culture d'entreprise



**Source :** Thévenet M., « *La culture d'entreprise et l'implication du personnel* », chapitre 8, p.108. Document PDF consulté sur [www.google.fr](http://www.google.fr) le 16/10/2012.

## 2. Les modèles de culture d'entreprise :

Nous avons choisi de présenter deux modèles que nous considérons parmi les plus importants en matière de modèles de cultures d'entreprises : le modèle d'**Edgar Schein** (2010) et le modèle de **Goffee & Jones** (2003).

## 2.1 Le modèle d'Edgar Schein :

Le modèle d'Edgar Schein n'est pas une typologie mais est une conceptualisation de la notion de culture d'entreprise. Il permet d'analyser la culture d'une entreprise de manière beaucoup plus nuancée que le modèle de Goffee & Jones via une approche anthropologique que nous verrons dans les prochains passages.

### 2.1.1 Comprendre le principe:

Dans son livre *Organizational culture and Leadership* (2010), Edgar Schein définit la culture d'entreprise comme « *un ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a apprises au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré valide, et par conséquent est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes*<sup>35</sup> ». Nous trouvons que la définition est assez claire, dans le sens où la culture d'entreprise représente un champ d'études permettant de mieux comprendre les organisations.

### 2.1.2 Les niveaux de culture :

Nous exposerons dans ce passage la décomposition de la culture d'entreprise en trois niveaux. Schein (2010) présente dans son étude les **Artefacts**, **Prémises** ainsi que les **Valeurs** comme les composantes de la culture d'entreprise. Nous les définissons comme suite :

#### a) **Artefacts** :

L'auteur définit ce premier niveau comme suite : « ce sont les aspects visibles de la culture, comme les comportements observables, la manière de s'habiller, les blagues, les mythes fondateurs. Ils sont faciles à identifier mais il est difficile d'en tirer une signification<sup>36</sup> ».

---

<sup>35</sup> Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 4<sup>ème</sup> édition. 2010, p.56

<sup>36</sup> Ibid., p. 58

## **b) Valeurs :**

Pour Schein (2010) les valeurs représentent : « Les stratégies, objectifs et philosophies, choisies de manière consciente et qui sont diffusées par la direction et le management de l'entreprise<sup>37</sup> »

## **c) Prémisses :**

L'auteur affirme que : « Les croyances qui sont l'essence de la culture d'entreprise. Ces prémisses sont difficiles à discerner car elles opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont quasiment jamais remises en cause<sup>38</sup> ».

Le modèle d'Edgar Schein (2010) est fortement pertinent lors de l'étude de la culture d'une entreprise car il permet d'expliquer deux phénomènes complexes :

- 1) Le décalage qui peut exister entre les valeurs que le leader souhaite faire régner au sein de l'entreprise et la réalité du quotidien professionnelle.
- 2) La difficulté accrue quand il s'agit de vouloir modifier ou changer le contenu d'une culture d'entreprise, du fait qu'elle est basée sur des prémisses inconscientes mais inculquer d'une manière profonde à chaque employé.

## **2.2 Le modèle de Goffee et Jones (2003) :**

Ce modèle est une typologie composée de deux dimensions (solidarité et sociabilité), ce qui mène à quatre types de cultures. L'avantage de ce modèle réside en sa simplicité et sa facilité de compréhension.

### **2.2.1 Définition et développement du modèle :**

Selon Goffee et Jones (2003), « une culture est une communauté. Une culture d'entreprise, comme n'importe quelle autre culture, peut alors être étudiée selon une approche

---

<sup>37</sup> Ibid., p.107

<sup>38</sup> Ibid., p.96

sociologique. Une communauté se traduit par des d'interactions entre ses membres réparties selon deux dimensions <sup>39</sup>». Ce modèle distingue ainsi deux axes :

**a) La sociabilité :**

Il s'agit de la mesure des relations entre les membres d'une équipe, d'une entreprise, ce qu'on pourrait appeler la « bonne entente naturelle ». On peut percevoir la différence entre une équipe, par exemple de direction, où tous les membres s'entendent bien, peuvent parfois passer des soirées ou des week-ends ensemble ; et les équipes où chacun se méfie des autres.

**b) La solidarité :**

Il s'agit de la facilité à adopter une vision commune, de partager les mêmes objectifs, entre professionnels ou membres de la même équipe. Par exemple, des syndicalistes partageront facilement les mêmes revendications. Dans une entreprise où le niveau de solidarité est élevé, il serait plus facile de faire adhérer à la stratégie.

**2.2.2 Les quatre types de cultures d'entreprise :**

Dans le modèle de R. Goffee & G. Jones (2003), ce qui est très pertinent, c'est de croiser les deux axes, et d'en déduire le modèle culturel de l'entreprise, l'équipe, le comité de Direction, parmi les quatre types de modèles comme indiqué dans le tableau suivant :

---

<sup>39</sup>Goffee R., Jones G, *The Character Of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, 2003.p.79

**Tableau n°1 : Types de cultures d'entreprise**

	<b>Faible solidarité</b>	<b>Forte solidarité</b>
<b>Forte sociabilité</b>	<b>Culture Réseau</b>	<b>Culture Communautaire</b>
<b>Faible sociabilité</b>	<b>Culture Fragmentée</b>	<b>Culture Mercenaire</b>

**Source:** Goffee R., Jones G, « *The Character of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business* », 2003.p.7

**a) L'entreprise de réseaux : Sociabilité forte et solidarité faible**

C'est l'entreprise où on s'entend bien. Les collaborateurs s'introduisent facilement dans le bureau d'un collègue pour une petite discussion informelle, quelle que soit la hiérarchie; on se tutoie; c'est sympa. On fait des amis, on fête les anniversaires, etc.

Il se crée des réseaux informels : par exemple, les recrutements se font par recommandation, les réunions de décisions se préparent à la machine à café ou par des discussions entre les collègues qui sont dans le même réseau, et non selon des circuits organisés et officiels.

Comme la solidarité est faible, il est difficile dans cette entreprise de faire bien coopérer les différentes directions opérationnelles ou les fonctions support sur les projets transversaux, car ils ne sont pas dans les mêmes réseaux.

Dans cette entreprise de réseaux, comme il y a peu d'engagement sur les objectifs communs de l'entreprise, il est aussi fréquent que les collaborateurs aient tendance à critiquer tout ce qui est indicateurs de mesure des performances, procédures, règles, systèmes d'information et de reporting, etc. Tout ce qui va essayer de rendre plus efficace ces procédures va être fortement rejeté...il faut s'attendre à une gestion du changement plutôt considérable et importante.

#### **b) L'entreprise fragmentée : Sociabilité faible et solidarité faible**

Là, il s'agit d'une organisation dans laquelle peu de managers ont envie de travailler. C'est l'entreprise où le sentiment d'appartenance est inexistant. Chacun travaille pour soi et ses objectifs personnels<sup>40</sup>.

Comme il n'y a pas de solidarité, les objectifs et les valeurs de l'entreprise sont pour les collaborateurs, un discours qui a aucun intérêt. Chaque fois qu'un projet, une initiative soient proposés, la tendance du collaborateur est de bien calculer ce qu'il va avoir en retour de sa participation.

#### **c) L'entreprise de mercenaires : Sociabilité faible et solidarité forte**

Dans ce type d'entreprise, tout le monde s'aligne sur les objectifs de l'entreprise, sans considération sur les aspects personnels. Les individus séparent ainsi le domaine professionnel du privé. Les moments de sociabilité entre les collaborateurs sont très professionnels. On ne fête pas les anniversaires, mais la vente d'un nouveau contrat contre un concurrent, ou la réussite d'un projet informatique.

Du fait de ce caractère mercenaire de ce type d'entreprises, on tolère très peu la non-performance. Ceux qui contribuent moins bien, qui ne suivent pas le modèle d'excellence, souffrent ou se font licencier. Les systèmes d'évaluation sont impitoyables.

---

<sup>40</sup> Si vous demandez à un informaticien de cette entreprise ce qu'il fait comme job, il vous répond "informaticien", mais sans citer le nom de son entreprise.

#### **d) L'entreprise communale : Sociabilité forte et solidarité forte**

C'est le modèle d'une petite entreprise, en forte croissance, très entrepreneuriale, telle qu'une start-up. Les fondateurs de ce type d'entreprise sont de bons amis ; ils vivent une aventure ensemble. Il est possible de trouver ce type de cultures dans des entreprises plus grandes où les collaborateurs sont là depuis longtemps, ont noué des liens forts entre eux, ont vécu les épopées successives de leur entreprise, et participé à sa croissance.

Dans ces entreprises, on a un bon partage des prises de risques et des récompenses (aspect solidarité forte). Autre caractéristique, le credo, les valeurs, de l'entreprise, sont bien intégrées, suscitent l'enthousiasme et la fierté, et non le cynisme. Dans cette entreprise, aussi, les collaborateurs sont très au fait de la compétition, de leurs concurrents, et sont très conscients de ce qu'ils doivent faire comme progrès et efforts pour gagner cette compétition.

A priori, le modèle communal représente l'idéal. Malheureusement, les deux auteurs R. Goffee & G. Jones (2003), ont aussi constaté que ce modèle qui avait le plus de mal à perdurer, la croissance et les crises amenant à basculer parfois vers la fragmentation ou les réseaux, ou le modèle mercenaire.

Une fois ce modèle connu, on pourrait se poser la question : est-il possible de faire changer une culture, et de faire sortir une entreprise de son modèle trop fragmenté, pour le rendre plus mercenaire; ou bien de passer des réseaux au modèle communal ? La première étape, comme toujours, est déjà de prendre conscience de là où on en est aujourd'hui, et notamment dans le Comité de Direction. Puis, on se posera la question de changer de modèle. Lorsque la situation actuelle nous semblera intolérable, dangereuse, alors il sera temps de bouger pour aller vers un nouveau modèle.

#### **2.2.3 Les conditions d'une culture d'entreprise efficace :**

Nous exposons dans ce tableau les différentes conditions pour réussir à avoir une culture efficace au sein d'une organisation.

**Tableau n° 2 : Les conditions d'une culture d'entreprise efficace**

	<b>Conditions pour laquelle la culture est efficace</b>	<b>Faiblesses</b>
<i>Culture réseau</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise suit des stratégies à long terme : une forte sociabilité permet aux équipes de rester soudées en l'absence d'objectifs à court terme</li> <li>- les connaissances locales sont plus importantes que la stratégie globale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de collaboration entre équipes ou départements</li> <li>- beaucoup de politique</li> <li>- productivité peut être faible</li> </ul>
<i>Culture mercenaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'environnement de l'entreprise évolue rapidement</li> <li>- l'entreprise peut bénéficier d'économies d'échelle</li> <li>- les objectifs sont clairs et mesurables</li> <li>- la concurrence est identifiée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créativité bridée par manque de collaboration spontanée</li> </ul>
<i>Culture fragmentée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le travail nécessite peu d'interaction entre les salariés (ex: cabinet dentaire)</li> <li>- l'innovation provient d'avantage des individus que d'équipes</li> <li>- la façon dont est organisée la production importe peu (sous-traitance de tâches bien identifiées à des acteurs indépendants)</li> <li>- il existe peu d'opportunités d'apprentissage entre les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté à atteindre les objectifs</li> <li>- les salariés se sentent peu impliqués</li> </ul>
<i>Culture communautaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- souvent présente dans les startups ou l'innovation repose sur la collaboration</li> <li>- des opportunités d'apprentissage entre les salariés existent</li> <li>- des synergies sont possibles entre les départements ou les équipes</li> <li>- l'environnement de l'entreprise est dynamique et complexe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficile à atteindre</li> <li>- difficile à maintenir (repose sur des personnes clés)</li> </ul>

**Source:** Goffee R., Jones G., « *The Character Of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business* », 2003. p.52

La culture est un signe d'homogénéité des valeurs, pratiques, comportements, etc. Une culture forte signifie un esprit de corps, donc une faible perte d'énergie dans le management et la communication. La culture d'entreprise permet à la fois de comprendre et de gérer la dynamique de l'organisation, afin d'induire les actions attendues des salariés.

Elle n'est pas bonne ou mauvaise en soi, car sa qualité dépend de son adéquation avec la stratégie et avec son environnement interne et externe, à court, moyen et long terme de ce fait l'analyse du tableau permet de dire qu'il n'existe pas de culture meilleure qu'une autre en tant que telle. Chaque action ou perception comportent des forces et des faiblesses qui dépendent de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

### **3. L'entreprise, lieu de construction identitaire :**

En parlant de la notion d'identité, Il existe une différence de définition entre les deux concepts : identité & culture. Hofstede (2007) avance que « l'identité est quelque chose de conscient <sup>41</sup> ». Autrement dit, nous pouvons développer une certaine satisfaction de notre identité et l'exposer à notre environnement ou bien ne pas être fier et la dissimuler.

L'identité peut prendre différentes formes dans le sens où elle peut être ethnique, linguistique, régionale, de genre, sexuelle, de formation, contrairement à la culture qui est quelque chose de « préconscient ». Il rajoute que « ce qui diffère, ce sont les règles du jeu : les règles formelles qui ont donné lieu à des lois mais encore plus les informelles, celles qui déterminent comment saluer, manger, corriger, aimer, se battre <sup>42</sup> ».

Hofstede (2007) conclut donc qu'il est possible d'avoir des identités différentes sans différences culturelles par contre dans le cadre d'une entreprise, un groupe de travail pourrait avoir des identités de sous-groupe mais la même culture ou bien une même identité et une culture plurielle.

---

<sup>41</sup> Hofstede G, « De l'importance des règles culturelles en entreprise », dans *Les Echos*, n°11, juillet. 2007, p.86

<sup>42</sup> Ibid., p.89

### **3.1 La culture d'entreprise, principal vecteur de l'identification :**

La culture d'entreprise est une notion extrêmement complexe, en témoignent la multitude de définitions que l'on peut en trouver. Il convient, avant d'essayer de dégager quelques éléments caractéristiques qui font l'unanimité, de présenter les différentes théories qui concernent le sujet.

### **3.2 La culture comme variable ou comme métaphore :**

Dans un très célèbre article publié en 1983 dans la revue *Administrative Science Quarterly*, Laura Smircich a structuré les diverses approches de la culture d'entreprise à partir de la distinction entre la culture considérée comme étant une variable ou une métaphore.

### **3.3 L'organisation A une culture :**

Quand on considère que l'organisation A une culture, on considère, qu'elle a une caractéristique particulière qui est sa propre culture. C'est tout à fait le présupposé théorique qu'avaient adopté Peters et Waterman (1982) dans leur best-seller. L'entreprise a une structure, des systèmes de gestion mais aussi une culture.

La culture est donc considérée dans cette approche comme une variable du système ce qui conduit à se demander ce qu'elle apporte et comment elle interagit avec les autres variables. L'objectif est par la même d'essayer de la faire agir dans le sens des buts de l'entreprise.

### **3.4 L'organisation EST une culture :**

La culture est ici comprise d'une façon totalement différente. L'entreprise, à l'instar de toute société humaine, est considérée en elle-même comme une culture.

La définition la plus communément employée dans la littérature est celle qu'Edgar Schein (1992). Pour lui, la culture d'entreprise constitue : « *Un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé, en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être*

*considérés comme valides et donc être enseignés aux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ses problèmes<sup>43</sup>. »*

Il s'agit d'un ensemble d'évidences partagées, de formes acquises de comportement. Ces composantes de la culture d'entreprise sont évidentes dans la mesure où elles ne se justifient pas et où elles sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause. Les individus finissent par les oublier, ne plus les voir et donc ne plus les discuter. Ces évidences peuvent concerner la perception des phénomènes ou bien la façon de réagir à des situations. D'autre part, ces évidences sont partagées entre les membres de l'entreprise. Cela ne signifie pas, comme le rappelle Thévenet (1986) qu'il s'agit d'une connaissance commune.

Pourtant, les membres d'une entreprise agissent selon sa culture sans en être conscients. C'est ici que réside son caractère de partage sans pour autant signifier que tout le monde adopte cette culture. L'adhésion peut être plus ou moins forte selon les individus. Seulement, ces évidences s'imposent à tout le monde et il faut souvent faire avec.

---

<sup>43</sup>Schein E, «*Organizational Culture and Leadership*», Jossey-Bass, San Francisco, 2<sup>ème</sup> édition, 1992.p.14

### **Conclusion Section 3 :**

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés. La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social.

Comme nous l'avons vu, 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. 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 adopté. Elle apparaît comme le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité. Le partage des tâches entre les membres du groupe, les relations de domination (de pouvoir) admises, les symboles et plus particulièrement le langage sont les traces visibles de la culture d'une société.

La culture est vitale pour la survie d'un groupe qui a besoin d'être structuré, c'est à dire d'avoir des règles, des normes qui guident les actes de leurs membres et servent à résoudre les conflits internes c'est en résumé ce que nous avons exposé dans cette troisième section du premier chapitre où nous avons présenté les principales composantes de la culture d'entreprise, ses modèles qui nous ont aidé à comprendre les spécificités d'une culture interne et en particulier dans un cadre professionnel ainsi que ses différents outils d'identification.

## **Conclusion Chapitre I:**

Nous avons tenté dans ce premier chapitre d'introduire le concept de culture d'entreprise à travers la présentation des différents travaux, modèles et soubassements théoriques afin de servir notre problématique et de donner les éléments de réponses.

En conclusion, le management interculturel insiste sur la nécessité de connaître et de comprendre l'environnement culturel rencontré, afin de proposer des mesures adéquates à l'épanouissement et aux performances des ressources humaines. Il peut s'agir de partir du modèle de management de la maison-mère et de l'adapter à la situation locale, du moins pour les aspects les plus importants.

Alternativement, nous pouvons partir du fonctionnement antérieur de la filiale locale et de se rapprocher du modèle de la maison-mère. Celle-ci se fonde sur l'idée qu'il existe une rationalité dans les pratiques locales, propre à l'environnement local. Les multiples travaux des auteurs très éminents par leurs apports présentent une sorte de flexibilité en matière de gestion de cette culture d'entreprise ainsi que son importance sur tout le système managérial de l'organisation.

Le deuxième chapitre fait référence à l'évolution de la fonction ressources humaines et sa relation avec le concept de culture d'entreprise considérée par une accumulation d'ouvrages et de travaux des éminents auteurs comme étant l'un des principaux facteurs de performance. Débarrassée de ces activités administratives récurrentes et souvent prenantes, la FRH peut désormais se focaliser sur des activités plus intelligentes et source d'une plus grande valeur ajoutée : la diffusion et le renforcement de la culture d'entreprise par le biais de ses différentes pratiques RH. Pour ce faire, elle doit élargir l'éventail de son observation et puiser ses informations auprès de ses partenaires internes mais aussi du marché et de la clientèle de l'entreprise.

La prise en considération de l'importance de ce concept permet à la FRH d'être plus efficiente dans ses actions de recrutement, d'appréciation, de rémunération, de gestion des carrières et de formation. Plus avisée dans ses structurations, la FRH va se mettre au « front » pour servir les objectifs finaux de l'entreprise.

# *Chapitre II*

*La Culture*

*Organisationnelle Au  
Cœur De La Fonction  
Ressources Humaines*

## Introduction Chapitre II :

Dans une économie concurrentielle, toutes les fonctions de l'entreprise, et en particulier celle prenant en charge la gestion des ressources humaines, sont appelées à contribuer à la création d'une valeur ajoutée. Au sein d'une entité économique, l'existence et la légitimité d'une fonction sont étroitement tributaires de sa capacité à créer de la richesse. A l'instar de tous les autres facteurs de production, les ressources humaines, sont acquises et gérées pour réaliser une contribution aux résultats et une meilleure rentabilité pour l'entreprise. Comme pour le capital financier ou technologique, le capital humain est un investissement dont la valeur se mesure au regard de son retour sur investissement.

Responsable de la conduite et du rendement de ce capital particulier, la fonction ressource humaine doit veiller sur le développement de ce potentiel ainsi qu'à la rationalisation de l'organisation. A travers ses différents volets : administratifs, opérationnelles et stratégiques, elle cherche à attirer les meilleurs employés, à promouvoir leurs compétences et à les maintenir au service de l'entreprise. Elle a aussi la charge de se départir du personnel en surplus, ne répondant pas aux critères requis ou n'adhérant pas à la culture d'entreprise. Dans ce deuxième chapitre nous essayons de démontrer l'importance d'avoir une culture d'entreprise forte et opérationnelle, assurant une stabilité dynamique et non pas inerte. C'est précisément dans ce contexte que la fonction de gestion des ressources humaines joue un rôle particulièrement actif dans la transmission de cette culture d'entreprise à travers ses différents pratique RH.

Ce 2<sup>ème</sup> chapitre dénommé « **La culture d'entreprise au cœur de la fonction Ressources Humaines** » est réparti en trois sections : Section 1, intitulé « **La fonction ressources humaines : Une revue de la littérature** » où nous avons exposé les fondements et l'évolution de la FRH d'une fonction administrative vers une fonction stratégique. Section 2, intitulé « **Les modes de transmission de la culture d'entreprise** », nous avons étalé les différentes modes de diffusions de la culture organisationnelle. Section 3, intitulé « **Culture d'entreprise : L'enjeu de la performance** ». Nous avons fait référence à l'importance et l'indisponibilité d'avoir une culture interne du faite qu'elle est un facteur stratégique, de compétitivité et aussi de performance, sans omettre les différentes actions permettant de la maintenir opérationnelle et renforcée.

## **Section 1 : La fonction ressources humaines : Une revue de la littérature**

### **Introduction Section 1 :**

Dès que des hommes et des femmes se mettent à travailler ensemble, les problèmes de leur conduite, de leur coordination et de leur mise en complémentarité se posent. Prenons l'exemple des Pharaons, des Romains ou des Carthaginois quand ils ont construit des pyramides, des temples et des amphithéâtres ce qui a supposé le recours à une main-d'œuvre abondante et à la formation d'organes spécialisés chargés de l'exploitation et du suivi du chantier (Igalens & Roger, 2007).

La conduite et la supervision de ces projets colossaux ne peuvent se réaliser sans une gestion plus ou moins formelle, sans un minimum de planification, d'organisation et de contrôle. Une « direction » centrale ayant pour rôle la sélection des qualifications requises, la répartition des bâtisseurs et l'appréciation de leur production, serait indispensable pour mener à bien le projet. On parle de gestion du travail.

Jusqu'au début du siècle dernier, il n'existait pas à proprement parler dans les organisations en général et dans les entreprises en particulier un service ou une fonction spécialisée ayant pour mission principale la gestion des ressources humaines. Ce sont les contremaîtres qui contrôlaient totalement et directement les employés. Ce n'est qu'avec la grogne ouvrière qu'a connue le monde industriel vers la fin de la première guerre mondiale qu'une fonction autonome et spécialisée dans la gestion des ressources humaines a vu le jour. Dans les écrits classiques, aucun des auteurs n'a mentionné la fonction RH (Pozzebon & al.2007).

En effet, dans son ouvrage intitulé « Administration Générale et Industrielle » paru en 1917, H. Fayol n'a pas retenu, parmi les six fonctions de l'entreprise, la fonction ressources humaines. Nous trouvons uniquement les six fonctions : technique, commerciale, financière, comptable, sécurité et administrative. La fonction administrative a pour mission, précise l'auteur, de planifier, organiser, diriger et contrôler. Elle est l'œuvre de tous les intervenants et particulièrement les dirigeants.

## 1. Fondements et évolution de la fonction ressources humaines : de l'administratif vers le stratégique

Au-delà de la grogne ouvrière, les entreprises, particulièrement durant les trente glorieuses, commencent à s'apercevoir de l'importance des ressources humaines comme facteur de production distinctif. Dans un marché en effervescence, pour satisfaire une clientèle de plus en plus volatile et exigeante, l'innovation est devenue un levier essentiel. Pour produire mieux, plus vite et différemment, l'entreprise doit disposer d'employés compétents, coopératifs et imaginatifs. C'est le rôle de la fonction ressources humaines **d'attirer** les meilleurs employés, de les **retenir** et de pouvoir les **développer**.

Les gestionnaires des ressources humaines doivent faire du facteur travail, un outil de production et d'efficacité. Nous trouverons dans le tableau suivant les différentes étapes d'évolution de la fonction ressources humaines.

**Tableau n° 3 : Fonction RH à travers les siècles**

<b>Etapes</b>	<b>Evolution</b>
<b>-1- 1850 – 1900</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non-existence formelle de la fonction personnel</li><li>• Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur</li><li>• Centralisation des tâches : paie et comptabilité relèvent de la direction</li><li>• Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle</li><li>• Naissance dans les usines du poste de secrétaire social dans la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle</li></ul>
<b>-2- 1900 – 1940</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations</li><li>• Transformation des secrétariats sociaux en services de personnel (SP)</li><li>• Statut mineur accordé au SP</li><li>• Tâches des SP : rémunération, acquisition et évolution des RH, relation avec les travailleurs</li><li>• Grâce au SP, amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo</li> </ul>
<p align="center"><b>-3-</b> <b>1940 – 1960</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI)</li> <li>• croissance du syndicalisme de masse</li> <li>• élargissement et restructuration de la fonction personnel (GP)</li> <li>• Développement des associations de professionnels en RH</li> <li>• Priorité à la formation et aux avantages sociaux</li> </ul>
<p align="center"><b>-4-</b> <b>1960 – 1980</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturation de la fonction RH et des RI</li> <li>• Diminution du pouvoir de l'activité RI</li> <li>• Accroissement de la législation du travail</li> <li>• Développement de l'informatique et du traitement de la paie</li> <li>• Amélioration des compétences des gestionnaires en RH</li> <li>• Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines</li> <li>• Influence de l'approche systémique</li> </ul>
<p align="center"><b>-5-</b> <b>1980 – 1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation</li> <li>• Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, santé et sécurité, etc.</li> </ul>
<p align="center"><b>-6-</b> <b>1990- ...</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH</li> <li>• Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH</li> </ul>

**Source :** Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J.M., Alis D., Chevalier F, « *Gestion des ressources humaines* », De Boeck Université, 2<sup>e</sup> Edition, Québec, 2001, p. 10.

Fombonne (2001) qui a vécu les phases importantes de l'évolution de la fonction ressources humaines avance que l'histoire de la fonction montre un mouvement de professionnalisation. Les fonctions de gestion du personnel sont présentes dans toute organisation.

L'histoire de la gestion du personnel n'a pas un point de départ qui constituerait l'apparition d'une fonction à part entière, mais s'apparente à une professionnalisation croissante faite d'autonomisation de la fonction, de développement de préoccupations, de techniques et d'outils, de constitution finalement d'une profession de « spécialistes » des questions sociales.

Ensuite, la fonction personnel concerne fondamentalement des aspects de vie collective dans l'entreprise, avant de s'attacher à adapter activités et personnes. Progressivement, les domaines d'intervention de la fonction concernent les liens avec l'extérieur : le souci de développer une action sociale, la prise en compte du droit, les rapports collectifs de travail.

Enfin, il faut noter la mention particulière du « service du personnel ». À l'époque où les RH n'ont pas encore de dénomination plus statutaire comme celles de département ou de direction, cela ne marque pas seulement un manque de pouvoir ou de considération, mais signifie surtout que le « personnel » était une structure à part.

Dans certaines entreprises, on développait même l'idée que c'était le seul moyen d'avoir une entité dédiée au service du personnel, en quelque sorte un porte-parole auprès de la direction. On ne participant pas aux comités de direction, il n'était donc pas lié par leurs décisions. Le service du personnel pouvait ainsi jouer le rôle de « contrepoids » pour les représentants du personnel et les organisations syndicales dans certaines décisions.

Sekiou & al. (2001) avancent qu'à partir des années 1970, l'organisation est vue comme étant une figure à la fois structurelle et relationnelle. Avec une avalanche de changements et de mutations<sup>44</sup>, le rôle des acteurs sociaux ainsi que la complicité de leurs motivations et leur culture ont fait l'objet de nombreuses études. Par conséquent, l'importance des RH s'impose à nouveau.

Dans la même ligne d'idée, le concept de **culture** s'est développé encore plus dans les années 1980 pour donner explication à de nombreux phénomènes. Selon Sekiou & al. (2001), ce concept vague se rapporte autant aux valeurs individuelles et aux savoirs professionnels qu'à l'existence de schémas culturels d'ensemble dans lesquelles se situent les organisations et a permis de faire passer l'humain avant la structure.

On se réfère encore à la Gestion du Personnel (GP) orientée sur les aspects techniques mais d'avantage à la GRH à cause de la place importante qu'elle accorde au management culturel et aux dimensions psychosociologiques de l'organisation. C'est ainsi que le terme GP est peu à peu délaissé pour laisser place au terme GRH.

---

<sup>44</sup> L'apparition de nouvelles formes d'organisations, l'ouverture d'horizon qui met l'environnement interne de l'organisation face à des marchés internationaux.

Considérer que les ressources humaines est un facteur stratégique n'est pas synonyme d'un mode particulier d'utilisation du facteur humain. Cela signifie tout simplement que la RH est une source centrale et essentielle de rentabilité et de développement pour l'entité et qui peut être obtenue de différentes manières, les plus optimales possibles. Parler de fonction ressources humaines stratégique renvoie à une démarche qui intègre la dimension RH dans les décisions stratégiques, le plus en amont possible et à développer des actions RH en cohérence avec celles-ci.

La dimension stratégique acquise pas la FRH au cours des années 1980 est présentée à partir de la fin des années 1990 comme un moteur de la création de valeur (Wacheux, 2002). Elle se base sur le principe selon lequel la performance de l'entreprise est aussi dépendante de sa capacité de réaction aux transformations de ses marchés. La gestion des compétences est progressivement apparue aux yeux des dirigeants comme un enjeu majeur (Decock Good & Georges, 2011). Au cours de ces dernières années, la réflexion stratégique s'est orientée vers de nouvelles voies afin de mettre en exergue les origines des écarts de performance pour des entreprises appartenant à un même environnement. Dans le cadre de l'approche Ressources Based (la théorie des ressources et des compétences), cela signifie que les ressources utilisées ne sont pas les mêmes, les salariés sont alors appréhendés comme étant en mesure de fournir un avantage concurrentiel à leur entreprise, voire deviennent « l'actif le plus important de l'organisation<sup>45</sup> » (Lepak & Snell, 1998).

Ce renouveau des ressources humaines est caractérisé par une « considération accrue pour l'élément humain et le rôle important qu'il peut jouer dans l'organisation<sup>46</sup> » (Guerin & Wils, 1992). En reconnaissant l'importance des salariés dans la performance de l'entreprise, c'est dans le même temps la fonction ressources humaines qui est légitimée et acquiert une portée stratégique. (Godelier, 1998)

---

<sup>45</sup> Lepak D-P., Snell S-A, Virtual RH: strategic human resource management in the 21<sup>st</sup> century, Human Resource Management Review, Vol.8, n°3, 1998, p.215.

<sup>46</sup> Guerin G., Wils T., Gestion des ressources humaines ; du modèle traditionnel au modèle renouvelé, dans *Presse de l'université de Montréal*, n° 29, Montréal, 1992, p.112

## **2. La performance de la fonction ressources humaines :**

La performance de la fonction RH est la raison d'être de la fonction RH au sein de l'organisation. Une FRH apporte sa contribution à travers la réalisation des objectifs de l'entreprise (opérationnels et stratégiques), et donc par la valeur ajoutée qu'elle apporte à son organisation. En d'autres termes, la fonction RH doit être performante pour qu'elle puisse apporter une valeur ajoutée et que la place que l'entreprise lui accorde est la résultante de la reconnaissance de sa portée stratégique (Bouzidi, 2009).

Sa performance se lie aussi à sa capacité d'instaurer et de garantir une cohésion sociale et une adhésion des collaborateurs au projet de l'entreprise à travers la diffusion, le renforcement et le développement de la culture organisationnelle. Nous verrons ce point en détail dans les prochains paragraphes.

### **2.1 L'origine du mot performance :**

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à définir la notion de performance (Bourguignon, 1995). Dans la langue française, l'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et, par extension, un rendement exceptionnel.

La performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès. (Bourguignon, 1995). Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition la plus large qui soit retenue.

La définition de Bourguignon (2000) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « *est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs*<sup>47</sup> ».

---

<sup>47</sup> Bourguignon A., *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica, Paris, 2000, p. 934

## **2.2 La performance de la fonction ressources humaines :**

La performance de la fonction RH peut recouvrir dans les études et les propos des auteurs, tantôt la mise en œuvre des pratiques de GRH, tantôt l'atteinte d'objectifs ou résultats RH<sup>48</sup>, tantôt les effets sur la performance de l'entreprise.

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. Selon le Centre de a Recherche en Economie de Grenoble (CREG, 2000), pour son dossier sur la « Performance », 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.

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance.

Trois représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996) et le deuxième est déduit de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn & Wils (2001). Les deux modèles présentés ci-dessus ont en commun de définir le périmètre et donc les missions de la fonction RH. Or, pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, le modèle de Boudreau & Ramstad (2006) sera le troisième apport qui distingue trois types de performance des missions ou activités de la fonction RH: l'efficacité, l'efficacité, et l'impact.

### **2.2.1 Le modèle d'ULRICH (1996) :**

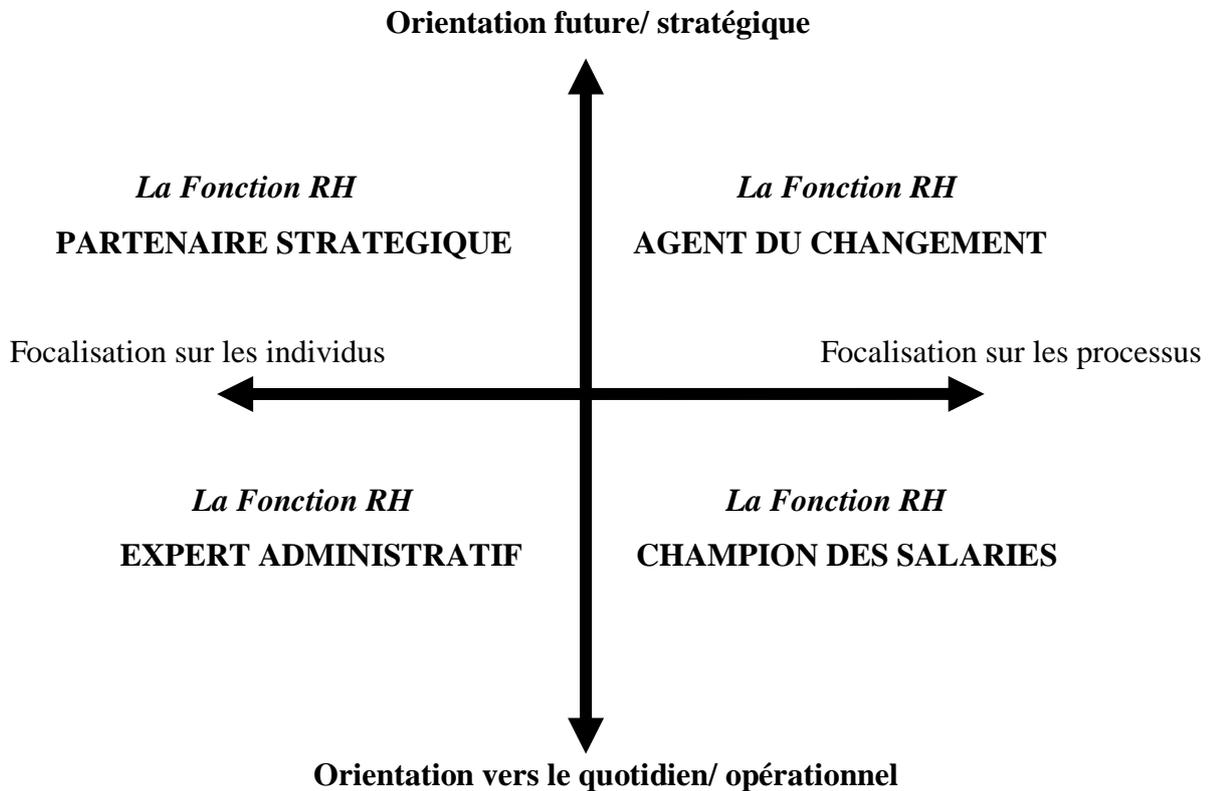
Ulrich (1996) propose un modèle qui permet de préciser la notion de performance de la fonction RH sous l'angle de ses missions ou orientations. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles : expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être visualisés comme les quatre quadrants d'un diagramme à deux

---

<sup>48</sup> Souvent qualifiés de « résultats intermédiaires RH ».

axes : un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme.

**Schéma n°1 : Missions Et Orientation De La FRH**



**Source:** Ulrich D, « Human Resource Champions», dans *Harvard Business School Press*, n° 11, Vol 14, Boston, 1996, p.36

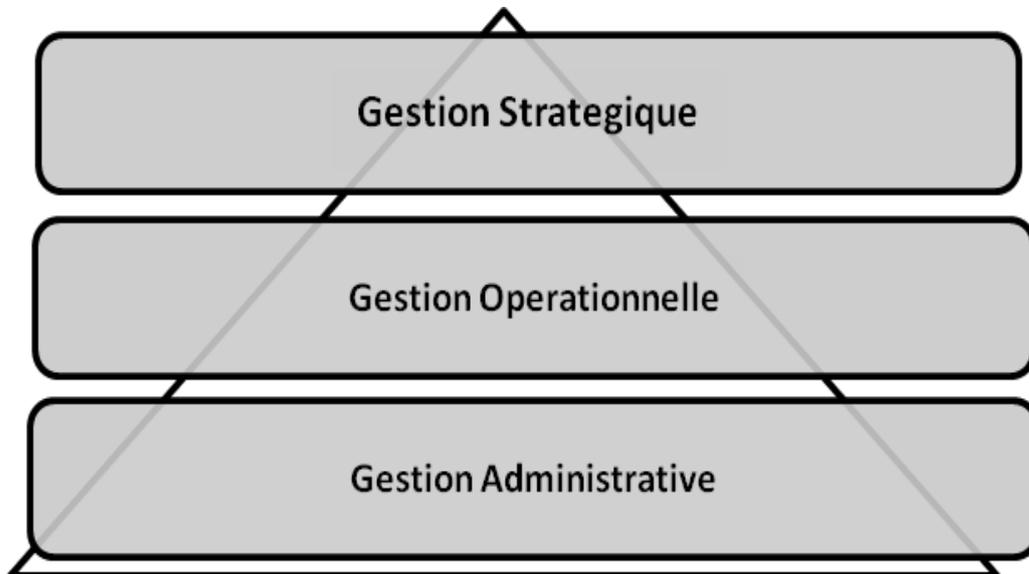
**2.2.2 Le modèle de Le Louarn & Wils (2001) :**

Dans leur modèle, les deux auteurs Le Louarn & Wils (2001), divisent la GRH en trois parties que nous présentons comme suite:

- 1) Gestion administrative ;
- 2) Gestion opérationnelle ;
- 3) Gestion stratégique.

Cette partition est parfois représentée par une pyramide où la gestion administrative est le socle, la gestion opérationnelle au centre et la gestion stratégique se place au sommet. Nous la représentons dans la figure qui suit : (*voir Figure 3*)

**Figure n° 3 : La décomposition de la GRH**



**Source : notre propre conception**

En parlant de la performance de la fonction RH, il peut être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de : (Le Louarn & Wils, 2001)

#### **2.2.2.1 Performance administrative de la fonction RH :**

Elle est relative aux activités de gestion administrative à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.

#### **2.2.2.2 Performance opérationnelle de la fonction RH :**

Elle est relative aux activités de gestion opérationnelle à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et des conflits interpersonnels et collectifs.

### **2.2.2.3 Performance stratégique de la fonction RH :**

Elle est relative aux activités qui se lient à : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

### **2.2.3 Le modèle de Boudreau & Ramstad (2006) :**

Comme troisième modèle, nous exposerons celui des deux auteurs Boudreau & Ramstad (2006) qui font référence à Trois types de performance des missions ou activités de la fonction ressources humaines à savoir : l'efficacité, l'efficacités ainsi l'impact.

#### **2.2.3.1 L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH :**

Elle relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH.

#### **2.2.3.2 L'efficacités d'une mission ou activité de la fonction RH :**

Elle relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

#### **2.2.3.3 L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH :**

Elle relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacités stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation. Ce concept d'impact reliant résultats RH à la performance de l'organisation nous conduit à devoir définir cette performance de l'organisation.

### **3. Les enjeux de la fonction ressources humaines :**

Les effets de la globalisation sont perceptibles sur l'ensemble des niveaux organisationnels. A ce titre, la fonction RH n'est pas épargnée, se trouvant au cœur de nouveaux enjeux, de ce fait, nous remarquons une sorte de recentrage de la fonction RH vers des activités plus stratégiques.

Les effets de la mondialisation sont perceptibles presque partout et en particulier l'internationalisation des échanges de produits et services ainsi que la mobilité des facteurs de production qui se sont considérablement accélérées durant les dernières décennies. L'ensemble des fonctions organisationnelles sont donc progressivement touchées par la globalisation, et tout particulièrement la fonction Ressources Humaines.

En effet, dans ce contexte de perpétuelle évolution, de recherche constante de productivité et d'avantages concurrentiels, ce sont les hommes et les femmes composant l'entreprise qui font et feront la différence. Attirer, recruter, rassembler, motiver et fidéliser les meilleurs talents de l'entreprise deviennent en conséquence des activités de plus en plus critiques. Dans un contexte d'intensification de la compétitivité et d'internationalisation du marché de l'emploi lui-même, la mobilisation et la gestion des compétences ont évolué au rang de préoccupations centrales du monde entrepreneurial.

La mondialisation et les mutations technologiques associées placent donc la fonction RH au cœur de nouveaux enjeux et exigences. Elle apparaît progressivement comme l'une des fonctions majeures pour le développement durable de la performance des organisations. Toutefois, ceci nécessite une forte mobilisation des RH, l'avenir de la fonction en dépendant. En effet, de nombreux experts affirment qu'une réorientation et une mutation profondes de la fonction sont requises.

Pour que la fonction RH apporte de la valeur ajoutée, elle doit anticiper les impacts humains des objectifs stratégiques de l'entreprise afin de préparer les adaptations organisationnelles nécessaires pour être en phase avec les changements externes. Au final, pour répondre à ce que l'on attend d'elle aujourd'hui, la fonction RH doit être très professionnelle, transverse à toutes les dimensions de l'entreprise et éminemment impliquée dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie.

### **3.1 La fonction ressources humaines : Le partenaire business et éducateur de l'humain**

Pour que la fonction RH reste pertinente dans un monde où le rythme de transformation globale est de plus en plus soutenu, elle doit accueillir le changement et puiser dans les sources créatives, surtout parmi les jeunes générations. Par exemple, ce sont elles qui vraisemblablement vont transformer la communication interne par l'extension des réseaux sociaux en réseaux professionnels, permettant d'accomplir le travail de manières aujourd'hui encore nouvelles. Pour que ceci s'opère, les responsables de la fonction doivent pouvoir remettre en question les processus et les politiques qu'ils ont établis et permettre l'expression de nouvelles idées et conceptions du travail. Notre monde change si rapidement et intensément.

La capacité à se questionner et à apprendre est le fil conducteur, que l'on parle d'évolution de la fonction, de conduite du changement, d'innovation ou de collaboration internationale. Nous veillons à ce que l'apprentissage à l'Institut de Gestion Sociale, par ses expériences à l'étranger, ses simulations, ses cas concrets d'entreprise, son suivi individuel et son processus de croissance relationnelle, permette de développer les aptitudes et compétences opérationnelles, techniques et interpersonnelles des cadres d'une fonction RH digne de ce nom.

Si certaines entreprises sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu spécial : leur personnel. D'ailleurs, de nombreux entrepreneurs n'hésitent pas à dire que les hommes et les femmes qui travaillent dans leur entreprise sont leurs meilleurs atouts. Le succès de l'entreprise pourra être une vraie réussite humaine lorsque nous positionnerons légitimement et simultanément la fonction en partenaire du business et en éducateur de l'humain, et ce pour toutes les strates du management. L'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- ***Sur le plan de la production***, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.
- ***Sur le plan commercial***, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées.

• **Sur le plan financier**, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.

• **Sur le plan stratégique**, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.

### **3.2 Répondre aux enjeux de la fonction ressources humaines :**

La gestion des ressources humaines a connu de profonds changements depuis une trentaine d'années : informatisation des SIRH, individualisation des carrières, internationalisation des échanges, nouvelles responsabilités sociales de l'entreprise, impératif de flexibilité et de mobilité professionnelle, etc. La gestion des personnes en milieu de travail devient ainsi plus délicate puisqu'on lui demande non seulement de concilier les intérêts de l'entreprise et ceux du personnel, mais aussi d'adapter les effectifs à l'activité, en tenant compte des contraintes juridiques, techniques et de la productivité. Pour cela, la fonction RH, facteur clé de l'efficacité globale de l'entreprise, nécessite plus que jamais de solides compétences.

Réussir dans la fonction RH n'est pas évident dans la mesure où cette fonction fait appel à un ensemble de savoir-faire et de savoir-être spécifiques. Comprendre à la fois les enjeux, les missions et les rôles permet de prendre du recul et adopter la posture RH qui la caractérise pour renforcer sa crédibilité et son efficacité au quotidien. Nous présentons sept enjeux pour la fonction ressources humaines :

- 1) Détecter et fidéliser les collaborateurs, les talents, les potentiels et les hauts potentiels ;
- 2) Développer l'aptitude managériale et la qualité du management ;
- 3) Mettre en place un système opérationnel de capitalisation des savoirs et des savoir-faire ;
- 4) Mettre en place une politique RH pour les seniors et maîtriser les entretiens de seconde partie de carrière ;
- 5) Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au bon format c'est à- dire adaptée et flexible ;
- 6) Mettre en place une organisation apprenante pour développer les compétences ;
- 7) Renforcer le partage de la fonction RH avec les managers.

Les nouveaux enjeux de la fonction RH restent toujours un sujet d'actualité partout dans le monde d'ailleurs, vu le contexte économique actuel. Gestion et développement des talents, gérer la performance, développement du leadership, conduite du changement c'est-à-dire accompagner les projets de transformation business, management interculturel, régionalisation de la fonction RH, gestion RH des expatriés, renforcement de la culture d'entreprise et susciter une culture de la performance, gestion des seniors, recrutement... autant de grands défis que devront relever les DRH et les dirigeants.

Pour le panel gestion des talents ou des hauts potentiels, il faut innover dans les différents outils. Il faut ainsi un accompagnement spécifique pour chaque catégorie du personnel en l'occurrence les seniors managers, les jeunes talents et les middle managers qui jouent le rôle de relais et qui peuvent succéder aux seniors. Pour ce faire, il faudra monter des dispositifs de mix-management sur mesure : coaching, développement des compétences, développement personnel, formation.

En bref, une chose est sûre, les DRH des sociétés structurées sont plus que conscients de l'importance d'une bonne gestion du capital humain. D'ailleurs, sur le terrain, plusieurs actions entreprises (team-building, communication interne, amélioration du climat social, rémunération attrayante...) qui sont de plus en plus pratiquées démontrent l'importance de ces dispositifs pour les entreprises afin de fédérer les équipes et surtout fidéliser les hauts potentiels.

## **Conclusion Section 1 :**

En résumé à cette première section, la fonction de gestion des ressources humaines traduit l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de maintien des RH, en plus de son rôle ou plutôt un enjeu majeur à accompagner l'entreprise dans la réalisation des objectifs stratégiques qui se résume dans la pérennité de l'organisation sur le marché où elle opère, autrement dit à créer de la valeur ajoutée de par sa présence sur le plan opérationnel mais surtout stratégique en amont et en aval, de ce fait, elle vise à fournir aux organisations de travail des collaborateurs compétants, productives, stables et adhérant à la culture interne.

Cependant la FRH n'a pas toujours existé, elle s'est progressivement implantée et développée sous l'influence de plusieurs facteurs : acteurs, des conditions économiques et managériales ainsi que des contextes variés de l'entreprise. Dès lors elle (FRH) consiste à prendre des décisions en essayant à la fois de tenir compte des attentes des personnes et de l'entreprise, ce qui peut parfois être conflictuel.

Gérer des ressources humaines relève un grand challenge pour les tenants ou représentants de cette fonction dans le sens où il faut arriver à la meilleure adéquation possible entre les attentes et caractéristiques forcément différentes des personnes et de l'organisation.

C'est justement le rôle important d'avoir une culture interne qui permet de créer cette cohérence et convergence entre les attentes de l'employé et de l'employeur afin de garantir une cohésion sociale, une stabilité interne qui mènera vers le succès organisationnel tant souhaité par toutes les entreprises qui adoptent une culture de performance. C'est ce que nous découvrirons dans la section qui suit.

## **Section 2 : Les modes de transmission de la culture d'entreprise**

### **Introduction Section 2 :**

Dans cette deuxième section, nous exposerons les différents modes de transmission de la culture d'entreprise.

Nos recherches ainsi que nos lectures ont fait ressortir différents moyens de communiquer le contenu d'une culture interne à l'entreprise à savoir les modes de transmission de Sainsaulieu qui se résume en trois pratiques : La transmission par les Anciens ; l'apprentissage issu de l'expérience professionnelle et la prescription idéologique. Rajoutons à cela, les différentes pratiques RH qui ont une grande finalité de renforcer le fondement d'une culture interne dans l'objectif de faire un acte de promotion.

Mais avant cela, nous mettons la lumière sur la relation entre l'éthique et l'aspect RH dans une entité car la FRH reste l'élément garant de la stabilité interne et de la bonne gestion du capital humain.

## **1. Entre l'éthique et les pratiques RH : Quel (s) lien (s) ?**

La formalisation éthique prend l'aspect d'un document de référence rédigé par l'entreprise énonçant ses valeurs, principes et croyances. L'analyse des politiques éthiques des grandes entreprises montre qu'elle devient une nouvelle dimension de la politique d'entreprise complétant la stratégie (Mercier, 2000).

L'éthique en sein de la fonction de gestion des ressources humaines cherche sa place entre les besoins organisationnels et les désirs individuels. Il s'agit de concilier les pouvoirs de direction disciplinaires reconnus à l'employeur avec les droits et libertés fondamentales des salariés (Igalens & Roger, 2007). Nous avons parlé dans les paragraphes plus haut sur la fonction ressources humaines et son évolution, mais avant de s'étaler plus, nous exposerons une définition sur la GRH.

### **1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :**

La Gestion du Personnel (GP) orientée sur les aspects techniques mais d'avantage à la GRH à cause de la place importante qu'elle accorde au management culturel et aux dimensions psychosociologiques de l'organisation. C'est ainsi que le terme GP est peu à peu délaissé pour laisser place au terme GRH. Dans ce cas, quelle définition pouvons-nous donner à la GRH ? Marciano (1995), conclut qu'il y a trois grandes familles de définitions de GRH, que nous présenterons ci-dessous :

- 1) Une première famille** soutenue à l'origine par Drucker (1954) et Bakke (1958) selon laquelle la GRH est une fonction de gestion qui vise notamment à assurer la compréhension, la conservation, le développement, l'utilisation et l'intégration des ressources humaines dans leur milieu de travail ;
- 2) Une deuxième famille** selon laquelle « GRH » serait synonyme de « gestion du personnel » avec un ensemble de pratiques susceptibles de faire une meilleure utilisation des travailleurs ;
- 3) Une troisième famille** voulant que la GRH soit essentiellement une forme d'évitement des syndicats et une forme subtile de contrôle patronal.

Pour notre part, nous retiendrons une approche de la GRH qui se rattache à la première famille de définitions, notre étude cherchant à apporter un éclairage sur la GRH en tant que fonction de gestion permettant d'influencer positivement la performance organisationnelle, renforcer la cohésion (*adhérence*) social et apporter une valeur ajoutée au sein de l'entreprise. Les employés talentueux, pleins d'enthousiasme et dotés des aptitudes pertinentes, peuvent assurer le succès des organisations. Dans toutes les organisations « *le facteur humain revêt une importance essentielle. Il faut éviter de gaspiller les talents de qui que ce soit, simplement parce qu'on est en quête de rendement exceptionnels*<sup>49</sup> » (Schermerhorn & Chapell, 2002).

Aussi, l'idée de créer une sorte de collaboration entre la DRH et les managers semblent être pertinente quand il s'agit de donner du sens au collectif du travail et de créer des outils pour que le manager puisse gérer ses équipes au-delà de la recherche de profits (Thévenet & al. 2007).

## **1.2 Éthique, morale, déontologie et culture : Quel est la différence ?**

Lors de nos lectures, nous avons remarqué que les concepts se rapprochent dans leurs interprétations et ils peuvent même mener à une confusion dans leur compréhension et leur degré d'assimilation. Afin de clarifier le sujet, il est utile de proposer une distinction entre **éthique, morale, déontologie et culture d'entreprise**.

### **1.2.1 L'éthique :**

Selon Mercier (2000), *l'éthique* d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle est une recherche identitaire et a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir.

---

<sup>49</sup> Schermerhorn J.R., Chapell D-S, « *Principes de management* », Renouveau Pédagogique Inc, Québec, 2002, chapitre 7, p. 190

### 1.2.2 La morale :

Par rapport à la *morale* (qui peut être définie comme un ensemble de normes conformes à un groupe et qui s'imposent à tous), l'éthique introduit une dimension supplémentaire : elle impose de donner une place à l'individu, reconnu capable de faire valoir sa parole et ses intérêts propres.

### 1.2.3 La déontologie :

Isaac (1996) définit la *déontologie* comme étant « un ensemble de règles dont se dote une profession (ou une partie de la profession) au travers d'une organisation professionnelle qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles <sup>50</sup> ». Elle a toujours un caractère obligatoire, tout manquement pouvant faire l'objet de sanctions.

### 1.2.4 La culture :

*La culture*, qui peut être vue comme l'expression superficielle de l'identité de l'entreprise, comprend des valeurs et normes mais elle contient, en outre, un niveau, quelquefois préconscient, de suppositions qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique et un éventail beaucoup plus large de manifestations (comme des mythes, des rites, des métaphores, des symboles et des cérémonies). Desreumaux (1998) utilise le terme de superstructure pour désigner cette dimension symbolique, c'est-à-dire cet ensemble de représentations et interprétations de la vie collective partagée par les participants.

La culture se forme par un processus d'apprentissage continu de l'organisation et se construit au fur et à mesure de ses réactions face aux situations nouvelles qu'elle rencontre. Cette construction permet de délimiter les frontières de l'entreprise et de transmettre une certaine identité à ses membres. Ainsi, la culture représente le mode de pensée de l'entreprise, elle s'enracine dans la tradition et concerne surtout la manière dont les choses ont été faites. Elle ne permet pas d'expliquer pourquoi. Seule la réflexion éthique permet de répondre à cette

---

<sup>50</sup> Isaac H., Les codes de déontologie : outil de gestion de la qualité dans les services professionnels, Thèse, Université de Paris 9 Dauphine, 1996, p.98.

préoccupation. L'éthique d'entreprise n'a de sens qu'à travers sa culture (Dion, 1994). Les normes et valeurs se manifestent dans les rites et pratiques culturelles. De façon symétrique, une forte culture ne repose pas forcément sur des éléments de nature éthique et peut gêner les dirigeants dans leur volonté d'introduire des démarches éthiques.

### **1.3 Le contenu des codes éthiques :**

Le thème de l'éthique est devenu d'une importance majeure en gestion des ressources humaines. Pressées par leur environnement social, les entreprises ont dû prendre position sur ce plan et clarifier la nature de leur mission, leurs responsabilités et leurs règles de fonctionnement. La fonction RH joue un rôle particulièrement actif dans l'élaboration et la diffusion et l'animation des engagements éthiques.

Le contenu des codes éthiques se compose de trois éléments à savoir : les valeurs d'entreprise, les principes d'action ainsi que les règles de conduite, que nous exposons dans les paragraphes suivants.

#### **1.3.1 Les valeurs d'entreprise :**

Ce sont établies en liaison avec la mission et la vision de l'entreprise. Elles représentent des convictions fondamentales et demeurent relativement invariables au fil du temps. Ces valeurs sont, dans la plupart du temps, imprégnées par la philosophie du fondateur de l'entreprise et indiquent, de manière très globale, la façon dont l'entreprise entend traiter les problèmes éthiques liés à ses activités.

L'analyse des valeurs les plus mobilisées dans les codes font apparaitre la coexistence :

- De valeurs liées à la performance organisationnelle (création de valeur, professionnalisme, innovation, excellence et qualité) ;
- De valeurs liées à la performance relationnelle (notion de respect, confiance, responsabilité, citoyenneté, esprit d'équipe et intégrité).

### **1.3.2 Les principes d'action :**

Ce sont une réflexion centrée sur les responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Ces engagements s'articulent autour des valeurs fondamentales précédemment identifiées mais ne peuvent prétendre être suffisamment précis pour servir de guide aux collaborateurs dans des situations ambiguës.

Leur objectif est de développer un sentiment d'adhésion et d'implication dans les buts organisationnels. Ils formalisent un référentiel de comportements à atteindre. La formalisation de ces valeurs et de principes d'action donne l'assurance aux parties prenantes que l'entreprise reconnaît ses responsabilités envers elles et la légitimité de leurs attentes.

### **1.3.3 Les règles de conduite :**

Le dernier élément concernant le contenu des codes d'éthique, *les règles de conduite* se veulent l'application des valeurs et principes. Elles font essentiellement la promotion d'une éthique contractuelle. Il s'agit ici d'une éthique déontologique qui précise les responsabilités et devoirs qui incombent aux collaborateurs dans le cadre de leur travail, principalement face aux tiers.

Dans un cadre générale les codes sont formalisés de façon prescriptive et abordent systématiquement les thèmes suivants : rappel des exigences légales, importance de l'intégrité dans les relations sociales avec les parties prenantes et notamment les clients, nature des conflits d'intérêts à éviter, sensibilité au thème de la confidentialité des informations.

Deux grands thèmes sont systématiquement fréquentés dans les organisations économiques (les entreprises) : les actes qui risquent de corrompre le processus d'achat (problèmes de la corruption, conflits d'intérêts, offre de réception de cadeaux) et les conduites frauduleuses (sécurité et confidentialité de l'information, relation avec les concurrents) car l'objectif est de protéger le capitale réputation de l'entreprise en standardisant les comportements et donc en cherchant la conformité.

Les valeurs attendues de la part des collaborateurs sont l'intégrité, l'honnêteté, la loyauté et le respect des règles. Les documents dans lesquels valeurs et principes prédominent peuvent prendre l'appellation de « charte d'éthique ».

**Le tableau qui suit résume le contenu des codes éthiques :**

**Tableau n°4 : Le contenu des codes éthiques**

	<b>Valeurs organisationnelles</b>	<b>Principes d'action</b>	<b>Règles de conduite</b>
<b>Elaboration</b>	Dirigeants (après large consultation)	Dirigeants (après consultation des cadres clés)	Dirigeants en lien avec la fonction RH et le service juridique (peu de consultation)
<b>Contenu</b>	Définition et parfois illustration des valeurs clés	Responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes	Responsabilités qui incombent aux collaborateurs de l'entreprise
<b>Destinataires</b>	Salariés (et toutes les autres parties prenantes)	L'ensemble des parties prenantes (dont les salariés)	Salariés essentiellement et parfois certains partenaires économiques
<b>Objectif principal</b>	Homogénéiser la culture organisationnelle (recherche de légitimité)	Créer une relation de confiance avec les parties prenantes (recherche de légitimité)	Eviter les conflits d'ordre éthique et protéger la réputation de l'entreprise
<b>Portée d'application</b>	Très générale	Générale	Pratiques (caractère contraignant plus ou moins marqué)

**Source : Igalens J., Roger A., « Master ressources humaines », Eska, Paris, 2007. P. 46**

## **2. Les modes de transmission de la culture d'entreprise : Une finalité de renforcement**

Selon Lemaitre (1984), il est important qu'une culture d'entreprise soit opérationnelle et dynamique, c'est-à-dire qu'elle puisse être mise en œuvre dans le travail quotidien de tous les membres de l'entreprise, du plus haut échelon de la hiérarchie au bas plus.

Pour qu'une culture ait des implications et des impacts positifs et concrets pour tout le monde dans l'entreprise, la meilleure garantie est que chacun en est informé grâce à une bonne politique de communication mais aussi qu'elle soit renforcée par des différents modes de transmissions efficaces et adéquates.

Nous proposons deux différents types de transmission de la culture organisationnelle au sein d'une entité économique, à travers les modes de transmissions de Sainsaulieu (1997) ainsi que les différentes pratiques ressources humaines.

### **2.1 Les modes de transmissions de Sainsaulieu (1997) :**

Il convient d'examiner les divers processus de transmission de la culture, processus qui produiront la socialisation des individus au sein de l'entreprise. Sainsaulieu (1997) repère trois processus majeurs de socialisation :

- 1) La transmission par les Anciens ;
- 2) L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle ;
- 3) La prescription idéologique.

Pour Sainsaulieu (1997), seule l'existence de ces processus permet d'apprécier la réalité d'une dimension culturelle de l'entreprise.

#### **2.1.1 La transmission par les Anciens :**

Au sein de l'entreprise, cette transmission peut se faire au moment des sessions de formation mais également pendant les séminaires d'accueil. Les séminaires sont en effet un lieu privilégié de transmission d'une culture. Ils sont de plus en plus courants et deviennent même

obligatoires dans certaines entreprises. Les séminaires concernent toutes les catégories de salariés. Ils permettent, la rencontre des gens issus des divers pôles de l'entreprise mais également des individus de toutes nationalités. On cherche également une interaction entre les générations.

Nous pensons que la culture d'entreprise se répand et s'affirme à travers le réseau (network) que chaque individu peut construire. Une fois le candidat embauché, celui-ci va donc participer à des séminaires d'intégration qui vont lui permettre de découvrir le groupe, son organisation, sa culture mais aussi de rencontrer ses pairs et de commencer à se constituer un réseau. Le rôle des Anciens dans la transmission de la culture d'entreprise est fondamental et c'est essentiellement par contact qu'une culture perdure.

Cette transmission par les anciens va se faire d'une façon très naturelle dans la mesure où ceux-ci représentent, aux yeux des nouvelles recrues, le modèle à suivre par excellence. La référence aux héros mythiques de l'entreprise va également être véhiculée par ce biais.

### **2.1.2 L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle :**

On peut penser que ce mode de transmission est davantage efficace dans la mesure où il repose sur un phénomène de coercition. L'individu, pour s'intégrer, doit se conformer aux attitudes qu'il va lui-même observer et l'expérience professionnelle joue un rôle dans ce sens.

L'analyse d'un nouvel environnement dans un cadre professionnel reste une première étape indispensable pour une intégration réussie et sans contraintes en matière de politiques et systèmes internes mais précisément nous faisons référence à la culture internes qui est généralement sous forme d'éthiques, valeurs ainsi que des symboles où la plus part du temps sont intangibles, c'est dans cet aspect que l'observation est requise.

### **2.1.3 La prescription idéologique :**

La culture intègre également la vision que les dirigeants cherchent à donner à l'avenir. Cette transmission s'effectue par l'intermédiaire des chartes, projets, plans, tracts et brochures destinés à promulguer des recommandations écrites et des ordres à l'ensemble de l'entreprise.

Cette prescription idéologique peut également s'exprimer à travers d'autres biais. Ainsi, les discours d'un dirigeant qui commente l'événement ou les messages exprimant des orientations stratégiques sont également considérés comme étant des vecteurs de culture.

## **2.2 La transmission par les pratiques RH :**

Les pratiques RH sont des vecteurs de transmissions très importantes de la culture d'entreprise, étant donné que cette fonction est considérée comme le premier représentant de la ressource humaine au sein de n'importe quelle organisation et un élément de la cohésion sociale.

### **2.2.1 La Motivation :**

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. Sekiou & al. (2001) la définissent comme étant : « *Une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et long terme*<sup>51</sup> ». Ainsi, les individus très motivés ont trois caractéristiques en commun (Côté, 1987) :

Tout d'abord, ils sont en mouvement, c'est-à-dire ont des projets, se développent, évoluent, s'améliorent dans divers secteurs de la vie en particulier l'aspect professionnelle. Ensuite, les individus très motivés sont positifs, c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses.

Enfin, ils ont du plaisir, c'est-à-dire sont de bonne humeur le matin devant la perspective de la journée de travail.

#### **2.2.1.1 La variation des sources de motivations :**

Les sources de motivation varient en fonction d'un certain nombre de paramètres tels que les types de générations (X ou Y), aussi en fonction de la situation de l'individu, des cultures nationales,

---

<sup>51</sup> Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J.M., Alis D., Chevalier F., *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, 2<sup>e</sup> Edition, Québec, 2001, p. 10.

### **a) En fonction des générations :**

Earle (2003) montre que les sources de motivation varient en fonction des générations, car les baby-boomers nés entre 1949 et 1965 sont généralement motivés par un environnement de travail calme. Ils peuvent néanmoins s'adapter à un environnement un peu plus énergique à condition qu'ils puissent bénéficier à la fois d'une certaine flexibilité et d'une autonomie pour être en mesure de concilier vie professionnelle et vie privée comme bon leur semble. Cependant, la génération X dont les membres sont nés entre 1966 et 1977 sont motivés par la flexibilité à condition que celle-ci ait un impact sur leur salaire.

Enfin, la génération Y dont les membres sont nés après 1977 sont motivés par de nombreuses relations informelles avec leurs collègues afin d'apprendre et d'évoluer. Ils sont également sensibles à un environnement de travail ouvert au sein duquel la tolérance, la diversité et l'échange tiennent une haute importance. (Earle, 2003)

### **b) En fonction de la situation de l'individu :**

Selon C. Lévy- Leboyer (2002), « *il est illusoire de penser recruter des individus qui seront motivés pour tout et par tous* <sup>52</sup> ». Un employé postulant et retenu pour un poste est généralement motivé par un certain nombre d'éléments. Ces derniers varient d'une personne à une autre selon les centres de motivations du subordonné qui peuvent être matériels et/ou immatériels, car l'employé ne peut pas être motivé par tous les éléments qui composent la société. Cela dit, l'objectif principal pour toutes les organisations économiques c'est d'intégrer des collaborateurs qui adhèrent à sa politique interne et en particulier à sa culture d'entreprise car sa permettra de maintenir leur désir de rester dans l'entreprise ou d'influencer positivement sur la cohésion des groupes de travail.

Les travaux de Chatman (1989) ont montré que les individus présentant un profil de valeurs proche du profil moyen des membres de leur entreprise sont davantage attachés à celle-ci. Il semble donc que les individus s'épanouissent, s'investissent et choisissent de rester dans les environnements culturels qui concordent avec leurs priorités personnelles.

---

<sup>52</sup> Levy-Leboyer C., *La motivation dans l'entreprise modèles et stratégies*, Organisation, Paris, 2002, p.65

### **c) En fonction des cultures nationales :**

Schneider & Barsons (2003), ont montré à quel point la motivation est conçue différemment en fonction de la culture nationale. Ainsi, dans la culture américaine, la motivation d'un individu est fonction de sa propre contribution. Dans un pays comme le Danemark, la motivation va être liée à la performance collective alors qu'au Japon, exemple extrême, la motivation est reliée à la volonté d'aider l'individu à travailler pour le bien de son entreprise.

#### **2.2.1.2 Le respect de la cohérence culturelle de l'entreprise : une condition à la motivation**

M. Thévenet (2006) a étudié la question de la cohérence et a montré à quel point cette notion était fondamentalement liée à la motivation. Selon cet auteur, il y a cohérence quand « *les règles, procédures et systèmes sont cohérents avec des valeurs opérantes qu'ils renforcent*<sup>53</sup> ». Ainsi, un système d'individualisation des rémunérations poserait un problème dans une entreprise où la culture dominante est celle du collectif par exemple.

Il existe trois type d'incohérence nous les citons comme suite : Les incohérences entre le discours et les actions, les incohérences entre les actions ainsi que les incohérences entre les discours :

#### **a) Les incohérences entre le discours et les actions :**

Ces incohérences sont sans doute celles qui sont le plus largement perçues par les individus. Par discours, Thévenet (2006) entend les déclarations des dirigeants de l'entreprise, les ordres donnés et enfin ce qui transparaît du fonctionnement opérationnel de l'ensemble des procédures. Ces écarts sont généralement encore plus marqués lors des fusions par exemple. Dans ces situations, les discours sont importants dans la mesure où il s'agit de montrer que les caractéristiques des deux entreprises seront respectées. Cependant, il arrive souvent que l'une des deux cultures prenne le pas sur l'autre et conduise à un décalage entre les discours et les comportements. Cette adéquation entre les comportements et les discours doit s'appliquer en premier lieu aux dirigeants. Kotter (2003), qui tient la chaire de *Leadership* à la Harvard

---

<sup>53</sup> Thévenet M., *La culture d'entreprise, Que sais-je*, Presses Universitaires de France, Paris, 2006, p.80.

Business School, rappelle en effet la nécessité pour les dirigeants d'agir en modèles et de respecter les valeurs prônées par l'entreprise.

Rien ne ruine plus les efforts de changement que, de la part d'individus haut placés, une attitude incohérente par rapport aux discours tenus. Il ressort que le changement doit être réellement incarné afin de gagner en crédibilité. Pour reprendre l'expression de Kotter (2003), les dirigeants doivent devenir « *le symbole vivant de la culture d'entreprise*<sup>54</sup> ».

### **b) Les incohérences entre les discours :**

Ce type d'incohérences, a tendance à se développer dans la mesure où les entreprises se trouvent de plus en plus sur des marchés qui évoluent très rapidement ce qui contraint l'entreprise à réagir, elle aussi, très rapidement. L'entreprise doit sans cesse s'adapter aux évolutions ce qui peut l'amener à souvent changer de stratégie ou de ligne d'action.

Ce processus permanent d'adaptation n'est pas facile à comprendre et peut aisément donner l'impression que les lignes directrices ne sont pas suivies, que les discours changent et que leurs auteurs ne soient pas fiables.

Il peut également exister des incohérences entre les discours des différentes parties prenantes de l'entreprise que ce soit entre des niveaux hiérarchiques (direction générale et direction d'usine par exemple), entre des fonctions ou encore entre le siège et le terrain.

### **c) Les incohérences entre les actions :**

Des incohérences peuvent également exister entre les actions des différentes parties prenantes de l'entreprise. A cet égard, Thévenet (2006) souligne que l'on parle trop souvent du caractère impératif des faits, dans le sens où partir des faits ne suffit pas car ceux-ci sont vus et interprétés de manière souvent différente.

---

<sup>54</sup> Kotter J.P., *Conduire le changement : huit causes d'échec*, dans *Le Changement*, Harvard Business Review, n° 12, Vol.7, Organisation, Paris, 2003, p.56

### **2.2.1.3 Limiter ces incohérences :**

Il existe différents moyens afin de limiter ces incohérences que nous venons de présenter dans les passages plus haut, ces solutions se résume en deux points, dont le premier concerne la définition d'une « idéologie fondamentale » et le deuxième à travers l'implication des salariés dans la définition de nouvelles valeurs. Nous les exposons avec plus de détails comme suite :

#### **a) La définition d'une « idéologie fondamentale » :**

Cette théorie est illustrée dans de nombreux écrits où l'on insiste sur le souci pour l'entreprise de s'attacher à définir ce qui constitue le « *core* » : *Core business, core values, core activities*.

L'idée est que l'entreprise dispose d'une espèce de personnalité, de quelques traits fondamentaux en cohérence avec lesquels il est important de développer des stratégies et des actions. Collins & Porras (2003) montrent dans quelle mesure il est indispensable que les entreprises développent ce qu'ils appellent une « idéologie fondamentale ». Cette idéologie définit le caractère pérenne de l'entreprise. Cette identité cohérente s'inscrit dans la durée et transcende les cycles de vie des produits ou du marché, les ruptures technologiques, les modes managériales ou bien encore les personnalités des dirigeants. Il s'agit donc d'un ciment qui a pour finalité de préserver la cohérence de l'entreprise.

Cette « idéologie fondamentale » est composée de deux éléments : les valeurs essentielles d'une part et la finalité, ou raison d'être de l'entreprise, d'autre part. Les valeurs doivent correspondre aux dogmes de l'entreprise, c'est à dire un ensemble restreint mais permanent de principes directeurs. Ces principes ne répondent pas à une quelconque stratégie mais définissent la nature même de l'entreprise. Ces valeurs doivent donc être définies pour elles-mêmes et non pas en fonction de la conjoncture, de la concurrence ou des modes managériales. Elles ne doivent pas être nombreuses. En effet, seules quelques valeurs peuvent être à ce point essentielles qu'elles n'évolueront jamais ou bien exceptionnellement.

La difficulté réside donc dans la confusion potentielle entre valeurs fondamentales et bonnes pratiques ou stratégies qui elles, sont susceptibles d'évoluer. La finalité de l'entreprise est quant à elle censée refléter l'idéal commun qui motive les différents collaborateurs. Elle est différente de la stratégie ou de l'objectif dans la mesure où il est impossible de l'accomplir. Par sa nature même, elle agira toujours comme un stimulant. Le rôle de l'idéologie fondamentale est donc de guider et d'inspirer.

### **b) Impliquer les salariés dans la définition de nouvelles valeurs :**

L'idée d'impliquer les employés dans la mise en place de nouvelles valeurs au niveau interne de l'organisation est un processus qui requiert un effort considérable en matière d'appropriation de ses valeurs par les subordonnés, d'initier les éléments concernés à réaliser cette opération ainsi que l'aspect pédagogique qui doit être déployé afin de réussir cette démarche dans un cadre cohérent.

- **La difficile appropriation des valeurs de l'entreprise par les individus :**

La revue de la littérature a permis de dévoiler que la culture d'entreprise se fait de manière informelle, elle ne se décrète pas par note de service. C'est un travail de longue haleine que d'élaborer des valeurs dont le personnel se souviennent. Il semblerait donc que la communication interne ne suffise pas à faire que ces valeurs soient retenues par les individus. L'intériorisation de ces mêmes valeurs apparaît alors comme un défi ou une sorte de challenge.

D'autres techniques peuvent être envisagées afin d'intégrer ces valeurs par exemple durant les entretiens d'évaluation. Cette stratégie, accompagnée d'une communication interne dense<sup>55</sup> permet aux valeurs d'être au moins connues à défaut d'être réellement intégrées.

Il apparaît cependant que le fait de marteler ces valeurs comporte un risque non négligeable qu'il convient de prendre en compte. En effet, beaucoup de salariés ont le sentiment que ces valeurs n'existent qu'artificiellement car si elles existaient réellement, on n'aurait pas besoin de tant les répéter et de tant insister la dessus. Cette méfiance se double du sentiment que

---

<sup>55</sup> Tableaux accrochés dans les bureaux, diffusion dans les revues internes, éditions de plaquettes et même envois d'emails.

souvent, ces valeurs sont proclamées de façon complètement artificielle par les sphères dirigeantes et qu'elles ne correspondent à rien de concret.

Elles ne sont absolument pas personnalisées et pourraient souvent s'appliquer à n'importe qui.

C'est pourquoi la participation des individus à l'élaboration des valeurs apparaît comme une solution propre à favoriser leur meilleure intériorisation.

- **La participation des individus à l'élaboration des valeurs :**

Prenons un premier exemple de l'entreprise (X)<sup>56</sup> qui illustre la participation des collaborateurs dans l'élaboration des valeurs de l'entreprise.

Devant la nécessité de rénover certaines valeurs propres à ce que l'on appelle le « Middle Management<sup>57</sup> », il a été demandé aux cadres de ce même « Middle Management » de se réunir pour déterminer eux-mêmes les valeurs qu'ils souhaitaient voir édictées comme règles de conduite. C'est ainsi que ces quatre valeurs phares ont été mises en place :

- 1) « Think globally » (« Penser globalement ») ;
- 2) « Team works » (« Travail en équipe ») ;
- 3) « Looking forward » (« Anticiper ») ;
- 4) « Our people are our asset » (« Notre personnel est notre atout »).

Le Middle Management voulait, à travers ces valeurs, insister sur quatre aspects fondamentaux :

- « **Think globally** » : visait à faire prendre conscience aux cadres qu'ils ne travaillaient pas dans un cadre strictement franco-français et qu'ils devaient davantage raisonner à plus large échelle, c'est-à-dire réfléchir à l'impact de certaines de leurs décisions à l'étranger.
- Par le choix de la valeur « **Team works** », les cadres voulaient insister sur le nécessaire développement du travail en équipe en montrant que celui-ci pouvait être très bénéfique pour l'entreprise et les individus.
- « **Looking forward** » concernait la nécessité d'anticiper et de raisonner à plus long terme.

---

<sup>56</sup> Cet exemple est tiré à partir de la base de données [www.cairn.org](http://www.cairn.org) (consulté le mois d'Aout 2012)

<sup>57</sup> Le Middle management, placé au milieu de la pyramide, a pour rôle d'encadrer le personnel et de contrôler l'application des politiques et décisions de la direction.

- « **Our People are our asset** » visait à réaffirmer le fait qu'une entreprise repose d'abord et avant tout sur ses hommes. Cette valeur renvoyait plus précisément à trois éléments : l'équité dans la rémunération, la politique de recrutement et enfin la gestion de la carrière des individus.

Ces valeurs ont donc été imaginées et élaborées par les mêmes personnes qui allaient les appliquer dans leur vie quotidienne. Cette participation à l'élaboration de ses propres valeurs semble intéressante dans la mesure où elle rend le processus d'appropriation beaucoup plus facile et naturel et ce, à deux égards.

Les valeurs construites correspondent tout d'abord à un besoin réel et concret et ne sont pas, 'comme il leur est souvent reproché) fictives et impersonnelles. Elles pourraient s'appliquer à tous les salariés de l'entreprise sans distinction. D'autre part, le processus de réflexion permet d'intégrer beaucoup plus facilement ce que l'on a soit même élaboré que ce qui est décrété dans les hautes sphères dirigeantes de manière souvent artificielle.

Après que quatre valeurs phares aient été dégagées, quatre groupes travaillant chacun sur une des valeurs ont été créés. Les quatre valeurs ont par la suite été appelées les « **Quatre E** » : **E**thique, **E**sprit d'équipe, **E**sprit de conquête et **E**xigence.

Un second exemple fourni par Bellan (2007) témoigne lui aussi de cette volonté de plus en plus affichée par les entreprises de faire participer leurs salariés à l'élaboration des valeurs. Ainsi, la direction générale de la SNCF a lancé un grand programme de réorganisation afin d'assouplir la culture interne de l'entreprise restée marquée par un système très bureaucratique.

Ce programme, baptisé « Oxygène », est constitué de quatre points :

- 1) Responsabilisation des opérationnels (davantage d'autonomie) ;
- 2) Meilleure circulation de l'information entre les différents services ;
- 3) Simplification des procédures et nomenclatures ;
- 4) Focalisation sur la finalité (service au client) et non sur les outils.

Il est frappant de constater à quel point les salariés de la SNCF<sup>58</sup> sont sollicités tout au long du processus et participent à ce changement de culture. Ainsi, la SNCF a créé un site Intranet dédié, qui mis en ligne des témoignages vidéo pour partager les bonnes pratiques. Le site offre la possibilité pour les salariés de voter sur les différentes initiatives présentées. La lutte contre la paperasserie en fait partie et chaque collaborateur a, à cet égard, été invité à recenser le nombre de documents qu'il remplit chaque semaine et le temps qu'il y consacre (Bellan, 2007).

**o Un processus long nécessitant un effort de pédagogie :**

Il apparaît que les individus ont également besoin de temps pour s'approprier certaines valeurs. Ainsi, il est important que les messages soient clairs, cohérents et maintes fois répétés. Il faut en effet du temps aux salariés pour entendre, comprendre et intégrer le message. Il existe souvent un décalage entre les dirigeants qui ont travaillé sur ces valeurs pendant des mois et les salariés qui les découvrent.

M. Thévenet (1992) rappelle le rôle fondamental de la communication : « Il faut communiquer quand tout est évident, en réaffirmant les références que traduit cet accord, en les répétant.<sup>59</sup> ». Il compare l'entreprise à une vieille famille ou une vieille institution qui ne peut survivre sans redire régulièrement, par des rites ou par le dialogue ce qui la fonde.

La cohérence interne de l'entreprise est donc fondamentale et une culture d'entreprise imposée pourra avoir un certain effet démotivant. Cependant, comme nous l'avons montré, une culture forte et réelle peut permettre de conserver cette cohérence sur le long terme.

**2.2.2 Le recrutement :**

Attirer les meilleurs employés pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise est une activité administrative essentielle. L'entreprise recrute de nouveaux employés pour acquérir de nouvelles compétences ou simplement pour combler des vacances de poste à la suite de départs à la retraite, d'exclusion ou de démission du personnel.

---

<sup>58</sup> SNCF : Société Nationale du Chemin de Fer (France)

<sup>59</sup> Thévenet M., Vachette J-L., *Culture et comportements*, Ressources Humaines, Vuibert, Paris. 1992, p.45

Le recrutement serait ainsi un processus nécessaire « *dont l'objectif est d'acquérir et/ou de renouveler des membres du personnel*<sup>60</sup> » (Igalens & Roger, 2007). Recruter quelqu'un c'est l'engager pour une période plus ou moins longue dans une activité professionnelle au sein de l'entreprise. Il présume de la part de l'entreprise un engagement financier et social conséquent et pour le recruté une implication mentale et physique pour servir les objectifs de l'entreprise.

### **2.2.2.1 Comprendre le principe de recrutement :**

Par le recrutement, l'entreprise s'engage à fournir au nouveau recruté des conditions de travail et d'apprentissage satisfaisantes et consent à lui payer des salaires et des charges sociales. A l'encontre de cet engagement moral et monétaire, l'entreprise est à droit de s'attendre à un retour de gain au moins équivalent à son engagement financier.

Tout recrutement doit ainsi être mené avec beaucoup d'attention. Choisir un mauvais candidat serait non seulement une source de gaspillage, mais peut également mettre en péril l'organisation et affecter durablement son efficacité. Par contre, recruter le candidat qu'il faut serait une opportunité de création de richesse pour l'entreprise et une opportunité de carrière, d'apprentissage et de développement pour la nouvelle recrue. Pour assurer à cette relation contractuelle la cohérence et la permanence souhaitées, toute création d'emploi doit répondre à un réel besoin de production.

Toute offre d'emploi doit ainsi se présenter comme un investissement dont il est attendu, à plus ou moins long terme, un retour sur investissement, ce fait elle doit être bien pensée et bien faite. Une adéquation entre le profil du poste à pourvoir et le profil du recruté à sélectionner doit être nécessairement trouvée. Le recrutement ne doit ainsi être perçu comme une œuvre sociale ou politique. C'est un contrat qui engage deux parties et les deux parties doivent y trouver leur intérêt : l'entreprise offreuse de l'emploi pour réaliser davantage de production et le candidat demandeur de l'emploi pour bénéficier d'un salaire et d'une carrière professionnelle.

---

<sup>60</sup> Igalens J., Roger A, *Master ressources humaines*, Eska, Paris, 2007, p.102

### 2.2.2.2 Sélection de personnel conforme à la culture de l'entreprise :

La sélection de personnel conforme ou susceptible d'adhérer à la philosophie de l'entreprise permet d'assurer le maintien et le contrôle de la culture d'entreprise. Lemaître (1984) explique que dans la mesure où les candidats détiennent déjà un certain nombre de traits culturels véhiculés par l'organisation, on facilite certainement l'adhésion. Cependant, deux grands cas de figure sont envisageables. Les futurs employés peuvent tout d'abord être attirés et postuler dans des entreprises qui correspondent déjà à certaines de leurs préférences. Il est aussi possible que l'entreprise ne recrute que des individus dont elle connaît d'une certaine manière (nous verrons comment) qu'ils intégreront facilement et rapidement la culture de l'entreprise.

Dans le modèle de perpétuation culturelle de Sathe (1985), le processus d'action sur les identités commence au moment même de l'embauche. Il considère en effet que l'entreprise tend à recruter et à sélectionner des candidats qui sont prêts à adhérer à ses valeurs, qui pourront se « fondre dans le moule » aisément. Les spécialistes de la sélection sont capables d'évaluer, avec suffisamment de précision, l'adéquation de valeurs entre un candidat et l'organisation et recommandent davantage les candidats adéquats. Il n'est, à cet égard, pas anodin que les recruteurs aient de plus en plus recours aux tests de personnalité lors des embauches.

Dans le recrutement, il est impossible d'établir un profil du candidat idéal. Les qualités recherchées dépendent en effet en grande partie des compétences requises pour le poste convoité. Il est néanmoins possible de définir un socle d'attitudes et de comportements que l'entreprise recherche chez l'ensemble des candidats et qui correspondent aux valeurs du groupe. Il est important que les candidats se reconnaissent et se projettent dans ces valeurs qui sont par exemple : l'engagement, l'ambition, la réactivité ou la créativité. Par ailleurs, et au-delà de ces valeurs, d'autres éléments clés sont également pris en compte au moment du recrutement, à savoir l'esprit d'équipe, la capacité d'adaptation et la capacité à convaincre.

Nombreux aussi sont les embauches concernant des jeunes diplômés. De ce fait, une politique de pré-recrutement<sup>61</sup> peut ainsi être un outil rendant possible la limitation des risques inhérents au recrutement dans la mesure où elle permet de cerner beaucoup plus précisément

---

<sup>61</sup> L'intégrations des stagiaires de fin d'étude pour des jeunes étudiants d'université et d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, des contrats de formation en alternance, etc.

le profil du candidat. Cette politique permet aux individus de se familiariser avec l'entreprise mais permet surtout à l'entreprise de proposer des embauches à des individus qu'elle connaît déjà et dont elle a pu constater, sur le terrain, la capacité à s'intégrer et à trouver une place au sein du groupe. Il est, en outre, possible de proposer un poste mieux adapté à ses compétences ce qui peut avoir une incidence non-négligeable sur sa motivation.

En sélectionnant un personnel qui par avance porte un certain nombre de traits culturels de l'entreprise, on simplifie le problème de son adhésion à la culture de cette entreprise. Beaucoup de sociétés ont, parmi leurs critères de recrutement, ce genre d'indice de conformité préalable, dont l'appréciation est le plus souvent laissée à l'intuition des personnes qui intervieweront le candidat. Bien que capital, ce critère reste souvent implicite. Il n'est pas repris comme tel dans la liste des conditions de recrutement.

C'est probablement aussi en ayant ce type de critère à l'esprit que certaines sociétés engagent plus volontiers des membres de la famille du personnel déjà employé, ou des candidats recommandés par des employés de l'entreprise. Il est indubitable que des institutions d'enseignement, comme les business schools américaines, « moulent » des candidats particulièrement bien préparés à adhérer aux valeurs d'entreprise souvent dirigées par des diplômés des mêmes écoles. Inversement, des entreprises font de certaines universités ou grandes écoles la pépinière de leurs futurs cadres. Elles sont ainsi assurées, non seulement de leur compétence technique, mais aussi de leur conformité à un modèle qui correspond déjà en partie à celui de leur personnel.

En matière de recrutement la nouvelle recrue a aussi une part de responsabilité afin de réussir son intégration au sein de l'entreprise car il ou elle doit :

- Prendre le temps de bien étudier son entourage, apprendre à observer, à être attentif, de voir, d'écouter et de décoder le vocabulaire, le langage utilisé, les habitudes, les rituels.
- Laisser le temps faire sa place et les anciens de nous connaître, de nous découvrir et de nous apprécier.
- Rester correct en toute situation et avec tout le monde. Respect et professionnalisme en toute circonstance sont de rigueur.

- Ne pas oublier que l'entreprise est un lieu professionnel, de performance où nous avons un engagement à respecter, des obligations à tenir, des droits aussi, et moins un lieu d'amitié même si des amitiés pourraient se créer ; attention alors à ne pas mélanger les dés et à vouloir régler les comptes par le biais du travail, le mot clef: être professionnel.
- Dans les relations humaines, chacun doit agir avec sa personnalité, en concordance avec son système de valeurs. Il faut commencer par agir sur soi-même avant d'être exigeant envers les autres.
- Mettre à la disposition des nouveaux venus les sources d'informations disponibles.
- Mettre en place un programme d'intégration dans l'entreprise qui se déclinerait en actions évènements afin de renforcer l'adhésion et la culture de chacun dans l'entreprise.

### **2.2.3 La formation et le développement du personnel :**

La formation est une action de « donner une forme » comportementale et/ou mentale pour mieux servir l'organisation et réaliser ses finalités. La formation « doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans une situation de travail et de provoquer un changement dont il est conscient<sup>62</sup> » (Weiss, 2003).

#### **2.2.3.1 Définition de la pratique :**

Par la formation, l'entreprise cherche à développer la compétence de ses salariés et à renforcer leur professionnalisme, donc, perfectionner son savoir et son savoir-faire, améliorer sa capacité de production. Tous simplement, rendre son personnel plus performant dans son travail, plus productif dans l'entreprise.

La formation dont il s'agit ici est professionnelle. Elle s'inscrit dans le milieu du travail et au sein de l'entreprise. Elle a pour finalité de doter chacun des employés d'une meilleure aptitude/intelligence pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement de leur travail. Toute formation doit ainsi conduire à un changement dans le savoir et les

---

<sup>62</sup> Weiss D., *Ressources humaines*, Organisation, Paris, 2003, p.437.

pratiques des employés, dans leurs comportements et dans leurs manières d'être, de concevoir, de coopérer et de penser.

Toute action de formation initiée et financée par l'entreprise doit nécessairement servir en premier lieu les intérêts de celle-ci. La formation est ainsi une opération finalisée. Elle vise la réalisation des objectifs de ceux qui la prennent en charge. La formation n'est pas seulement un outil au service des intérêts de l'entreprise ; elle permet aussi aux employés d'acquérir de meilleures habiletés, de s'approprier des savoirs et des savoir-faire autres ou plus élevés. Forts de cette compétence acquise par la formation, les employés seraient plus à même d'accomplir leur travail et de transiger avec l'entreprise. Ils seraient mieux outillés pour négocier leurs salaires, carrières et autres avantages.

### **2.2.3.2 La formation : une pratique au service du renforcement de la culture d'entreprise**

L'apprentissage dans toutes ses formes doit être au cœur de la vision culturelle de l'entreprise. Une entité qui adopte une approche par compétence et veille à former ses collaborateurs en mettant en place un plan de formation efficace, veille à sélectionner des instituts de formation de haute qualité, des moyens pédagogiques agissant positivement sur le développement de ses salariés et la bonne logistique accompagnant le processus de formation et sans omettre le suivi de ses formations avant, pendant et après à travers les évaluations à chaud et à froid mais aussi d'analyser leurs impacts sur le business de l'entité ; réussira à créer un capital humain qui mènera l'entreprise vers le succès et à relever les plus grands challenges et qui se sont pris en charge dans son processus de développement, c'est justement l'idée de découvrir le lien qui peut exister entre la formation autant que pratique RH et la culture d'entreprise autant que facteur de performance et de cohésion sociale.

La notion d'apprendre doit aussi faire partie de la culture d'entreprise et devenir une seconde nature entre les employés de différents niveaux hiérarchiques en poussant chaque employé à vouloir se développer en allant vers les autres. La formation interne est une partie importante dans la transmission des valeurs et représentations propres à l'organisation que les gestionnaires doivent considérer. L'apprentissage de celles-ci permet aux employés de se conformer au système, de réfléchir et de prendre en considération certains aspects du fonctionnement de l'organisation.

Sans omettre que les entreprises sont soumises à une compétition chaque jour plus forte, leurs facteurs de production, capital et travail, leur mode d'organisation ainsi que leurs procès et stratégies d'action sont constamment mis à l'épreuve, questionnés, revus et corrigés.

Le marché change, les processus de travail, les expertises et les qualifications doivent aussi changer. Par le biais de la formation, l'entreprise cherche à améliorer la qualification de ses employés pour mieux faire le travail, adapter leurs pratiques et asseoir leurs compétences. Pour qu'il y ait la production souhaitée, en quantité et en qualité, tout employé dont le rendement est jugé insatisfaisant ou inadapté sera appelé à être formé. Par la formation, la fonction ressources humaines cherche à revoir les modes de production du personnel et à les « refaçonner » de sorte à les rendre conformes aux standards gestuels et intellectuels nécessaires pour mieux produire.

Par cette action, l'entreprise vise principalement le renforcement de ses bonnes pratiques et la correction de celles jugées inappropriées. Outre l'amélioration des comportements et des aptitudes des employés, la formation sert aussi pour changer l'ordre de production, pour asseoir une meilleure complémentarité dans les relations ou pour renforcer la coopération entre les employés. Elle peut également contribuer à la formation d'une culture opportune, à « déstresser » les employés soumis à une forte pression, à l'amélioration des rapports de pouvoir et du climat social ambiant. Ainsi, plusieurs objectifs peuvent être attendus de la formation : réaliser une meilleure régulation dans les comportements des employés, une adaptation de leurs pratiques aux exigences du marché et de l'emploi, accompagner une reconversion ou intégrer de nouvelles recrues, mais aussi un moyen de transmission et de renforcement de la culture d'entreprise.

Dans certaines entreprises, une part importante de la formation dispensée, notamment aux jeunes recrues, a pour objectif majeur l'apprentissage des valeurs et représentations propres à l'entreprise. Rendre l'individu conforme au système, lui apprendre à réfléchir suivant certains axes, à prendre en considération certains critères, tels sont les buts plus profonds d'enseignements en apparence techniques ou généraux (Le Maître, 1984). Les entreprises ayant conscience de l'importance de ces facteurs investissent très largement dans la formation de leurs cadres. Cette formation doit, bien entendu, être essentiellement interne, afin d'assurer la reproduction du modèle.

## 2.2.4 Le système d'évaluation et d'appréciation :

L'appréciation est une activité administrative d'une grande importance. Toutes les organisations recourent à l'appréciation pour juger les attitudes et les comportements de leurs membres. Apprécier un employé revient à évaluer ses comportements et ses performances, juger la qualité de son travail, sa conduite et son apport.

### 2.2.4.1 Définition et lien avec la culture d'entreprise :

L'appréciation est une opération de gestion souvent malaisée et problématique mais indispensable pour assurer le fonctionnement de l'entreprise et permettre les corrections et les améliorations. Elle est difficile car elle peut donner lieu à la suspicion et parfois même à des dissensions entre les hiérarchies et les subordonnés. C'est une activité problématique, parce qu'elle est foncièrement subjective et est souvent l'objet de discorde et de craintes des partenaires sociaux (Cadin et al. 2007).

Pourtant, l'appréciation demeure un outil de gestion de première importance, c'est justement dans cet aspect que la culture d'entreprise prend place, en essayant de pousser les évaluateurs à être équitable et juste dans leurs jugements. Dans le cas de la multinationale **Afia International Algeria** l'évaluation d'un employé est lié d'une manière direct à certains valeurs et éthiques de la culture interne, nous citons : El Amanah الأمانة, birr, البر, taqwa التقوى c'est-à-dire l'évaluateur doit être honnête avec lui-même et en particulier avec l'évalué pour lui communiquer ses appréciations, ayant la justesse et l'équité dans ses remarques sans oublier la conscience professionnelle.

D'après Sekiou et al. (2001), l'évaluation de la performance est une « *activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies*<sup>63</sup> ». Cette évaluation permet par la suite aux services RH des organisations de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunérations, etc.)

---

<sup>63</sup> Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J.M., Alis D., Chevalier F., *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, 2<sup>e</sup> Edition, Québec, 2001, p. 304.

#### **2.2.4.2 Le système d'évaluation comme système de contrôle :**

Le système de contrôle de l'entreprise est, par nature, un système de sanction des résultats et de renforcement des performances. Evalué de manière formelle, l'employé, peut perdre de vue les objectifs globaux de l'organisation pour chercher, avant tous, à optimiser les critères sur lesquels lui-même est évalué. C'est pourquoi il est capital qu'un lien correct existe entre les objectifs globaux et les critères de performance mesurés pour les différentes sanctions, aux différents niveaux de la hiérarchie.

Soulignons également qu'à côté du système formel de contrôle et d'appréciation des performances, la direction peut, par son comportement, en générer un autre qui, tout en restant plus inconscient, peut prendre le pas sur le système formel. Aussi les dirigeants commandent par leurs comportements, les attitudes de leurs collaborateurs. Les messages qu'ils véhiculent par leurs actions imprègnent plus profondément les consciences que ceux qu'ils adressent dans leurs discours. Ceci renvoie à toute la dimension symbolique de la gestion et au rôle du dirigeant en tant que modèle.

#### **2.2.5 La Communication : Un outil de diffusion de la culture d'entreprise**

Le fonctionnement de l'entreprise est sous la dépendance de la dynamique des individus et de la dynamique des rapports entre ces individus. L'organisation construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Son identité réelle, et pas seulement celle voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Elle va permettre d'identifier l'organisation, la différencier de ses concurrents. L'intégration du salarié est un aspect important du management actuel, une bonne connaissance et une adhésion à cette culture peuvent être source de performance.

Nous verrons dans les paragraphes suivants, comment les différents outils de communication, à travers les notions d'identité, d'intégration et de mémoire d'entreprise, peuvent participer à la construction et à la diffusion de la culture d'entreprise.

### **2.2.5.1 L'identité :**

La culture est présente essentiellement dans l'ensemble des modes de vie, les comportements, le nom de l'entreprise, les logos, le style de l'architecture, la disposition des locaux, dans sa communication symbolique et sémiologique. A travers l'architecture et l'aménagement des postes de travail, une entreprise peut communiquer sa culture. Le fait que les collaborateurs soient assis face à face ou qu'ils se tournent le dos a une signification.

Chaque fait de l'entreprise peut être considéré comme une expression de sa culture et contribuer à celle-ci : la politique du personnel, la présentation des produits, l'attitude face aux clients, l'image à laquelle on veut correspondre, les annonces passées dans les médias, etc.

### **2.2.5.2 L'intégration :**

En raison des exigences du marché et de l'environnement, l'entreprise évolue, passant d'une communication de type linéaire descendante à une approche plus globale, cohérente et participative. Cette conjoncture engage les décideurs à valoriser au sein de leur personnel un climat et un nouveau mode de communication plus profond, plus global et plus intégrateur.

En fait la culture d'entreprise devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement.

Dans les organisations, la coopération ne se décrète pas, elle existe quand elle est ressentie par tous comme une nécessité et qu'elle entraîne une véritable adhésion. A ce titre, la communication interne revêt une très grande importance et évolue ; elle devient stratégie. Il faut maintenant la penser, l'organiser et l'associer à la communication externe.

L'information diffusée par l'entreprise revêt deux aspects : information opérationnelle, principalement pour transmettre des ordres, pour informer et une information motivante qui va s'efforcer de mobiliser, fédérer les troupes. Pour cette dernière les objectifs sont respectivement de présenter l'entreprise comme un système ouvert et compétitif, donner au personnel les moyens de comprendre la manière dont l'entreprise fonctionne et mettre en valeur la politique managériale de l'entreprise.

### 2.2.5.3 Les outils d'intégration :

Il existe différents outils d'intégration, nous les exposons comme suite :

#### a) L'écrit :

L'écrit est le premier vecteur de communication interne ; celui-ci doit être précis, efficace et doit pouvoir être conservé car ce sont des outils de travail mais ils constituent aussi la mémoire de l'entreprise. On y retrouve des documents de travail et des instruments de dialogue<sup>64</sup>.

Support écrit, la presse d'entreprise est l'un des supports privilégiés de communication interne. Elle représenterait à elle seule 60 % des budgets engagés au titre de la communication écrite. Diverses études tendent à montrer que les salariés veulent une information de proximité, concrète, utile, directement exploitable au quotidien. Ainsi le magazine d'EDF<sup>65</sup> : *La vie électrique*, donne des repères à ses lecteurs pour mieux appréhender l'évolution de l'entreprise en mettant en avant les adaptations de l'organisation, des techniques, des méthodes de travail et des mentalités. Il mêle ainsi informations stratégiques, témoignages, échanges d'expériences et informations pratiques.

Il n'est pas inutile non plus de faire circuler dans l'entreprise les documents qui la représentent à l'extérieur (brochure, campagne de publicité...). Gaz de France (GDF)<sup>66</sup> avait procédé de la sorte en avertissant les salariés de la sortie d'une campagne de publicité par une brochure glissée dans leur bulletin de paye. Il avait également visionné, en avant-première, le film publicitaire. Toutes ces méthodes influent favorablement sur l'image de l'entreprise et le climat interne.

---

<sup>64</sup> Des tableaux d'affichages, des affichages lumineux, des boîtes à idées, des sondages, la lettre au personnel, etc.

<sup>65</sup> Electricité De France (EDF), société française spécialisée dans l'ensemble du processus de production et de distribution de l'électricité, de la conception des centrales électriques à la distribution aux particuliers.

<sup>66</sup> Gaz de France, société française spécialisée dans le transport et distribution de gaz naturel

## **b) L'oral :**

L'oral revêt une importance non négligeable dans l'intégration du salarié. A côté d'outils traditionnels (réunions en face à face) on peut aussi y associer les vidéoconférences, les cercles de qualités qui vont permettre aux salariés de participer à l'élaboration de projets, dans un cadre relativement informel.

Les rencontres, telles que des réunions interservices ; visites d'atelier, de chantier, d'usine ; journées portes ouvertes, etc. ont tous un même but : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise. Les espaces ouverts (open space) est aussi un moyen facilitateur d'intégration et de communication entre le personnel. C'est une façon d'organiser un espace de travail à plusieurs. C'est un espace de travail où les bureaux ne sont pas séparés par des cloisons. En conséquence, les personnes se voient et s'entendent entre elles.

## **c) Les TIC au service de l'intégration :**

Les technologies d'information et de communication permettent également l'intégration notamment à travers :

- 1) **La messagerie** (électronique, instantanée, forum, liste de diffusion) ;
- 2) **Le blog** : c'est est un type de site web ou une partie d'un site web utilisé pour la publication périodique et régulière de nouveaux articles, généralement succincts, et rendant compte d'une actualité autour d'un sujet donné ou d'une profession ;
- 3) **L'Intranet** : le développement de l'Intranet facilite le phénomène d'intégration. Il permet de mettre à la disposition du salarié toute une série d'informations, d'outils, sur l'entreprise, sur son travail, etc. Cet outil est très apprécié par les salariés pour l'attractivité, la disponibilité et la centralisation de l'information.

Les connaissances, l'expérience et tous les documents y afférents représentent un gisement insoupçonné d'amélioration de la réactivité et de la productivité. Les organisations commencent à intégrer la dimension « mémoire d'entreprise » dans le management afin de tirer le meilleur parti des savoirs accumulés et s'assurer contre leur perte.

## **Conclusion Section 2 :**

A l'inverse des caractéristiques biologiques qui sont héritées, la culture s'apprend et s'approprie. Lorsque les valeurs et les normes sont facilement accessibles et lorsque l'individu a également la volonté de les faire siennes, la transmission s'en trouve facilitée. La transmission de la culture est un long processus d'apprentissage.

La culture d'entreprise est capable d'adaptation et doit quoi qu'il en soit l'être. Les influences exercées par l'environnement obligent constamment à s'adapter. Les influences internes et externes ont un effet sur la culture d'entreprise. Ainsi, une culture n'est pas acquise définitivement, une fois pour toutes. Elle est toujours plus ou moins en accord avec la culture prédominante et reflète plus ou moins l'air du temps.

La culture d'entreprise n'est pas quelque chose immobile, elle est constituée de plusieurs sous-cultures distinctes dont l'importance et la force sont variables. La culture d'entreprise est à son tour le produit de cultures de différents sous-systèmes, autrement dit, à la manière d'un iceberg, seule une petite partie de la culture est consciente, la majeure partie en est invisible et inconsciente.

### **Section 3 : Culture d'entreprise : L'enjeu de la performance**

#### **Introduction Section 3 :**

Considérée 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 d'une organisation (entreprise privée, publique...), des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes, et la manière dont elles doivent être véhiculées.

Des études telles que celle menée au début des années 1990 par John P. Kotter et James L. Heskett ont en effet démontré qu'il existe une relation de causalité entre la culture d'entreprise et ses résultats. Sous la plume de deux consultants enseignants de la Harvard Business School une analyse très fouillée de dizaines de compagnies les conduit à une typologie aisément convaincante de cultures fortes et faibles, positives et négatives. Mais l'essentiel est dans la relation entre performance et culture évolutive, et surtout dans la manière de construire une culture d'ouverture et d'adaptation.

Son impact peut être positif ou négatif et découle de l'adéquation entre la culture d'entreprise et son environnement. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise culture d'entreprise. Par exemple, une culture à forte hiérarchie est adaptée au sein d'une armée où il s'agit de réagir très rapidement à des situations dangereuses mais l'est moins au sein d'un laboratoire de recherche où il s'agit d'innover.

La culture d'entreprise est une force et un moyen de réussite organisationnelle à condition qu'elle soit évolutive et opérationnelle. Un système de valeurs figé, sans possible remise en question, accroît les risques d'adopter une attitude incorrecte face au changement, une démotivation à relever les challenges et une incohérence dans la vision globale de l'entreprise.

### **3. La culture d'entreprise : Un atout stratégique**

Considérée comme une conduite stratégique, la culture d'entreprise se construit à partir d'éléments issus de la personnalité du fondateur, des métiers, d'un ensemble de valeurs, de liens sociaux, de règles... partagés par les membres de l'organisation.

La dernière étude<sup>67</sup> Global RH 2013 réalisée par Michael Page auprès de 4 348 dirigeants RH du monde entier se penche sur l'importance de la culture d'entreprise. Les départements RH axent particulièrement leur stratégie sur la culture d'entreprise, en partant de l'idée qu'elle joue un rôle non négligeable sur la productivité des salariés. Cette vision concerne : 57 % des entreprises européennes et 67 % des entreprises françaises.

L'étude avance que si la majeure partie des répondants estime que la culture d'entreprise est un levier de performance, elle peut malgré tout constituer un obstacle à la conduite du changement parce qu'elle peut tenir une place de choix sur d'autres marchés. La difficulté peut reposer notamment sur l'incompatibilité culturelle, de partages de valeurs entre les acteurs, sur de nouvelles méthodes inconciliables, dans le cas des fusions-acquisitions par exemple. Dans ce cas, façonner la culture d'entreprise fait souvent l'objet d'un long processus et dépend de nombreux facteurs.

#### **1.1 Culture d'entreprise et rétention des collaborateurs :**

Penser « **culture d'entreprise** » revient à penser « stratégique et long terme ». Si l'on devait illustrer son rôle, la culture d'entreprise permet de mieux visualiser les initiatives stratégiques des DRH. Par la culture d'entreprise, les cadres RH cherchent à manifester et susciter l'appartenance professionnelle, à créer le sentiment d'identification, à intégrer de nouvelles recrues, à fidéliser les employés et ne pas décevoir.

---

<sup>67</sup> Etude Global RH 2013 de Michael Page réalisée auprès des responsables et dirigeants RH du monde entier : [http://www.michaelpage.fr/productsApp/MiniSites/barometre2013/pdf/MP\\_ALL\\_HR-BAROMETER-2013-INFOGRAPHIC-FR.pdf](http://www.michaelpage.fr/productsApp/MiniSites/barometre2013/pdf/MP_ALL_HR-BAROMETER-2013-INFOGRAPHIC-FR.pdf)

L'étude que nous avons mentionné plus haut, réalisé en 2013 avance que le recrutement de talents est un objectif privilégié pour les entreprises en :

- Asie (91%)
- Australie et Nouvelle Zélande (91%)
- Amérique du Nord et Amérique Latine (90%)
- Europe (76%)

Ensuite, 93% des entreprises s'efforcent à mettre en place des mesures pour augmenter la rétention des talents. Les entreprises concentrent leurs efforts sur :

- la formation et le développement 55%
- la rémunération et les avantages sociaux 47%
- l'équilibre travail et vie privé 38%

La culture est à l'entreprise ce qu'elle est à n'importe quel autre système social : un ensemble de croyances, de pratiques et de mythes communs à un groupe de personnes, au point qu'elles se sentent investies les unes par rapport aux autres, avec un sentiment d'appartenance. Si l'on ne tient pas compte des convictions spécifiques partagées par le personnel, on peut dire que la culture d'une entreprise est forte quand elle soude tous les employés. A l'inverse, elle est faible quand ceux-ci affichent des opinions divergentes, voire contradictoires, pour se sentir différents les uns des autres.

Théoriquement, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement. Les convictions, pratiques et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Ceux qui dévient de la pratique acceptée peuvent être identifiés et mis en garde plus vite et plus discrètement par des amis que par leur employeur. Les objectifs et les pratiques de l'entreprise sont plus clairs, ce qui diminue la crainte, pour les salariés, d'effectuer une action inappropriée et leur permet de réagir plus rapidement face aux événements.

## 1.2 La culture d'entreprise : Facteur de performance

Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé « l'effet culture ».

Les preuves les plus convaincantes de cet « effet culture » aujourd'hui proviennent d'une étude réalisée par deux professeurs de Harvard, John Kotter et James Heskett, et notamment des données publiées en annexe de leur livre « Corporate Culture and Performance » (1992). On y trouve des mesures de la performance en corrélation avec la culture maison pour un vaste échantillon d'entreprises, choisies dans un large éventail d'activités industrielles, analogue à celui retenu par le magazine « Fortune ».

Pour mesurer la vigueur relative des cultures d'entreprise, Kotter et Heskett, au début des années 80, ont adressé aux 6 principaux directeurs de chaque société étudiée un questionnaire leur demandant d'évaluer, sur une échelle de 1 à 5, la force de la culture maison dans d'autres entreprises sélectionnées pour les besoins de l'étude. Trois critères indiquant une forte culture d'entreprise avaient été retenus :

- 1) Les directeurs de la société parlaient souvent du style de leur entreprise ou de sa façon d'agir.
- 2) La société transmettait ses valeurs par un manifeste qu'elle encourageait sérieusement ses managers à appliquer.
- 3) Elle était gérée sur la base de politiques et de pratiques établies depuis longtemps, ne se limitant pas à celles du PDG en place.

Une moyenne avait été faite entre toutes ces évaluations pour définir la vigueur de la culture maison dans une société, celle-ci pouvant ensuite être pondérée en fonction du secteur d'activité de façon à comparer les différents secteurs. Cette étude a apporté une contribution considérable dans le domaine de recherche ainsi que sur l'aspect professionnel. Au final, la culture d'entreprise doit sans cesse évoluer en tenant compte de l'environnement qui l'entoure. En effet, cet environnement peut être perçu tel un ensemble d'opportunités mais il ne faut négliger le fait qu'il représente aussi des menaces (le marché...) Lorsque la culture d'entreprise a bien été construite et a une portée suffisante, elle permet de mieux identifier la

concurrence et surtout de mieux se positionner par rapport à eux. D'où l'enjeu fondamental pour les entreprises d'avoir une culture d'entreprise significative.

### **1.3 Culture d'entreprise : Facteur de compétitivité**

Autre rôle que peut jouer la culture d'entreprise : être un moteur de la conduite du changement. "Par exemple, pour passer d'un management paternaliste à un management plus orienté vers la performance et les résultats, une entreprise pourra s'appuyer sur un certain nombre de supports qui relèvent de la culture d'entreprise. (Thevenet, 2006).

Une culture cohérente et forte est certainement considérée comme un atout pour l'image de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs et sert également à la valoriser auprès des candidats potentiels

Une culture forte est facteur de compétitivité pour de multiples raisons, car en véhiculant des valeurs et des coutumes qui lui sont propres, l'entreprise développe le sentiment d'appartenance qui est un levier de motivation. Incidemment, l'identification aux valeurs de l'entreprise est aussi un outil de recrutement et de fidélisation qui diminue le turn-over. Aussi parce que la culture d'entreprise exerce une influence sur l'ensemble des collaborateurs qui marchent dans la même direction en vue d'atteindre un objectif.

Ajoutons que les périodes de crise conjoncturelle ou structurelle exacerbent les comportements et révèlent ainsi la capacité de résistance et les valeurs d'une entreprise. Une culture forte est facteur de compétitivité, mais pas automatiquement gage de survie. Pour cela, l'ensemble des valeurs diffusées au sein de l'entreprise doit être évolutif. Ce qui est vrai à l'échelle d'un pays l'est également à l'échelle d'une entreprise : la culture doit être ouverte pour éviter toute forme d'asphyxie.

### **1.4 L'enjeu de la diversité culturelle :**

Avec la mondialisation des échanges et des investissements, les entreprises s'internationalisent de plus en plus, que ce soit par des implantations à l'étranger ou par le commerce avec des entreprises de pays différents. Ces changements entraînent des relations complexes avec de nouveaux clients, fournisseurs, salariés et autres interlocuteurs de cultures différentes. D'autre part, la pénurie actuelle de cadres incite certaines entreprises à chercher

des contacts hors du marché strictement national de l'emploi. Ces nouvelles tendances contribuent à accentuer davantage la diversité culturelle dans l'entreprise.

Si la notion d'interculturel est un processus d'interaction entre des individus ayant des valeurs propres à leur culture, le management interculturel convient de gérer ces interactions en tenant compte des différentes cultures. Le manager doit donc comprendre chacun des membres de son équipe et surtout, sa culture. C'est cette difficulté que le manager doit outrepasser.

L'environnement de l'entreprise devient tout aussi complexe et les risques plus grands. Outre les problèmes de communication, les stéréotypes affectés aux différents pays doivent disparaître en mettant un point d'honneur sur la cohésion de groupe. Le manager doit donc permettre à l'équipe de se connaître.

Une fois les obstacles surmontés, la gestion d'une équipe multiculturelle apporte un réel avantage pour l'entreprise. Le management interculturel suppose aussi de faire ressortir le maximum des capacités d'une équipe multiculturelle. La diversité permet de confronter des points de vue apportant un nouvel éclairage et ainsi de nouvelles pistes d'idées à explorer. L'avantage réside aussi dans le fait que le manager peut se forger une connaissance développée du marché visé à l'international. La diversité culturelle est une difficulté supplémentaire dans le management mais elle est source de richesses au profit de l'entreprise.

#### **4. Développer et entretenir une culture d'entreprise : Quels finalités ?**

La culture d'entreprise aujourd'hui est un outil stratégique pour les entreprises. Elle aurait deux types de fonction, la première celle du « partage » (valeurs, représentations...) et la seconde celle de la « performance » (enjeux économiques pour l'entreprise). Nous allons donc étudier ces deux aspects.

En effet, lorsqu'une entreprise recrute elle tient absolument à ce que les personnes recrutées partagent ses valeurs. L'objectif pour une entreprise de développer et d'entretenir sa culture d'entreprise n'est autre que pour être plus attractif et pour fidéliser les personnes déjà intégrées. D'où la notion de « partage ».

Pour se faire l'entreprise doit notamment développer des éléments dans sa culture d'entreprise qui lui permettent de se différencier. Les personnes qui sont déjà intégrées à l'entreprises mais aussi celles qui le seront par la suite doivent partager un sentiment d'intégration et de valeurs communes que les autres entreprises n'ont pas. Par la culture d'entreprise les dirigeants cherchent à démontrer un facteur d'appartenance professionnelle.

Ainsi, la culture d'entreprise est un élément clé car elle permet de mieux comprendre les choix stratégiques et le vécu social des entreprises. Pour se faire, les managers ne doivent pas négliger la portée que peut avoir la culture d'entreprise en générale. Définie aujourd'hui comme une stratégie d'entreprise elle est incontournable. Toute entreprise a développé sa propre culture d'entreprise qui est aujourd'hui un élément qui permet la distinction.

De plus, « penser stratégique c'est penser futur » donc la culture d'entreprise doit avoir un impact sur le long terme. La culture d'entreprise doit donc rendre le management interne plus efficace. En effet, elle a notamment pour objectif de renseigner sur l'organisation, les différents métiers les valeurs ou encore le climat social de l'entreprise. Ainsi, la culture d'entreprise « renforce ce principe d'intelligence et de rationalité de l'organisation », de ce fait ce n'est plus le manager seul qui développe son analyse des faits mais c'est l'ensemble des valeurs que l'entreprise s'est constituée.

Pour se faire, l'outil indispensable à la diffusion de la culture d'entreprise au niveau interne est la communication interne. Cette dernière qui a également un rôle stratégique tient informé toutes les personnes qui forment l'entreprise, que ce soit les salariés, les responsables, les cadres ou encore les managers. Grâce à la communication interne cet outil stratégique qu'est la culture d'entreprise existe de manière réelle et garde une place importante au sein même de l'entreprise. Pour ce qui est de la diffusion de la culture d'entreprise au niveau externe, on fait appel au marketing, à la publicité ou encore à la communication externe.

En d'autres termes la culture d'entreprise doit être appréhendée comme quelque chose de collectif, de commun à tous les individus qui forment l'entreprise. Elle crée des références qui permettent à chacun de s'identifier et de mieux s'épanouir. En effet, tout individu a besoin de s'identifier à quelque chose car cela le rassure. Un des rôles principaux de la culture d'entreprise est bien entendu l'identification des personnes par rapport à cette culture, ce qui développe un sentiment d'appartenance à un même groupe et qui apaise.

#### **4. La culture d'entreprise : Les leviers d'action**

Lors de nos recherches, nous avons lu un article publié dans le journal du management<sup>68</sup> qui nous a beaucoup aidé à trouver, expliquer et exposer ces outils ou leviers d'action qui ont pour finalités de renforcer le dynamisme et la transmission du contenu de la culture d'entreprise depuis qu'elle est devenue l'un des principaux facteurs de performance comme nous l'avons cité dans les passages précédents

**Ces leviers d'action nous les exposons comme suite :**

##### **3.1 Un travail de fond :**

Thévenet (2006) avance que les salariés forgent eux-mêmes la culture d'entreprise, chaque jour en travaillant, la consolidant à chaque décision concrète : mettre tel produit en avant, choisir un investissement plutôt qu'un autre et même dans la manière de gérer les conflits interne ou dans la relève des différents challenges.

##### **3.2 Renforcer la culture en s'y référant :**

Encore une fois Thévenet (2006) stipule qu'une culture ne se manipule pas comme si c'était une masse rigide, au contraire il faut bien la connaître, voir ce qui y est pertinent et le renforcer.

La première étape consiste à faire une étude pour savoir quelle est sa culture d'entreprise. La méthode extensive pour cela est de rechercher les récurrences dans l'examen des fondateurs, de l'histoire, du métier et des valeurs, mais il est également possible, plus simplement, d'étudier les différents outils de gestion employés par la société, c'est-à-dire la façon dont ils fonctionnent et sur quelles hypothèses ils sont fondés. Ensuite, décider quels axes déjà présents on désire renforcer et agir avec ces valeurs car il existe beaucoup de moments où l'on peut se référer à la culture de l'entreprise. Dès qu'on a une décision à prendre, il faut faire la démarche de regarder l'histoire : ce qu'on a réussi jusqu'à maintenant, quand et pourquoi,

---

<sup>68</sup>Moteur de recherche : [www.google.com](http://www.google.com) / JDM (journal du management )/ consulté le 10/06/2012

donne du recul à ce qu'on fait car prendre en compte la dimension du temps, c'est la grande utilité de la culture analyse Thévenet (2006)

### **3.3 D'autres moyens d'action :**

Il est aussi possible d'agir par le biais des outils de gestion. Par exemple, ceux qui évaluent la performance sont révélateurs, et incitateurs de nouveaux fonctionnements. Ainsi, évaluer la performance par le volume ou par la rentabilité ne correspond pas à la même culture d'entreprise. De la même façon, la manière d'évaluer les gens va déterminer les évolutions de carrière, les rémunérations, etc.

### **3.4 Savoir véhiculer la culture d'entreprise :**

Assurer une bonne gestion afin de maintenir l'aspect dynamique d'une culture forte et opérationnelle requiert l'adaptation d'un certain nombre d'actions, autrement dit, renforcer sa culture d'entreprise, c'est aussi la communiquer. Pour cela, de nombreux modes d'expression sont à envisager :

#### **3.4.1 Le logo :**

Le meilleur exemple est peut-être le Bibendum de **Michelin**, élu meilleur logo du siècle en 2000 par un jury international. Certes le logo est aussi choisi du point de vue marketing et a pour cible les clients, mais il compte pour beaucoup dans une culture d'entreprise. C'est également vrai du logo tricolore de **Dassault Systèmes**, symbole de haute technologie - le bleu, d'énergie - le rouge, de dynamisme et de créativité - l'orange.

#### **3.4.2 La communication directe :**

Le désir de communiquer aux salariés trouve naturellement sa réalisation dans l'intranet de la société. Mais nous pouvons atteindre les collaborateurs par d'autres supports, tels que les codes (éthiques...), les chartes et le journal Interne.

#### **3.4.3 Les événements :**

Le plus important est de transmettre les valeurs au salarié. Les réunions, les séminaires d'intégration où vision et valeurs sont exprimées clairement sont préconisés.

#### **3.4.4 Les réseaux informels :**

Les réseaux informels jouent aussi un rôle dans le développement de la culture d'entreprise. Comme le souligne Thévenet (2006), 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 cohérent dans ce fonctionnement informel. Pour certaines entreprises, il peut au contraire être plus adapté de formaliser toutes les relations.

### **Conclusion Section 3 :**

La culture d'entreprise peut s'appréhender comme une force de cohésion et de motivation importante autour d'un projet commun. Elle définit parfois comme l'âme de l'entreprise, annoncée souvent comme un mode de pensée et de valeurs qui marquent le comportement des employés à tous les niveaux, la culture d'entreprise constitue en la partie la plus intériorisée de l'organisation.

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.

## Conclusion Chapitre II :

Le deuxième chapitre a exposé en premier lieu l'évolution de la fonction ressources humaines dont l'objectif principal reste d'assurer et d'améliorer la performance de l'entreprise grâce à sa performance sur le plan administratif, opérationnelle et stratégique.

Nous avons pris en considération les éléments de recherche qui se lient directement au cœur de notre problématique, se résumant dans le lien existant entre la culture d'entreprise et la performance organisationnelle. Ainsi, nous avons étalé les différents modes de transmission de la culture d'entreprise, en particulier ceux des pratiques RH.

La réponse à la question *la culture de l'entreprise est-elle une condition de sa performance ?*, est infiniment circonstanciée. Une culture ne peut avoir d'effet positif sur la performance de l'entreprise que si elle est congruente avec les conditions de la performance de l'organisation, en fonction des conditions de l'environnement au moment considéré (Lemaitre, 1984).

En d'autres termes, si la performance à un moment donné implique, par exemple que l'organisation ait une très grande capacité d'innovation, il faut logiquement que la culture interne encourage la créativité et le goût du risque, au moins chez certains. Aussi, une culture forte peut être dysfonctionnelle si elle véhicule des valeurs et des critères d'action opposés ou inadéquats du point de vue des caractéristiques majeurs de performance. Il faut donc une adéquation entre la culture et les nécessités stratégiques.

Il importe aussi de souligner que la culture encourage la loyauté vis-à-vis de l'organisation ; les individus auront l'impression que l'organisation sera loyale à leur égard s'ils le sont eux-mêmes vis-à-vis d'elle. Nous pouvons conclure que pour être source de performance, une forte culture doit remplir *quatre* conditions fondamentales:

- 1) Elle doit promouvoir des valeurs adaptées aux exigences de l'environnement. Le marché exige d'adopter un certain comportement. L'entreprise promeut au travers de sa culture certaines attitudes. L'adéquation entre les deux garantit au management d'avoir une entreprise qui saura réagir quand aucune règle n'a été prévue.

- 2) Elle doit veiller à porter autant d'attention aux actionnaires, aux clients et aux employés. Ainsi, l'entreprise a la garantie que tous les acteurs joueront le jeu si une crise vient à se produire.
- 3) Elle doit valoriser le leadership. Des managers plus gestionnaires que leaders génèrent une bureaucratie, source de lourdeurs et de dysfonctionnements.
- 4) La culture est un facteur de stabilisation sociale, il s'agit d'une stabilisation dynamique et non pas inerte.

Nous présenterons dans le chapitre trois l'apport de notre étude de cas au sein de la multinationale Afia International Algeria qui se distingue par une culture forte et opérationnelle. Ce chapitre se divise en trois sections qui se complètent en commençant en premier lieu par présenter les éléments méthodologiques qui ont été retenus pour la réalisation de ce mémoire de recherche, que la présentation du groupe Savola et sa filiale Afia International Algeria ainsi que la culture Savolienne basée sur les valeurs et éthiques.

En deuxième lieu nous exposons le fonctionnement du département ressources humaines au sein d'AIA de par ses différentes pratiques en plus des différents aspects administratifs, opérationnel et stratégique. En troisième lieu nous étalons les analyses et résultats qui ont été obtenus durant notre période de stage qui a duré quatre mois avec une présence quotidienne dans les locaux de la multinationale AIA.

# *Chapitre III*

*Etude empirique au sein de la  
multinationale*

*« Afia International Algeria »*

### **Introduction Chapitre III :**

La pénétration dans une entreprise pour effectuer des recherches qui serviront à vérifier notre hypothèse et alimenter notre étude, n'était guère une démarche facile à réaliser. Par le moyen d'une cascade, et après avoir convaincu notre tuteur<sup>69</sup> de l'importance de notre thème, nous avons réussi à être finalement acceptés pour effectuer notre période de stage au niveau de la multinationale « Afia International Algeria » (AIA).

Le choix de cette entreprise ne s'est pas décidé par hasard ni par défaut. Nous nous sommes intéressés pour la première fois à cette organisation, lors d'une conférence présentée au niveau de l'Université d'Oran par le Directeur des Ressources Humaines d'AIA, où nous avons découvert à travers sa présentation : la multinationale autant que structure, sa culture, ses perspectives, ses réalisations et en particulier le fonctionnement de leur département RH ainsi que ses différentes pratiques.

Le contenu de cette conférence ainsi que l'originalité de leur culture d'entreprise construite sur la base de valeurs universelles, a suscité notre curiosité de vouloir explorer leur structure et effectuer notre étude de cas au sein de leur entité.

Notre investigation sur le terrain a duré quatre mois avec une présence quotidienne dans les locaux de la multinationale. Cette investigation a été fructueuse que ce soit au niveau de la collecte des données et la vérification de l'hypothèse, mais aussi à travers l'apprentissage et le développement des connaissances concernant le management des ressources humaines. Nous avons pu apporter des éléments de réponses à notre questionnement, dont la présentation des résultats s'étalera dans les passages plus bas.

Ce troisième chapitre englobe trois sections. La première section exposera l'approche méthodologique retenue, ainsi que la présentation du groupe Savola, la multinationale AIA et le contenu de leur culture d'entreprise. La deuxième section est consacrée à la présentation de la fonction de gestion des ressources humaines au sein d'AIA et la troisième section présente et commente les résultats de notre investigation.

---

<sup>69</sup> Le Directeur des Ressources Humaines au sein d'AIA, Mr Kharoubi Imad.

## **Section 1 : Les éléments identifiant notre étude de cas**

### **Introduction Section 1 :**

Dans cette première section, nous exposerons les éléments identifiant notre étude de cas, dont le premier est le choix de la démarche méthodologique permettant de conduire notre recherche, et le deuxième élément, concerne le choix du cas.

Plus précisément, les passages ci-après nous permettrons en premier lieu, de justifier le choix de l'approche méthodologique qui est de nature qualitative en plus d'une panoplie de paramètres se liant à notre démarche, et en deuxième lieu, expliquer nos motivations pour la sélection de AIA comme le lieu adéquat de réalisation de notre étude de cas à travers la présentation du groupe, sa filiale et principalement sa culture Savolienne.

## **1. La démarche méthodologique :**

Les méthodes d'investigation en sciences sociales sont fondamentales pour toute recherche scientifique en matière de développement des connaissances. Prendre en compte une méthode de recherche, c'est tout d'abord, la prise en considération de sa signification, son utilité, ses retombées ainsi que ses limites.

### **1.1 Méthode qualitative :**

Nous avons choisi de mener une étude de cas, dont la démarche de recherche se situe dans l'horizon des méthodes qualitatives. Selon Beaud (2005) : « *Le choix de cette démarche s'est faite parce qu'elle comporte des exigences pour le chercheur, que par les défis théoriques et méthodologiques qu'elle pose et enfin, par les connaissances du social qu'elle permet d'élaborer* »<sup>70</sup>.

Dans la même ligne d'idée Beaud (2005) rajoute que : « *L'étude de cas compte parmi les rares démarches de recherche en sciences sociales qui conjugue l'observation directe (participante ou non) et différentes sources documentaires relatives aux pratiques et aux discours pertinents à l'objet d'étude. La construction et l'analyse de ces données ont comme visées de saisir l'objet à l'étude dans ses dimensions de temps et d'espace tels qu'ils s'élaborent dans un milieu social donné* »<sup>71</sup>.

### **1.2 Les motivations pour le choix de la multinationale AIA :**

AIA s'est positionnée sur le marché algérien en tant que multinationale dans un contexte économique qui se caractérise par une concurrence rude et internationale ; un marché algérien dont le groupe Cévital est leader, en plus de l'exigence du consommateur algérien qu'il faut prendre en considération en matière de qualité du produit.

Le choix d'effectuer notre étude de cas au sein de la multinationale AIA a été fondé sur un certain nombre de paramètres.

---

<sup>70</sup> Beaud M., *L'art de la thèse- comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, de magister ou un mémoire de fin de licence*, Casbah, Alger, pp.75, 2005.

<sup>71</sup> Ibid., p. 99.

**En effet, Afia est :**

- Une entreprise structurée, disposant d'une fonction RH (Plusieurs entreprises ne disposent pas d'un vrai département RH. Bien souvent, il ne s'agit que d'une GRH de façade, une case greffée à l'organigramme et destinée à faire valoir pompeusement la modernité de l'entreprise en matière de management).
- et croyant dans la centralité de la ressource humaine pour assurer le succès organisationnel ;
- Une forte culture d'entreprise ;
- Une entreprise concurrentielle ;
- Une culture de résultat optant pour la performance et la pérennité sur le marché ;
- Un objectif à long terme qui vise le leadership sur le marché algérien du secteur agroalimentaire ;
- Un lieu d'exercice d'un management multiculturel avec une communication multiculturelle.

### **1.3 Techniques d'investigation sur le terrain :**

Nous avons adopté trois techniques d'investigation, nous les exposons comme suite :

#### **1.3.1 L'observation directe et participative :**

Dans le cadre général, *« l'observation est une technique qui consiste à porter une attention systématique sans jugement, sans interprétation sur un objet (personne ou groupe, activité, lieux, événement ou situation, par exemples) avec une prise de notes organisée en vue d'une restitution méthodique de l'observation. L'objectif étant de recueillir des données sur un phénomène et d'étudier un comportement dans une situation donnée, elle permet de capter des comportements au moment où ils se produisent (sans intermédiaires), un recueil de données concrètes et parfois quantifiables en plus d'une certaine authenticité des comportements, comparée aux paroles et aux écrits<sup>72</sup> »* selon Beaud (2005).

---

<sup>72</sup> Ibid., p. 101

Nos observations au quotidien durant notre période de stage sont passées d'un mode d'observation sans jugement à une observation participative où nous avons eu la latitude de commenter au fur et à mesure les différentes situations professionnelles et sociales internes.

### 1.3.2 Les entretiens semi-directifs :

Les entretiens ont été réalisés à travers l'utilisation d'un **guide d'entretien**. Nous présentons la définition suivante de Beaud (2005) : « *c'est un ensemble de directives spécifiées en support à l'interview de recherche qualitative ou semi-directif*<sup>73</sup> ». Il a permis à la fois de laisser aux interviewés toute latitude pour exprimer leurs idées et qui soit relativement aisée d'exploitation pour l'analyse.

L'auteur rajoute que « *L'entretien semi-directif est une technique qualitative fréquemment utilisée. Elle est basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés sans pour autant pratiquer un questionnement précis. C'est une méthode plus compréhensive : elle laisse libre cours aux choix de réponse des enquêtés, avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux*<sup>74</sup> ».

Il existe une différence entre les enquêtes par questionnaire et l'entretien. Beaud (2005) explique la différence de la manière suivante : « *A la différence des enquêtes par questionnaire l'entretien doit permettre au répondant de s'exprimer librement. Il faut accepter qu'il dise comment, lui, voit les choses, quitte à ce que ce qui vous préoccupe ne soit abordé que dans un deuxième temps. Pour cela il convient d'éviter les questions trop précises, dialoguer sur le mode de la conversation et relancer sans orienter. Une bonne méthode est de reformuler ou résumer ce qui a déjà été dit pour demander des précisions ou des compléments*<sup>75</sup> ». C'est précisément le processus que nous avons utilisé durant nos entretiens.

---

<sup>73</sup> Ibid., p. 120

<sup>74</sup> Ibid., p. 114

<sup>75</sup> Ibid., p. 133

Beaud (2005) avance que « *Dans les entretiens collectifs (focus groups), la dynamique de groupe et le dialogue direct entre participants facilite et stimule la libre expression. C'est une des raisons du succès de cette méthode* <sup>76</sup> ». Il nous est arrivé de réaliser ce type d'entretien mais d'une manière officieuse lors de nos déjeuners ou pauses café avec les collaborateurs d' Afia où des sujets se liant à notre thème de recherches été lancés sous forme de débat dans un cadre plutôt convivial qui nous a permis de prendre beaucoup de notes et de comprendre le fonctionnement de l'entreprise ainsi que sa politique interne.

### **1.3.3 Les documents internes à l'entreprise :**

Tels que le code de bureau (Livret d'accueil), le règlement intérieure, quelques procédures et politiques internes, sauf celles qui sont tenu confidentielles. Ils contiennent des informations à fortes valeurs ajoutées plutôt faciles d'accès et à analyser. Ces documents complètent les autres outils pour une approche globale de la culture dans l'entreprise étudiée.

### **1.3.4 Le guide d'entretien :**

Avec l'aide de notre tuteur, nous nous sommes organisés pour réaliser des entretiens ou des séances de travail avec les différents collaborateurs de différents rangs hiérarchiques. Les entretiens ont généralement duré entre 45 min à 1 heure jusqu'à 1h30 selon la disponibilité des collaborateurs de tous les départements constituant la structure de la société Afia à savoir le département commerciale, le département Légal & relation publique, le département des finance et comptabilité, le département Information et technologie, le département Production avec ses différents service dont la logistique, la raffinerie, le packaging, le control qualité, etc. Nous avons essayé de retranscrire, synthétiser et analyser fidèlement leur propos.

Le guide d'entretien réalisé a servi de trame commune à la collecte d'informations, sans pour autant le cantonner strictement. Les entretiens ont été cependant très riches ce qui a servi à cerner au mieux le thème de notre recherche.

---

<sup>76</sup> Ibid., p. 44

Nous tenons à préciser que notre présence était intensive sur le terrain durant toute notre période de stage (quatre mois<sup>77</sup>) de 08h30 jusqu'à 16h30. Notre tuteur et son équipe ont fait preuve d'un grand support et soutien en nous assurant le transport avec le personnel. Découvrir le Groupe Savola et sa filiale AIA, étaient deux éléments prioritaires dans l'agenda de notre étude. Nous les exposons dans les passages ci-après.

## **2. Présentation du Groupe SAVOLA :**

Le groupe Savola a été fondé en 1979 avec un capital de 40 Million de Riyal Saoudien et 200 employés. Aujourd'hui le groupe représente l'une des 10 plus grandes entreprises d'Arabie Saoudite avec plus de 160.000 actionnaires et dépassant les 18.500 employés avec une Capitalisation boursière de 27,375.00 Million de Riyal Saoudien. Le groupe est présent dans la zone MENACA (Moyen Orient, Afrique du Nord et Asie Centrale).

Le groupe industriel avec sa politique de diversification à réaliser une importante croissance qui lui a permis de devenir l'un des plus importants conglomérats de la région Menaca qui gère un portefeuille d'affaires, dont trois secteurs d'activités principales, à savoir : l'agroalimentaire (huile alimentaire, sucre, pâtes) ; le secteur de la grande distribution (près de 140 hypermarchés et supermarchés portant la marque Panda) ; et le secteur du plastique.

Le groupe Savola est aussi actionnaire dans des investissements dans l'immobilier et d'autres industries. Le groupe est présent dans neuf pays, à travers des usines de production et/ou des hypermarchés, il commercialise ses produits à travers une quarantaine de pays.

### **Le groupe Savola regroupe les structures suivantes :**

- ***Savola foods*** : l'huile de table « Afia », le sucre « El Osra », etc. ;
- ***Panda*** : une grande chaîne de distribution aussi importante que Carrefour ;
- ***L'Immobilier*** : Kenan International ;
- ***Savola packaging*** (Conditionnement);
- ***Actionnaire majoritaire*** dans: el Marai & Taamir, Herfi (restauration rapide)

---

<sup>77</sup> Du mois de juillet jusqu'au mois d'octobre 2012.

La figure ci-après résume les principaux secteurs d'activités du groupe Savola.

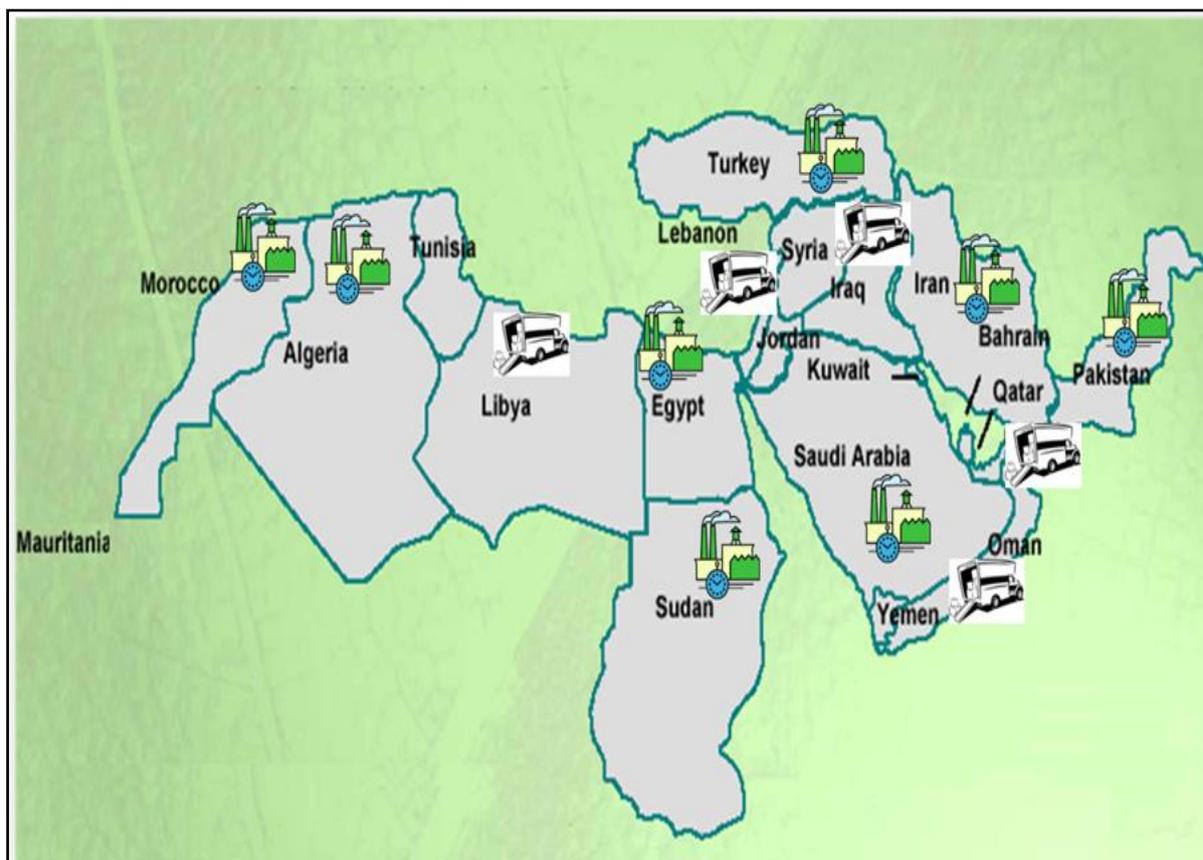
Figure n° 4 : Les secteurs d'activités du Groupe Savola



**Source :** Document Interne à l'entreprise AIA.

Depuis sa création, le groupe Savola connaît un essor fulgurant. Son développement s'exprime par une diversité dans les domaines d'activité comme on le voit dans la figure précédente : alimentaire, industrie d'emballage, pétrochimie, distribution et immobilier en plus d'un important portefeuille de sociétés leaders dans leurs secteur d'activités : Afia International, United sugar company, Savola packaging system, New Marina, Panda Azzizia, Herfy, Kinan international, Maraii...etc.

**Figure n° 5 : Le déploiement géographique du Groupe Savola**



**Filiale de production (Usine)**



**Distribution**

**Source : Document Interne à l'entreprise AIA.**

Des investissements dans divers pays illustre la stratégie d'internationalisation du groupe : l'Arabie Saoudite, l'Egypte, la Jordanie, le Liban, la Syrie, l'Iran, la Turquie, le Kazakhstan, les Emirats Arabes Unies, Oman, Qatar , Bahrein, Soudan , Maroc ou l'Algerie.

### **3. Présentation de la société Afia International Algeria (AIA) :**

Le groupe Savola a toujours souhaité investir en Algérie, du fait que le marché Algérien représente un champ d'extension stratégique pour le groupe saoudien en niveau de l'Afrique du Nord. Le grand intérêt porté à notre pays en matière d'évolution et d'amélioration des conditions d'investissement productif pousse le groupe Savola en plus de son implantation à travers la filiale Afia international Algeria<sup>78</sup> depuis 2006 à étudier l'opportunité d'agrandir son investissement dans les années à venir en Algérie.

Le projet de construction et d'installation d'une usine de raffinage et de conditionnement à la pointe de technologie et entièrement automatisée a été lancée en 2007 grâce à la persévérance et l'implication d'une équipe ne dépassant pas les dix personnes mais dotés d'une expertise multidisciplinaire.

L'usine assure toutes les étapes du processus de production à savoir le stockage des huiles brutes, raffinage, production et soufflage des bouteilles et remplissage qui couvre environ 40% des besoins du marché algérien, soit 5000 tonnes par mois.

L'usine a été montée, en l'espace de 17 mois grâce 100% à des entreprises algériennes, sur la zone industrielle de Hassi Aneur, dans la Wilaya d'Oran, et a été, juste après, opérationnelle. La première bouteille d'huile Afia a été commercialisée sur le marché algérien fin en mois d'Octobre 2008. AIA est en progression continue de par son niveau de productivité, son chiffre d'affaires et sa notoriété sur le marché algérien et aussi vis-à-vis des consommateurs, ce qui fait évoluer le nombre de son effectif qui a atteint 330 employés (décembre 2012), ajoutant à ce nombre les 300 personnes qui constituent la force de vente au niveau des distributeurs couvrant le territoire national.

L'entreprise AIA est décentralisée et autonome par rapport à la maison-mère sauf dans l'application de quelques pratiques spécifiques ou les grandes lignes (ex : gestion des conflits d'intérêts). Cependant, elle (AIA) doit s'adapter à son environnement interne sur le plan légal et juridique.

---

<sup>78</sup> AIA est une société de droit Algérien, filiale à 99,99 % du groupe Savola.

## **L'historique d'AIA se résume dans les points suivants :**

- Création société AIA → Janvier 2006
- Acquisition terrain → Mai 2006
- Etude technique → Déc. 2006
- Démarrage des travaux → Mar 2007
- Démarrage de l'usine → Août 2008

### **3.1 Produits de la société AIA :**

L'huile de table Afia est considérée comme une marque phare pour le groupe Savola, et parmi les plus connues à travers le monde. Ainsi, et « *selon le sondage réalisé en 2008 par TNS (Moyen-Orient et Afrique), et publié par le magazine Forbes Arabia, un des plus importants magazines économiques édités à Dubaï et diffusé dans le Monde arabe, la marque Afia s'est classée troisième meilleure marque arabe après les chaînes de télévision Al Jazeera et MBC* »<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Belkacem S, «Wael El Merhabi : un spécialiste ingénieux de l'agroalimentaire», dans *Rubrique : Homme du mois*, Dziri n°39, août 2012, p.44-48.

**Figure n° 6 :** Les deux produits de la multinationale AIA sur le marché Algérien



**Source :** Document Interne à l'entreprise AIA.

Ce qui différencie l'huile *Afia* des autres huiles produites sur le marché algérien, est qu'en plus de sa forme particulière qui la distingue des autres marques, c'est la seule qui contient du maïs dans sa formule. En mai 2011, le deuxième produit d'AIA portant le nom d'*Oléor* est descendu sur le marché algérien qui contient 100 % de Soja. Comme l'huile de table Afia, il est présent en trois formats : 1 litre, 2 litres et 5 litres.

Pour le DG, la satisfaction du besoin du marché algérien est très importante, malgré que la concurrence soit rude, ce qui reste pour le top management un moyen stimulant à la compétitivité, au sens du challenge et à l'amélioration des produits en termes de qualité, prix et disponibilité. La perspective d'exporter reste pour la multinationale une opportunité envisageable dans sa stratégie à moyen terme.

### 3.1.1 Concept Produit Afia :

Ingrédients	Format	Bénéfices	La raison	Accroche publicitaire (Slogan)	Cible
97% Soja 3% Mais	1L 2L 5L	Elimine les problèmes de cholestérol	Afia contient du maïs végétal pur et l'huile de soja qui sont sans cholestérol	« Afia manger serein »  « عافية كول مهني »	Ménagères  (25 à 45 ans)

Source : Document Interne à l'entreprise AIA

### 3.1.2 Concept Produit Oléor :

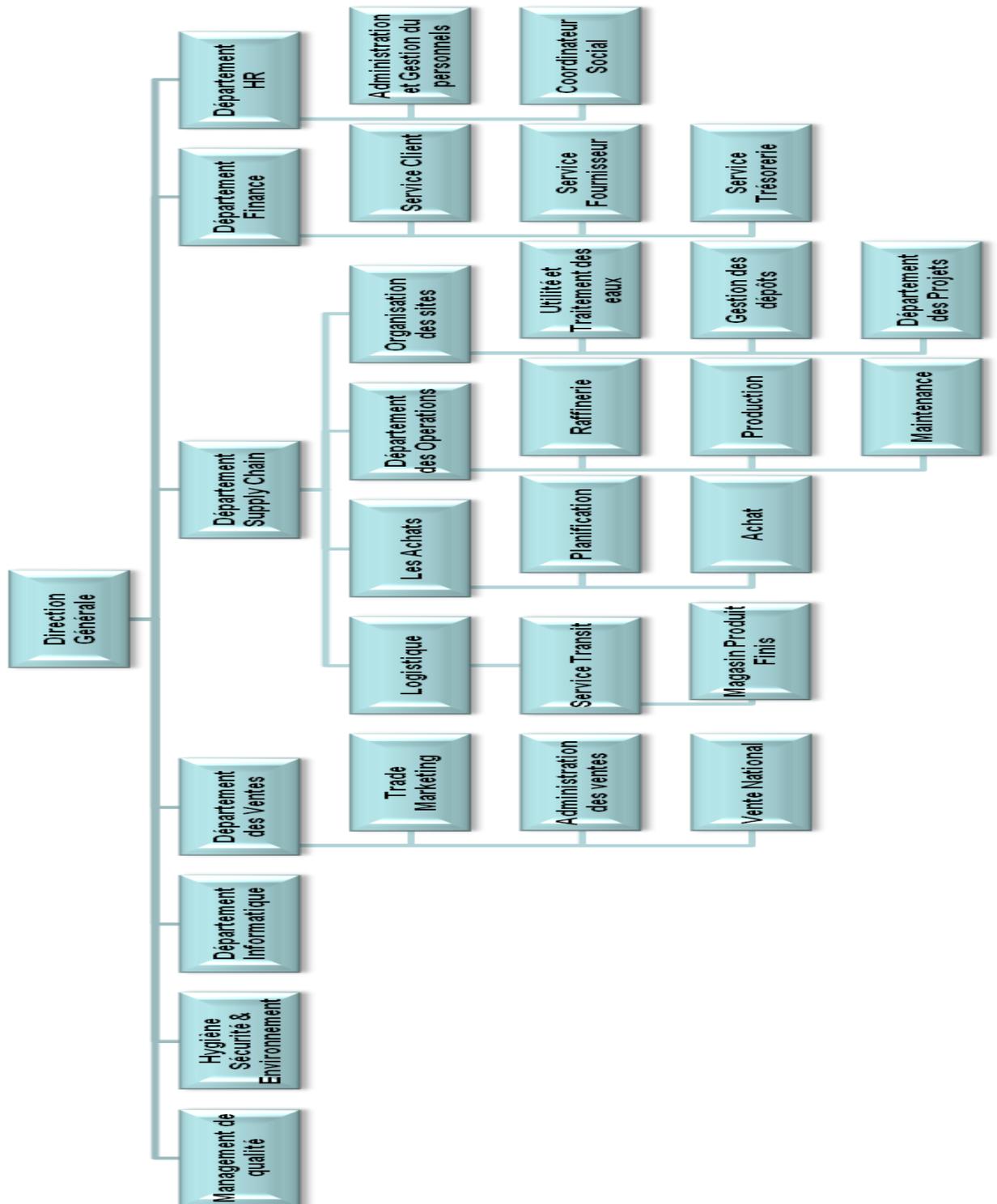
Ingrédients	Format	Bénéfices	La raison	Accroche publicitaire (slogan)	Cible
100% Soja	1L 2L 5L	Oléor garanti le gout original des plats	Oléor est une huile extraite de l'huile végétale et naturelle à 100% purifiée jusqu'à la dernière goutte c'est pour cela qu'elle n'est pas absorbé par les aliments et préserve le gout originale des plats	« Avec Oléor personne ne résiste au bon gout de mes plats »  « مع أليور..واحد ما يصبر على بنة طيابي »	Ménagères  (25 à 45 ans)

Source : Document Interne à l'entreprise AIA

### 3.2 L'organisation de l'entreprise :

L'organisation de l'entreprise se présente comme suit :

**Figure n° 7 :** L'organigramme de la multinationale Afia International Algeria



**Source :** Document Interne à l'entreprise AIA.

Le raffinage des huiles au sein d'AIA suit un processus industriel très avancé et obéit à des normes de contrôle et d'hygiène rigoureuse qui lui garantissent une qualité irréprochable. Par ailleurs, le laboratoire dont la mission est de contrôler la conformité des produits aux normes de qualité internationales, procède, grâce à des techniques hautement sophistiquées, à plus de 450 analyses par jour. Quatre types d'analyse y sont réalisés : analyse de l'huile, de l'eau, contrôle des matières premières et contrôle des emballages.

Selon le Directeur Commercial Mr G.Z, le système de distribution d'Affia est efficace du fait qu'il couvre les wilayas les plus importantes de l'Algérie, en plus d'une force de vente pour couvrir tous types de clients (grossistes, demi-grossistes, détaillants et superettes).

Affia International Algérie a élaboré également un système d'information entre les distributeurs et la société pour suivre au quotidien les ventes dans toutes les régions du pays. Ce système permet d'assurer une réactivité par rapport au marché et une alimentation continue des produits pour toute une région. Un plan de formation a été établie pour tous les vendeurs afin d'assurer un service de qualité et professionnel avec tous les clients.

La distribution des produits AIA se fait presque sur l'ensemble du territoire algérien couvrant plus de 30 wilayas et cela depuis le lancement de la production et la commercialisation en octobre 2008. Le chiffre d'affaires a considérablement augmenté d'un côté, grâce à la collaboration de tous les départements de AIA afin de relever le challenge de s'imposer sur le marché algérien, et d'un autre côté grâce à la croissance des ventes réalisées. Généralement, la performance dans ce domaine d'activité est évaluée en termes de tonnes métrique.

Le DG avance que le volume a presque doublé en 2011 par rapport à 2009 (la première année de commercialisation). Pour 2012, l'évolution commerciale et productive a continué dans une trame assez stable ce qui a permis à l'organisation de réaliser ses objectifs sur le plan chiffre d'affaires, et volume de production et aussi à maintenir une stabilité interne permettant de proroger le dynamisme et la crédibilité de leur vision.

Pour le département Marketing qui est placé sur Alger et géré par Mlle N.A, qualité et innovation sont les maîtres mots car ils permettent de produire des marques d'huiles végétales, de qualité supérieure et soumises à des contrôles stricts et rigoureux. L'objectif étant de lancer un portefeuille de produits diversifiés répondant ainsi aux différents besoins et

segments des consommateurs algériens. Selon Mlle N.A, leur champ d'action se présente comme suit :

- Activités d'échantillonnage et opérations de sondage d'opinion à travers le territoire national pour mieux comprendre et anticiper les besoins des consommateurs ;
- Présence quasi-permanente dans des supports à très fort impact (TV, Radio, Affichage, Presse) pour ancrer la notoriété et les valeurs de leurs marques dans l'esprit des consommateurs algériens ;
- Matériel de visibilité attractif (présentoirs, stand, affiche, flyer, bannières, brochure etc.) sur les différents types de points de vente (grande surfaces, superettes, alimentation générales et grossistes)

#### **4. La culture d'entreprise au sein d'AIA :**

À l'origine de la réussite de AIA une **très forte culture d'entreprise** basée sur l'équilibre entre ce qui est financier et ce qui ne l'est pas, plus précisément, c'est la voie de l'équilibre<sup>80</sup> inspirée de la culture arabo-musulmane avec des valeurs universelles.

##### **4.1 Présentation de la culture savolienne : La voie de l'équilibre<sup>81</sup>**

Ses fondements sont représentés par les 12 Ethiques & Valeurs dont 4 éthiques, 4 valeurs internes et 4 valeurs externes, qui constitue sa culture interne et pratiqués dans toutes les filiales composant le groupe Savola à travers le monde de Casablanca (Maroc) jusqu'au Kazakhstan.

Le dictionnaire Larousse conformément à la logique de la société lors de la mise en place de ses éthiques et valeurs constituant la culture interne, explique la différence entre les deux concepts comme suite : L'éthique renvoie aux principes liés au morale, par contre les valeurs font référence à un ensemble des règles de conduite, des lois jugées conformes à un idéal et auxquelles on se réfère. Nous exposons le contenu de la culture savolienne dans ce qui suit :

---

<sup>80</sup> Annexe n° 1 : La culture Savolienne / la voie de l'équilibre

<sup>81</sup> Ces informations sont extraites du site institutionnel du groupe Savola : [www.Savola.com](http://www.Savola.com) consulté le 15/08/2012

#### 4.1.1 Les 4 éthiques de la culture savolienne :

- 1) **Amanah** (*engagement*) **الأمانة**; exprime notre devoir d'honorer notre engagement envers la société qui croit en nous et en notre capacité à développer notre activité et satisfaire les consommateurs qui nous accordent leur confiance.
- 2) **Birr** (*respect et bienveillance*) **البر**; se résume en notre comportement envers nos collègues pour les traiter comme nous aimerions être traités avec respect et bienveillance.
- 3) **Taqwa** (*conscience professionnelle*) **التقوى**; nous avons une conscience professionnelle et nous sommes responsables de nos actes en interne ainsi que dans nos relations externes au sein de la communauté.
- 4) **Moudjahadah** (*persévérance et discipline dans le sens du respect des autres valeurs*) **المجاهدة**; c'est d'abord une question de discipline dans le respect des trois autres principes d'éthiques à savoir : Amanah, Birr et Taqwa. Mujahada veut dire aussi que nous sommes persévérants et engagés pour donner le mieux de nous-mêmes afin de se dépasser et aller jusqu'au bout.

#### 4.1.2 Les 4 valeurs Interne de la culture Savolienne :

Ici les 'valeurs internes' font référence à l'aspect interne de l'organisation. Autrement dit, dans la gestion de nos relations professionnelles avec nos collègues ainsi que la hiérarchie.

- 1) **Tawado** (*ne jamais prétendre tout connaître*) **التواضع**; Nous avons l'humilité pour apprendre des autres et des expériences vécues.
- 2) **Iq'tida** (*apprentissage et partage du savoir et des connaissances*) **الإقتداء**; Nous apprenons continuellement et nous partageons notre savoir et nos connaissances avec les autres. Nous recevons autant des plus expérimentés qui nous montrent l'exemple et qui sont pour nous notre Quoudwa **القدوى** dont on a besoin pour aller vers la réussite
- 3) **Azm** (*attitude positive*) **العزم**; Nous adoptons une attitude positive face aux défis que nous relevons et nous cherchons ardemment à lever les obstacles qui peuvent se dresser sur notre chemin.
- 4) **It'qan** (*l'excellence pour donner le meilleure*) **الإتقان**; Nous sommes engagés à l'excellence pour donner le meilleur de nous-mêmes dans l'accomplissement de notre travail

### 4.1.3 Les 4 valeurs Externe de la culture Savolienne :

Ici les 'valeurs externe' font référence à l'aspect externe à l'organisation. Autrement dit, dans la gestion de nos relations professionnelles avec nos clients, fournisseurs, etc.

- 1) **Mu'Azara** (*collaboration et solidarité*) **الموازرة**; s'illustre dans la compréhension et la collaboration qui existent au sein de notre équipe. Nous restons solidaires et unis pour progresser et réussir ensemble.
- 2) **Ihsan al dhan** (*traiter les faits sans préjugés*) **إحسان الظن**; Nous présumons l'innocence afin d'éviter de tirer des conclusions hâtives dans certaines situations et nous traitons les faits sans préjugés.
- 3) **Iqbal** (*aller vers l'autre pour apprendre plus*) **الإقبال**; Nous allons vers les autres et nous cherchons à nous rapprocher d'eux pour engager un processus d'apprentissage et de partage d'expériences qui renforce notre cohésion et notre esprit d'équipe.
- 4) **Qaboul** (*acceptation, tolérance et respect de la différence*) **القبول**; exprime notre capacité à travailler dans l'acceptation, la tolérance et le respect de la différence. Nous croyons que chacun est unique et nous valorisons les opinions et les contributions de tous les Savoliens.



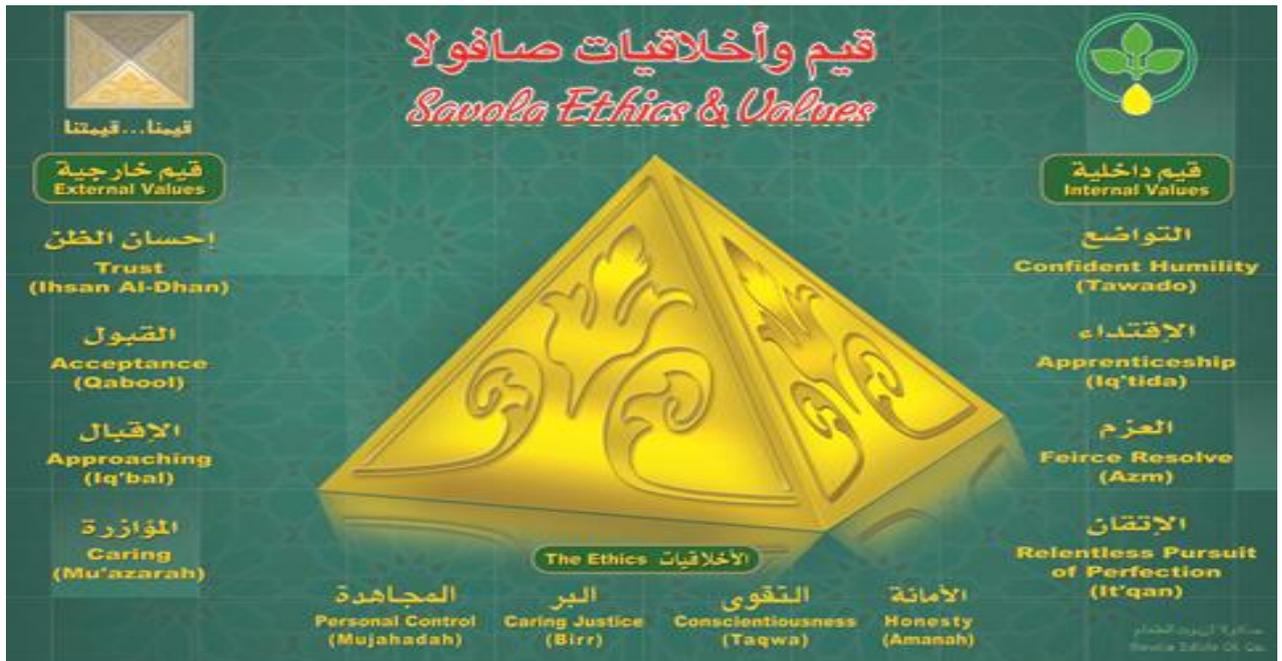
**Figure n° 9** : La culture d'entreprise du Groupe Savola / Les 04 valeurs Internes



**Figure n° 10** : La culture d'entreprise du Groupe Savola : Les 04 Valeurs Externes



Figure n° 11: La Culture Savolienne / Les 12 Ethiques & Valeurs



Source Figure n° 8/ n° 9/ n° 10/ n° 11 : Document Interne à l'entreprise AIA.

Afia International Algeria est profondément attachée à ces éthiques et valeurs fortes qui traduisent la volonté de se positionner en tant que multinationale enracinée dans une culture d'entreprise positive et humaine, de créer et faire prospérer un projet Sud/sud en participant activement au développement économique et social du pays. Ces valeurs constituent les bases morales et déontologiques d'Afia International Algeria, d'où découle l'ensemble des actions et programmes en direction de la communauté, et de la société en général. Ces valeurs constituent les bases morales et déontologiques d'Afia International Algeria :

- L'intégrité.
- La vertu.
- L'éthique.
- Le dépassement de soi.
- L'excellence.
- L'esprit d'équipe.
- La détermination.
- L'humilité.

#### **5. Une entreprise citoyenne socialement responsable :**

Le groupe Savola est un groupe qui gère ses filiales avec une très forte culture d'entreprise qui est un ensemble de règles d'éthiques et valeurs utilisées au quotidien dans la gestion de toutes les activités professionnelles. Il est aussi l'un des pionniers dans les domaines de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), de la gouvernance d'entreprise et de l'éthique.

Depuis son installation en Algérie, Afia International Algeria a fait de la responsabilité sociale et de la protection de l'environnement un choix stratégiques. Son attachement à des valeurs fortes fait d'elle une entreprise socialement responsable à travers une activité très soutenue dans différents domaines. Nous exposerons dans les passages suivants quelques exemples se référant à son parcours dans le domaine de la RSE.

### **5.1 L'opération Dinar Errahma (دينار الرحمة):**

Prenons à titre d'exemple le mois sacré de ramadhan qui est le mois de la foi, de la spiritualité, du don, de la solidarité et de l'union, de ce fait, Afia international Algeria, fidèle à ses valeurs citoyennes, a organisé en août 2012, une action de solidarité, «Dinar Errahma» (دينار الرحمة), et ce en partenariat avec les Scouts Musulmans Algériens.

Le Directeur Général d'AIA a avancé que : *« nous nous sommes engagés à verser 1 DA au profit des orphelins algériens sur la vente de chaque litre d'huile Afia durant le mois de Ramadhan de l'année 2012 [...] on remettra tous les fonds collectés aux Scouts Musulmans Algériens, qui se chargeront d'acheter et de distribuer des vêtements pour l'Aid El Fitr sur le territoire national [...] à travers cette action nous représentons une grande union entre les consommateurs et nous en tant que producteurs, afin de rendre le sourire aux orphelins algériens ».*

### **5.2 Le programme Injaz El Djazair (إنجاز الجزائر):**

La présence du groupe Savola en Algérie comme dans les autres pays, ne se limite pas uniquement au business et aux bénéfiques, mais il s'engage, également, à être une société citoyenne et responsable, qui se traduit par des initiatives et des projets en matière de RSE. Citons à titre d'exemples leur collaboration avec l'université d'Oran et les différents centres de formation, les associations telle qu'Injaz Algeria (إنجاز الجزائر) qui a été créée en 1996, son objectif principal est de développer l'aspect entrepreneur chez les jeunes et dont Afia International Algeria est l'un de ses principaux fondateurs et membre actif.

### **5.3 Programme Ziyarrate El Kheirya : (الزيارات الخيرية)**

Le programme Ziyarrate El Kheirya (الزيارات الخيرية) s'inscrit dans un cadre caritatif. Ci-après les accomplissements du programme Ziyarrate pour l'année 2012:

- Visite du Centre des Déficiants mentaux de Misserghine le 27/04/2012.
- Visite du Centre des Personnes Agés Centre Plateaux le 17/07/2012.
- Opération Don du Sang effectuée le 04/10/2012.

- Ftour de Ramadhan (إفطار رمضان) au profit du Centre de l'Enfance Assistée le 08/08/2012.
- Visite pour l'Aid El Fitr à la Pouponnière St Huber sortie le 16/08/2012.
- Sortie pour les Filles du Foyer des Enfants Assistées Misserghine le 15/12/2012.

Les actions RSE au sein d'AIA sont représentées par un comité dont les membres sont les 12 employés choisies de différents départements. Le Slogan du Comité RSE est le suivant :

***« Afia me permet d'être aussi concerné, Je suis fière de pouvoir procurer un moment de bonheur à ceux qui ont en besoin »***

- **Les principes moraux de l'entreprise Afia sont:**
  - La culture de Afia est un ensemble de valeurs, d'engagements et consacrée aux idéaux.
  - Chaque action a une valeur et une étendue.
  - La culture de l'entreprise est basée sur les valeurs et éthiques est un modèle concret, applicable et non seulement de simples affiches qu'on fixe sur les murs.
  - Finalité : être en parfaite harmonie avec la culture Savolienne, tout en donnant l'exemple pour tous leurs employés en les impliquant d'une manière directe.

## **Conclusion Section 1 :**

Cette première section s'est liée tout d'abord, à une description des principaux fondements constituant notre partie empirique, à savoir le choix de la *méthodologie* qui précise la façon dont nos données ont été collectées car les précisions d'ordre méthodologique sont toujours indispensables à la compréhension d'un travail de recherche. Ensuite, une *présentation de l'historique* du Groupe Savola et sa filiale AIA. Nous avons clôturé notre première section par l'exposition de la *culture d'entreprise* basée sur les éthiques et valeurs constituant le concept de base de notre projet de recherche.

Sur la base de la synthèse théorique exposée dans les deux premiers chapitres, l'apport de notre investigation au sein d'AIA démontre que la culture d'entreprise au niveau de cette multinationale est l'un des principaux facteurs de sa forte résistance face aux différentes difficultés, sa capacité à relever les challenges, son développement et sa disposition à pénétrer sur le marché algérien et de persévérer dans la trame de la stabilité sociale et économique.

L'application de cette culture savolienne dont l'impact se situe comme un mode de coordination du travail en remplacement du respect des règles propres au taylorisme. Cet état des lieux au sein d'AIA nous a poussés à poser la problématique suivante : Qui est chargé de développer et de communiquer cette culture basée sur les éthiques et valeurs, de la faire adhérer, évoluer et renforcer au sein de la multinationale Afia International Algeria ? Comme hypothèse principale, nous supposons que : la Fonction Ressources Humaines (FRH) joue un rôle particulièrement actif dans le développement, la diffusion et l'animation de la culture d'entreprise au sein de la multinationale AIA.

La deuxième section concerne la présentation de la fonction ressources humaines au sein d'AIA, qui regroupe l'aspect administratif, opérationnel et stratégique ainsi que quelques pratiques RH dont nous étions autorisés à exposer par notre tuteur.

## **Section 2 : La fonction ressources humaines au sein de la multinationale AIA**

### **Introduction Section 2 :**

L'entreprise AIA est une organisation économique et sociale. Pour assurer son fonctionnement et réaliser sa rentabilité économique, elle achète et/ou loue des facteurs de production ou ressources matérielles et immatérielles. Parmi ces ressources, il y a les ressources humaines. Ces dernières représentent un vrai capital et une source de performance pour la filiale Savolienne de par sa conviction que chaque progression, développement ou relève de challenges s'effectue en premier lieu grâce à ses Savoliens et Savoliennes dont le nombre est en progression continue.

La sélection de ses employés se fait au regard de leur capacités en premier lieu à adhérer à la culture Savolienne basée sur les éthiques et valeurs et en deuxième lieu à leur contribution dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. En prenant en considération que les employés n'ont pas les mêmes potentiels, les mêmes compétences et les mêmes motivations, AIA adopte l'approche par les compétences dans le développement du potentiel de ses ressources humaines. Au regard de la contribution de chacun dans la réalisation des objectifs, se décide a priori, ses rétributions et son positionnement dans la hiérarchie.

Certes, la multinationale AIA en tant que structure, est récente dans sa création. Néanmoins, elle dispose d'une Fonction Ressources Humaines centrale et opérationnelle, qui est en pleine évolution et développement par rapport à l'environnement interne et externe, de même que le reste des départements composant l'entité. D'autant plus qu'avec l'accroissement de la concurrence entre les entreprises, la pression s'est accentuée sur les professionnels de la Gestion des Ressources Humaines d'une manière particulière.

## **1. Présentation de la Fonction RH au niveau d'AIA :**

L'observation du fonctionnement de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines au sein d'AIA met en évidence l'importance de l'engagement de chacun. En effet, chaque employé est appelé à servir l'entreprise et à participer activement à la réalisation de ses objectifs, quel que soit son statut, sa catégorie ou sa fonction. Tous les métiers sont importants au sein d'AIA. Chacun, au regard de son expertise et de ses qualifications, doit veiller à atteindre les buts qui lui sont assignés et à concourir à leur réalisations, de manière efficace et au moindre coût. Autrement dit, comme pour le capital financier et technique, les employés d'AIA sont considérés comme son capital humain.

La ressource humaine, avec ses forces et ses faiblesses, présente ainsi des aspects positifs et négatifs car elle peut être à l'origine du succès d'AIA et de son expansion et à l'origine de son échec dans le cas où c'est un personnel mal géré, inorganisé et non qualifié. Le DRH, lors d'un entretien, avance que les employés sont une ressource importante qu'il y a lieu de gérer, de conduire, de coacher et d'orienter afin de les motiver à se surpasser et aller vers l'avant dans leur propre développement ainsi que celui de l'organisation.

### **1.1 Les catégories de personnel :**

Nous exposerons dans cette partie la ligne hiérarchique au sein d'AIA qui est répartie en trois catégories de personnel, cela dit, nous avons remarqué de par la "culture de performance" au sein de cette entité que chaque employé a son importance et son impact dans le développement des résultats et l'amélioration du bien-être au travail.

Autrement dit, chaque département est considéré comme étant un élément central et indispensable à la stabilité et à la prospérité de la société. Contrairement à ce que nous avons pu analyser dans beaucoup de sociétés que nous avons eu l'occasion de visiter et qui présente à titre d'illustration le département Commercial et/ou le département Finance comme les départements centre et décisifs de leur entreprise.

### **1.1.1 Le personnel de direction (*le top management*) :**

Qui est placé au sommet de la pyramide du pouvoir, et a pour principale mission la définition des stratégies et des politiques de l'entreprise.

### **1.1.2 Le personnel de maîtrise ou intermédiaires (*le middle management*) :**

Placé au milieu de la pyramide. Il a pour rôle d'encadrer le personnel et de contrôler l'application des politiques et décisions de la direction.

### **1.1.3 Le personnel d'exécution (*Front-line*) :**

Placé à la base de la pyramide, il a pour mission la mise au concret-réel des décisions prises par la direction et véhiculées et supervisées par les intermédiaires.

## **1.2 Fonction RH et ses Représentants:**

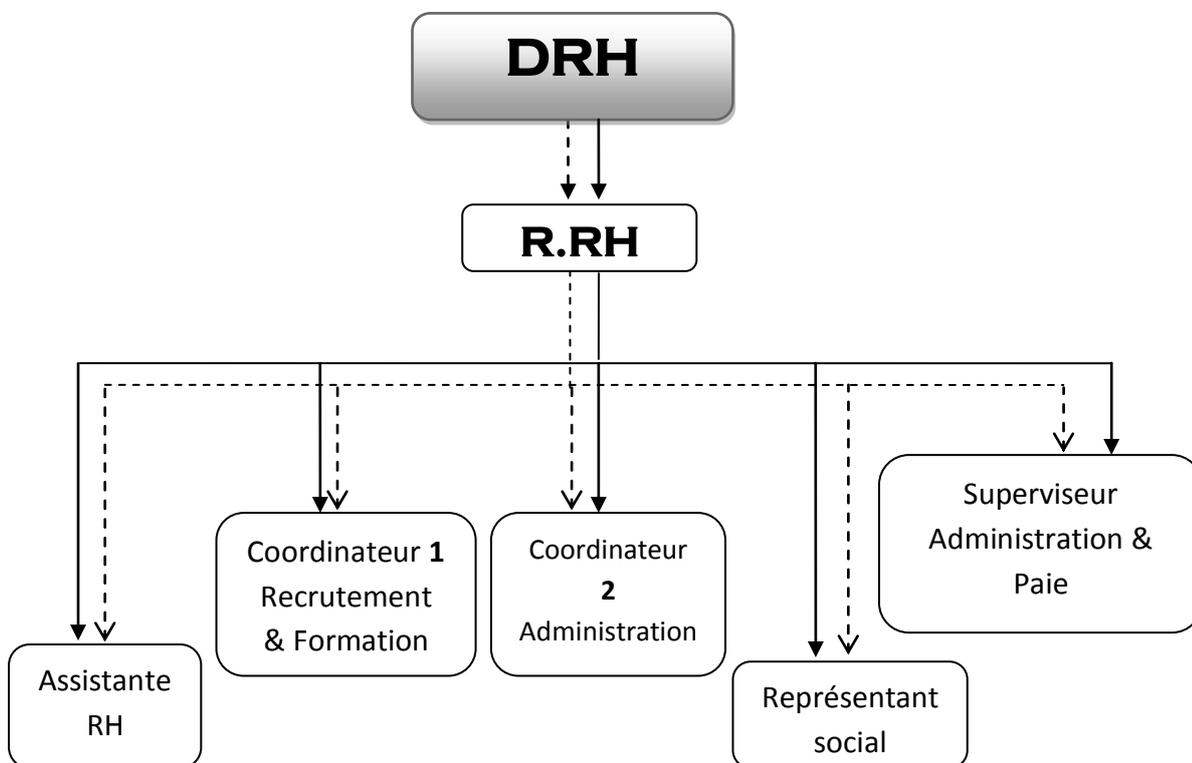
La fonction de gestion des ressources humaines au sein de AIA est une fonction structurée contenant plusieurs volets à savoir l'administratif, l'opérationnel et le stratégique. Le directeur des ressources humaines Mr Kharroubi Imad est de nationalité marocaine doté d'une grande expérience dans le domaine des RH et occupant le poste de DRH depuis 6 ans au sein d'AIA. Il s'occupe de l'aspect stratégique, vision RH, et la stabilité interne en plus du coaching et l'orientation de son équipe.

Le deuxième représentant de la fonction RH est la responsable RH Mme H.M, qui a marqué une évolution de carrière réussie au sein de Afia qui est de 5 ans. Elle est dotée d'une large expérience dans le domaine des RH et supervise le volet opérationnel et administratif avec un grand professionnalisme tels que la paie, la masse salariale, la mobilité interne, le recrutement, la formation, le pointage, les promotions, la gestion des carrières, la gestion des compétences, la planification des effectifs etc. en plus d'un suivi accru de toutes les opérations qui se déroulent au quotidien.

Nous avons pu observer et analyser qu'au milieu d'une grande charge de responsabilités, les deux représentants de la fonction RH au sein de Afia maintiennent avec une grande implication et dévouement le coaching, la motivation, la reconnaissance, le soutien ainsi que l'orientation de leurs membre d'équipe, presque au quotidien sans oublier l'élément le plus important qui se définit dans le partage du savoir et du vécu professionnel.

Ajoutons à cela, que les deux représentants RH appliquent et reste le premier reflet de la culture savolienne basée sur les éthiques et les valeurs au sein de la société qui apparait dans les différentes situations telles que la gestion des conflits, leur collaboration et partenariat très réussi et étroite avec le syndicat (le représentant du personnel), l'encouragement des jeunes talents à travers le recrutement des jeunes diplômés, etc.

**Figure n°12 : L'organigramme du département RH au sein d'AIA**



**Source : Document Interne à l'entreprise AIA.**

L'observation des représentants<sup>82</sup> de la FRH au sein d'AIA, dont le métier est très opérationnel au quotidien, a fait ressortir que leurs responsabilités ne se limitaient pas à une fonction d'assistant social ni de psychologue de l'entreprise. Il est important à la base, qu'ils portent un intérêt particulier et une passion à la nature humaine et une veille permanente sur leur développement qui mène au succès organisationnel.

Selon le Directeur des Ressources Humaine de AIA, comprendre la nature du business et la stratégie dans laquelle s'inscrit l'entreprise est un élément crucial afin qu'il puisse déterminer les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs, il doit être aussi un bon communicant, convaincre de la nécessité de la RH au sein de l'entreprise et de leur bonne gestion qui va contribuer dans la réalisation des objectifs de l'unité de business sur le plan interne et externe. L'objectif c'est d'être aussi la partie forte du comité de direction et non la partie faible.

Un DRH, doit avoir de l'impact positif en ayant l'ambition de pouvoir apporter et développer les compétences actuelles et futures pour l'entreprise. Il (le DRH) nous a communiqué qu'il devait prendre les enjeux de l'entreprise avec une grande attention afin qu'il puisse agir dans leurs sens. Au sein d'AIA, la centralité de la FRH commence avec le rôle que tient le DRH en tant qu'un vrai « Business Partner ». Cette dénomination résume son aspect stratège dans la mise en place de certaines actions, pratiques, politiques ou dans le processus de prise de décision ainsi que dans sa capacité à gérer les conflits, le sens de l'écoute et l'équité.

Le DRH joue un rôle important dans le maintien d'un bon climat social en assurant le bon fonctionnement de l'entreprise. Soulignons à cet égard que le DRH au sein d'AIA fait partie du comité de l'entreprise. Il est aussi impliqué et maîtrise les aspects business et stratégiques de l'organisation, de ce fait. Il peut donner son jugement et ses impressions sur les différents domaines ou fonctions en dehors de la FRH. Autrement dit, commenter des données se liant aux ventes, marketing, production, etc. et vice versa.

Nos observations ainsi que nos entretiens avec les différents collaborateurs de différents rangs hiérarchiques pendant les 4 mois de notre stage, nous ont permis d'apprécier les qualités requises pour assurer cette position hiérarchique de RRH et/ou DRH. Autrement dit, de gérer

---

<sup>82</sup> Le DRH et/ou La R.RH (Responsable Ressources Humaine)

les ressources humaines aussi pénible que intéressante, parmi celles-ci : l'intelligence émotionnelle dont la définition peut se résumer en un seul mot : la maturité professionnelle dans la gestion des différentes situations qui se présente au Directeur des ressources humaines au quotidien sur le plan opérationnel ou stratégique et que nous avons pu apercevoir chez notre tuteur et confirmé auprès de la responsable RH Mme H.M lors de nos entretiens. La RRF a fait preuve d'un vrai support pour nous, pour la compréhension du fonctionnement de la FRH au sein d'AIA. La R.RH s'occupant de la partie opérationnelle de la FRH est dotée d'une expérience considérable dans le domaine RH et un sens de professionnalisme accru, en matière de communication, de répartition des tâches, résolution des conflits et en particulier le sens du partage du pouvoir (l'empowerment) et la responsabilisation de ses collaborateurs en leur permettant d'être plus autonomes. La partie opérationnelle étant le nerf du département RH, contenant des responsabilités dont l'impact est lié au business de l'entreprise, et qui requiert un suivi accru et un grand sens de responsabilité, d'expérience et un professionnalisme quotidien. Le contenu se résume sous forme de projets RH dont la R.RH assure leur exécution auprès de ses subordonnés tels que le volet paie, l'administration, la mobilité interne, la communication, le recrutement, la formation. Ces volets changent ou se développent selon le besoin de la société.

La revue de la littérature indique qu'une fonction RH contribue dans l'amélioration de la performance de son entité, si elle-même est performante sur le plan administratif, opérationnel et stratégique. Le côté administratif a aussi son importance, constituant le socle d'une FRH. Certes la FRH a évolué d'un aspect typiquement administratif à un aspect plus stratégique, mais cela n'empêche pas que l'aspect administratif reste le socle de n'importe quel FRH. De part notre étude de cas au niveau de AFIA, nous avons pu apercevoir cette corrélation et à quel point elle complète les autres aspects de la fonction RH (opérationnel et stratégique). A titre d'exemple : le système de pointage fait ressortir un certain nombre d'informations comme la détermination du nombre d'effectif et son évolution; les fréquences des retards et le nombre d'absence qui servent par exemple dans le système d'évaluation pour apprécier un collaborateur qui est en cours de promotion ou pour bénéficier d'une prime<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> La prime de rendement est individuelle au sein d'AIA et non pas collective.

L'axe administratif contient des activités et des opérations certes récurrentes mais qui maintiennent le bon fonctionnement de la DRH de AFIA. Un des collaborateurs affirme que la FRH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel et que la mise à jours des données, le suivi des différents cas qui se présentent, (précisément avec l'évolution continue du nombre d'effectif qui est arrivée jusqu'à 330 collaborateurs en Décembre 2012) et leur actualisation est indispensable pour éviter n'importe quel type de dysfonctionnement, et que n'importe quelle erreur ou écart détecté peut engendrer une réelle complication ou trouble dans les processus RH. Leurs objectifs se lient à la satisfaction des clients internes à travers la performance des processus RH administratif dont ils ont la charge. Au niveau de la DRH d'AFIA, l'aspect administratif est géré à travers l'utilisation de plusieurs logiciels. Un des plus importants logiciels dont ne nous pouvons pas citer le nom c'est le logiciel qui gère la paie des employés et un autre qui gère le pointage.

Leur volet administratif joue un rôle très important au même niveau que le volet opérationnel ou stratégique. Les administrateurs sont très à l'écoute par rapport aux collaborateurs qui n'hésitent pas de se rapprocher d'eux pour n'importe quel questionnement ou même dans la gestion des conflits. Le traitement des éventuelles démissions constitue aussi un élément important que le volet administratif prend la responsabilité de le gérer. L'équipe administrative participe aussi dans la prise des décisions quand une situation l'exige.

L'administration du personnel, ne se limite pas seulement à l'écoute ou disant à l'aspect psychologique, mais c'est aussi l'application des procédures (le respect de l'aspect légal et juridique est une culture interne en elle-même). L'équipe administrative essaye aussi de coordonner et de créer une cohérence entre la coté relationnel et professionnel.

Il existe une forte relation entre la DRH et les autres départements et en particulier entre le volet administratif et les autres fonctions de l'entreprise. La relation commence déjà par l'aspect légal c'est-à-dire le respect des politiques et procédures internes, en cas de problème, l'équipe administrative prend contact avec le responsable du département ou le collaborateur lui-même. Ex : se renseigner sur le motif de l'absence, ou dans le cas où il remarque une fréquence élevée des retards ou d'absence, l'équipe administrative prend contact avec le responsable hiérarchique pour avoir une explication et chercher des solutions efficaces.

Au final, la satisfaction du personnel commence par tous ce qui est basique, c'est-à-dire leur fournir tous les droits en matière de gestion de la paie, de contrat, la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique, l'administration de la convention collective qui a été récemment signée, précisément en mois de Juin 2012, (la copie de la convention est un document confidentiel) et qui représente cette relation qui lie l'employeur à ses collaborateurs et vice-versa, en matière de droits et d'obligations des deux parties afin de conjuguer intérêt personnel et professionnel (les employés ont besoin de se sentir en confiance et d'être rassurés afin qu'ils puissent développer un sentiment d'appartenance et d'implication dans le projet de leur entité).

Lors de mon observation et entretiens, j'ai noté que la nature de relation qui lie l'employeur au syndicat est clairement une relation d'étroite collaboration et partenariat, chose que nous voyons que rarement dans la sphère des entreprises algérienne en générale. Les décisions sont prises après de longues discussion et débats dont le premier focus et priorité est l'intérêt du Savolien (employé) qui travail au sein de Afia international Algérie.

## **2. Les pratiques RH au sein d'AIA :**

Nous présentons ci-après les principales pratiques RH présentes dans la société Afia International Algérie.

### **2.1 Le recrutement :**

La fonction RH au sein d'AIA vise à attirer, sélectionner et retenir un personnel de qualité. La finalité étant de mettre en place un processus de recrutement ferme et consistant, basé sur le mérite et aligné avec les objectifs, l'éthique et valeurs de la société. De ce fait, et afin de fournir une équité en matière d'emploi et de promotion à tous les individus, les décisions de recrutement sont toujours basées sur la performance, le mérite, les qualifications et capacités relatives au poste à pourvoir.

La société se conforme aussi à la politique gouvernementale locale en suivant l'article n° 14 du code de travail où la société doit communiquer les détails (nombre de postes vacants et descriptifs de postes) de tous ses besoins de recrutement à l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) qui présentera un nombre de candidatures à la société et ce, dans les 21 jours qui

suivent l'annonce. Si l'ANEM ne peut fournir, dans les délais requis, des candidatures adéquates basées sur les exigences de travail, la société peut entamer la procédure de recrutement et commencer à sélectionner des candidats potentiels à partir du marché du travail.

Toute demande de recrutement, approuvée par la société, est basée sur le plan des effectifs et la structure de l'organisation. Concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) c'est un projet RH qui en court de mise en place. Le plan des effectifs est utile pour déterminer les « besoins en personnel » afin d'atteindre les objectifs de la société. La procédure de recrutement est lancée principalement après que le plan des effectifs annuel soit approuvé, comprenant, le nombre de postes vacants dont un recrutement est requis. Le plan des effectifs annuel définit également les postes existants qui sont vacants, nouveaux ou revus et dont une création est indispensable, afin de les occuper par de nouveaux recrutements externes ou par de potentiels successeurs internes.

La société procède au recrutement de son personnel selon les conditions prévues par la législation en vigueur et les règles et procédures internes de l'entreprise. L'employé nouvellement recruté est tenu de fournir un dossier administratif complet conforme. Il est responsable des informations et pièces fournies à la société lors de son recrutement. Tout employé est soumis impérativement à la visite médicale d'embauche afin de déterminer son aptitude à l'emploi objet du recrutement.

Le processus de recrutement suit les étapes suivantes :

### **2.1.1 Expression et validation des besoins :**

La Direction des Ressources Humaines étudie le profil recherché en étroite collaboration avec le responsable du département dont le besoin de recrutement a été exprimé afin de rendre l'activité recrutement la plus efficace possible.

Une fois le besoin clairement identifié et exprimé par le biais de l'imprimé<sup>84</sup> ***Demande de recrutement***, il est transmis par le moyen jugé le plus approprié (original ou copie scannée par

---

<sup>84</sup> Par respect à la confidentialité, certains documents internes ne seront pas dévoilés dans la partie Annexe.

email), à la DRH. Le directeur des ressources humaines étudie en collaboration avec le responsable des ressources humaines l'opportunité de dotation en interne (promotion, mutation) ou en externe (recrutement) et la validation est portée sur le document (***Demande de recrutement***). Si le besoin n'a pas été prévu, la validation doit se faire obligatoirement par le Directeur Général.

### **2.1.2 Prospection et sélection des candidats :**

Dans l'impossibilité de dotation en interne, il est fait appel à candidature par :

- Les bureaux spécialisés tel que l'Agence Nationale de l'Emploi ou des cabinets de recrutement tel qu'Emploitic ;
- La presse ;
- Les recommandations de candidats;
- La sélection des candidats ayant adressé des demandes de recrutement (CV + lettre de motivation) répondant au profil exigé ;
- Internet et les réseaux sociaux (Facebook notamment).

Une première sélection des candidats est opérée au niveau de la DRH précédant à un tri des Curriculums Vitae (CV) et à un entretien de présélection.

### **2.1.3 Entretien et test :**

Le responsable des ressources humaines et/ou la coordinatrice des ressources humaines procèdent à la présélection des candidats répondant le mieux aux critères d'accès aux postes de travail et aux exigences demandées par l'utilisateur<sup>85</sup> en collaboration avec le directeur des ressources humaines.

L'utilisateur décide des candidats à retenir et à convoquer pour entretien ou test technique sur la base des résultats de la prise de contact et des suggestions du Directeur des Ressources Humaines.

---

<sup>85</sup> Le responsable hiérarchique exprimant un besoin de recrutement.

Pour chaque candidat, un *Dossier de candidature* est complété par le concerné et une *fiche d'entretien* est renseignée par l'utilisateur et transmise à la DRH.

Tous les candidats interviewés mais non retenus seront notifiés par écrit par le Département des Ressources Humaines le mois suivant la date de l'octroi du poste. Ceci est une façon professionnelle de traiter les candidats et donner une bonne image de l'entreprise.

#### **2.1.4 Recrutement et installation :**

Après concertation entre la DRH et les structures ayant exprimé des besoins de recrutement, le choix est conservé sur la *fiche d'embauche*. Celle-ci est visée par le Responsable des Ressources Humaines et validée par le Directeur des Ressources Humaines. Dans le cas d'un recrutement interne au groupe SAVOLA, un guide de transfert est établi.

Le choix effectué donne lieu à la formalisation du dossier administratif et la signature d'un contrat de travail. La fiche de poste est remise par la DRH en même temps.

#### **2.1.5 Période d'essai et évaluation :**

L'ensemble des travailleurs nouvellement recrutés sont soumis à une période d'essai fixée comme suit :

- **Personnel cadre** : six (06) mois. Cette période peut être portée à douze (12) mois pour les postes de travail de haute qualification.
- **Agent de maîtrise** : trois (03) à six (06) mois,
- **Exécution** : deux (02) à quatre (04) mois.

Conformément aux dispositions internes en vigueur, l'agent nouvellement recruté (dans le cadre d'un CDI, CDD et CID<sup>86</sup>) est soumis à une période d'essai réglementaire comme indiqué plus haut, selon le besoin du poste occupé. A l'issue de cette dernière, il est évalué par son responsable hiérarchique, selon un certain nombre de critères qui se présentent comme suit :

---

<sup>86</sup> CDI : contrat à durée indéterminé – CDD : contrat à durée déterminée – CID : contrat d'intersession des jeunes diplômés

- Respect et adhésion aux éthiques et valeurs de Savola ;
- Ponctualité et assiduité ;
- Savoir et savoir –faire techniques ;
- Attitude positive, comportement correct et en ligne avec les règles ;
- Intégration au sein de l'équipe (esprit d'équipe, adaptabilité, sociabilité) ;
- Organisation, planification et gestion du travail ;
- Exécution et qualité du travail fait ;
- Sens de la communication (compréhension des besoins et des directives, transfert de l'information, passer le message clairement, etc.) ;
- Respects des délais et atteinte des objectifs.

Dans le cas d'une évaluation suffisante, l'agent est confirmé dans son poste. Dans le cas contraire, il lui est proposé soit une prolongation de la période d'essai ou la fin de la relation de travail.

Durant la période d'essai, l'employé a les mêmes droits et obligations qu'un titulaire. Au cours de cette période, la relation de travail peut être résiliée à tout moment par l'une ou l'autre partie sans indemnités et avec un préavis de quinze (15) jours maximum. A l'issue de la période d'essai, l'employé est donc, soit confirmé dans son emploi, soit il est mis fin à son contrat de travail en cas d'essai non concluant. Dans les deux cas, une décision est notifiée à l'intéressé.

## **2.2 Formation et développement du personnel :**

Certains auteurs insistent dans leur définition de la formation professionnelle, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi la formation peut se définir comme « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le future pour la bonne marche de l'organisation*<sup>87</sup> »

---

<sup>87</sup> SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BAYAD M., PERETTI J.M., ALIS D., CHEVALIER F, *Gestion des ressources humaines*, 2001, De Boeck Université, 2<sup>e</sup> Edition, Québec, p. 336.

Depuis son installation en Algérie, Afia a mis en place un programme de formation intensif, plus de 5790 jours de formation à ce jour, aussi bien en Algérie qu'à l'étranger. Dans le cadre de sa stratégie globale de développement des ressources humaines et la préparation des managers de demain, plusieurs actions ont été menées notamment la mise en place de fortes passerelles avec l'université d'Oran et les grandes écoles algériennes.

### **2.2.1 Recueil et analyse :**

Les besoins en formation sont reportés sur une fiche nommée *Etat des besoins en formation* recueillis à travers les critères suivants :

- Les exigences d'accès aux postes/qualification transcrites sur fiches de postes ;
- La fiche d'évaluation des performances qui détermine les insuffisances des collaborateurs ;
- Les besoins en formation exprimés par les responsables de département et qui sont destinés à leurs subordonnés.

### **2.2.2 Consultation des organismes de formation :**

Il existe deux types de formations dans l'entreprise :

#### **a) La formation interne :**

Généralement, grâce au recours aux compétences internes de l'entreprise. Une formation interne est une formation organisée par l'entreprise c'est-à-dire dans les locaux de la société AIA au bénéfice de l'un ou plusieurs de ses salariés. L'entreprise s'occupe de la conception, du contenu pédagogique et de l'organisation pratique du déroulement en matière de logistique. Les formateurs peuvent être soit des salariés de l'entreprise soit, sous certaines conditions, des formateurs extérieurs, qui interviennent à la demande de l'entreprise pour des activités spécifiques.

## **b) La formation externe :**

La coordinatrice Ressources Humaines procède à la consultation des organismes de formation se trouvant au niveau de la wilaya d'Oran ou en dehors (sur Alger) susceptibles de répondre aux besoins et aussi à une première sélection avant négociation. Un fichier est disponible et tenu à jour par la coordinatrice Ressources humaines. Les formations qui se déroule hors territoire algérien (en France par exemple) sont généralement planifiées et organisées par la RRH ou DRH afin de trouver et négocier avec les meilleures écoles de formation et formateurs.

### **2.2.3 Diffusion du plan de formation :**

Une fois les besoins identifiés, la coordinatrice Ressources Humaines établit une synthèse (état des besoins en formation) qui servira de base à l'élaboration d'un projet de plan de formation. Le plan de formation est soumis au Directeur Général pour validation budgétaire. Le plan de formation ainsi approuvé (calendrier prévisionnel) est alors diffusé aux structures concernées.

### **2.2.4 Sélection des organismes de formation :**

La coordinatrice Ressources Humaines en collaboration avec le Responsable des Ressources Humaines consulte le fichier des organismes de formation en tenant compte de leur évaluation (si elle est disponible) et sélectionne les organismes habilités à dispenser la formation prévue. La sélection se fait d'une manière conjointe entre le Responsable de la structure et des représentants des RH quant à l'adéquation entre le contenu et le besoin de la formation. Elle tient compte des propositions techniques et des modalités tarifaires.

### **2.2.5 Mise en forme :**

Les employés concernés par la formation sont instruits par notification de leur mise en formation par la coordinatrice des Ressources Humaines (courrier ou emails).

Dès la mise en formation, un suivi est effectué sur la situation administrative des stagiaires, les conditions pédagogiques (manuel, résumé sur CD, présentation avec projection, dossier

documentaire, jeux, vidéo, etc.), la discipline générale (respect du règlement de l'organisme formateur, assiduité aux cours, etc.)

#### **2.2.6 Evaluation de la formation et mise à jour du dossier administratif :**

L'évaluation de l'action de formation est réalisée selon **2 niveaux** :

##### **a) Niveau 1 : Evaluation à chaud**

À l'issue de la formation l'agent formé établit une évaluation à chaud (*fiche d'évaluation à chaud*). Lorsque la formation est jugée insatisfaisante et selon le cas (qualité du formateur, moyen pédagogiques, durée de la formation, etc.), une action corrective sera engagée pour la révision des critères de sélection des organismes formateurs, et si la prise en charge (qualité des repas, hébergement etc.) est considérée imparfaite, une action doit être menée par le responsable de la formation afin d'apporter les traitements nécessaires. L'organisme formateur évalue l'agent à la fin de formation : tests, relevé de notes, appréciation (facultatif).

##### **b) Niveau 2 : Evaluation à froid,**

C'est une évaluation de l'efficacité de l'action de formation après une période d'observation minimale de 03 mois au moyen d'une fiche d'évaluation renseignée par la hiérarchie : *Fiche d'évaluation à froid*. Dans le cas où le responsable hiérarchique juge que la formation était insatisfaisante pour son (ses) agent(s) formé(s), il doit décider de l'action à mener en collaboration avec le responsable de la formation. A l'issue de l'évaluation, la coordinatrice des Ressources Humaines procède à la mise à jour des dossiers administratifs du personnel formé.

#### **2.2.7 Evaluation des organismes de formation :**

Une fois par an, une évaluation des organismes de formation est réalisée par le responsable des Ressources humaines en étroite collaboration avec le Directeur des ressources humaines et mise à disposition du pilote du processus ressources humaines pour approbation. Cette évaluation des organismes de formation est enregistrée au travers de la *Fiche d'évaluation des organismes de formation*.

## **2.3 Evaluation des compétences et performances :**

L'appréciation du personnel sert de support aux augmentations ou primes individuelles qui prennent une importance croissante avec le développement de l'individualisation des salaires. C'est précisément le cas au sein d'AIA. Au-delà de cet objectif, l'appréciation du personnel d'AIA est basée sur la différenciation et le mérite de l'effort de chacun d'eux, ce qui permet de contribuer aussi à améliorer le sens de la communication et à préparer les décisions de développement professionnel.

### **2.3.1 Les objectifs d'évaluation des compétences et performances :**

L'appréciation est une obligation plus ou moins directe pour les entreprises, mais elle peut aussi répondre aux besoins des managers et des individus eux-mêmes. La mise en place d'un système d'évaluation doit poursuivre deux types d'objectifs qui ne sont pas théorique mais applicables, concret et mentionnée dans leurs documents internes:

#### **a) Les objectifs liés à l'évalué(e) :**

- Lui permettre d'obtenir une rétroaction au sujet de la façon dont il s'acquitte de son travail ;
- Faire l'inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction qu'il exerce ;
- Lui permettre d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui, découvrir sa valeur réelle ;
- Lui faire savoir comment s'ajuster à son travail et comment pouvoir progresser dans la société ;
- Déceler les besoins individuels et identifier les situations nécessitant une aide spécifique ;
- Lui fournir un outil pour l'aider à s'améliorer lui-même ;
- Accroître son sens des responsabilités.

Ainsi l'évalué doit pouvoir évaluer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au feedback, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par la société. Il doit par ailleurs pouvoir exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution, de formation et de carrières.

**b) Les objectifs liés à la société :**

- Recueillir les informations nécessaires pour la prise de décision en matière de Gestion des Ressources Humaines ;
- Servir à justifier les décisions de transferts, de suspension, de sanctions (rétrogradation, licenciements et promotions éventuelles) ;
- Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondées sur les résultats de l'évaluation ;
- Connaître l'efficacité du personnel et les besoins en matière de formation et de perfectionnement ;
- Définir les écarts en compétences et identifier les solutions pour les réduire ;
- Procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels, les supérieurs immédiats évaluent leurs collaborateurs.

**c) Ainsi l'intérêt pour la société est triple, car il concerne :**

- *Premièrement, l'aspect organisationnel* : suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs et plans ;
- *Deuxièmement, la maîtrise de la politique sociale*: connaître le potentiel de compétences actuelles et futures, suivre et rationaliser les décisions sociales.
- *Troisièmement, le contrôle de la hiérarchie et la structure* : repérer les dysfonctionnements, améliorer le système d'information, augmenter le degré de communication interne.

**d) Par ailleurs, l'évaluation permet à la hiérarchie de :**

- Réaliser un diagnostic permanent du personnel de sa structure ;
- Améliorer les relations avec ses collaborateurs.

**e) Enfin, l'évaluation permet :**

- La gestion qualitative des ressources humaines ;
- La gestion des rémunérations, de la formation et des carrières ;
- L'amélioration des systèmes des ressources humaines.

**2.3.2 La méthode de l'évaluation :**

La méthode d'évaluation retenue au sein d'Afia, repose sur les entretiens à l'aide du document « Le formulaire d'évaluation », réalisé avec les collaborateurs. La méthode utilisée doit faire l'objet d'une large diffusion. La ligne hiérarchique appelée à être évaluateur doit être habilitée à l'utilisation de la méthode d'évaluation ainsi qu'à son explication au personnel concerné. Le lancement de la campagne d'évaluation est effectué par note de service et affichage sur les panneaux internes de la société réservés à cet effet ou par e-mail.

Concernant le suivi de carrière, une base de données permet la mise à jour des informations relatives du personnel et le suivi de la carrière. Celle-ci est renseignée pour chaque agent afin de permettre le suivi de tout son cursus professionnel depuis son recrutement jusqu'à la cessation de sa relation de travail avec Afia.

**2.4 La rémunération :**

La politique de rémunération au sein d'AIA est basée sur l'équité et le mérite en s'inspirant d'une manière directe de la culture interne basée sur les valeurs et éthique (Amanah). Autrement dit, AIA est considérée comme étant une entreprise correcte en matière de rémunération et cela en s'alignant par rapport à d'autres entreprises du même secteur. Par respect aux éléments de confidentialité, nous nous ne sommes pas autorisé à étendre d'autres informations concernant ce volet.

Le montant de la rémunération ainsi que celui de tous les éléments qui la composent, figurent nommément dans la fiche de paie établie par la société et remise à l'employé mensuellement. La société garantit la confidentialité des salaires.

Les salaires dus sont versés mensuellement, au plus tard le 30 de chaque mois. Ils sont payés par voie de virement (CCP ou bancaire) sur le compte de l'employé. A titre exceptionnel, et pour les employés nouvellement recrutés ne disposant pas de compte, le règlement se fera par remise de chèques.

Les réclamations et demandes d'explication des employés relatives à la paie sont transmises au département ressources humaines. Ce dernier et après traitement, communiquera les suites réservées sous quinzaine.

### **3. Hygiène et sécurité au sein de AIA : la culture du « Safety First »**

Le droit à l'hygiène et à la sécurité des travailleurs est garanti par la société. A cet effet, il est créé une commission paritaire d'hygiène et de sécurité composée de trois (3) membres représentant la direction de la société et de trois (3) membres représentant les travailleurs.

Les attributions, l'organisation ainsi que le fonctionnement de la commission d'hygiène et de sécurité sont ceux précisés par le décret exécutif n° 05-09 du 08 janvier 2005. La commission peut faire appel et consulter tout organisme ou personne susceptibles de l'éclairer ou lui donner un avis technique en matière d'hygiène, sécurité et médecine du travail.

La société intègre l'hygiène et la sécurité des travailleurs dans le choix des techniques et technologies et dans l'organisation du travail. A ce titre, il est créé un service Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE). La société veillera à ce que les locaux du travail et leurs dépendances:

- Soient tenus dans un état constant de propreté ;
- Présentent les conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé des salariés ;
- Disposent de système d'aération, soit mécanique soit naturel soit mixte, à même d'assurer un renouvellement adéquat et constant de l'air ;
- Soient éclairés de façon à assurer le confort visuel ;
- Soient dotés d'installations sanitaires adéquates ;

- Soient dotés de toutes les exigences en matière de sécurité, et particulièrement ceux liés à la manutention et à la circulation, à la prévention des chutes, à l'utilisation des machines et mécanismes ;
- Soient dotés des moyens de prévention et de lutte anti-incendie.

Les points cités plus haut représentent la culture de « Safety First » au sein de AIA, c'est à dire que la sécurité de l'employé passe en priorité, de ce fait un ensemble de critères de précaution sont mises en place pour assurer la protection et la sécurité du Savolien au quotidien au niveau du bloc administrative ou au sein de l'usine de production où le risque est plus important, de ce fait en plus des séances de sensibilisation et du suivi assurés par l'équipe HSE, chaque nouvelle recrue dispose d'une formation HSE dès le premier jour de son intégration afin de renforcer cette culture et pouvoir travailler dans un environnement sain et sécurisé.

Les mesures d'hygiène et consignes de sécurité mises en place par la société s'imposent à l'ensemble des employés. Leur non-respect constitue une faute professionnelle grave. L'employé doit se conformer à toutes les indications générales ou particulières édictées par la Direction et portées à sa connaissance tant par le contenu du règlement intérieur que par note de service, et notamment :

### **3.1 Tenue des locaux :**

Les locaux, vestiaires, douches (pour les opérateurs ou les employés qui travaillent dans des espaces particuliers de l'usine et qui se salissent avec la matière grâce ou l'huile, afin qu'ils se lavent avant de sortir de l'usine de production) sanitaires et autres endroits communs doivent être maintenus en état constant de propreté par le service concerné. Les usagers sont tenus de se conformer strictement aux règles d'hygiène et de salubrité des lieux.

### **3.2 Dispositifs de protection individuelle :**

Le personnel doit obligatoirement utiliser les moyens de protection individuelle appropriés en fonction des postes de travail et mis à sa disposition par la société.

Les instructions générales relatives aux conditions d'utilisation des équipements de protection individuelle doivent être scrupuleusement respectées tout le temps et sans exception.

### **3.3 Mouvement du personnel et circulation :**

Au sein de l'usine, les entrées et sorties du personnel s'effectuent en empruntant les itinéraires et issues prévus à cet effet. En dehors du personnel de la société, aucune personne ne peut pénétrer dans les sites de production et de stockage, sauf autorisation des services concernés et dans le respect de la procédure d'accès. Par mesure de sécurité, la société peut à tout moment et à sa discrétion procéder à des contrôles et des vérifications inopinés à l'entrée et à la sortie du personnel.

L'accès de véhicules au parking de la société est interdit aux personnes non autorisées. Sauf pour les raisons de service, la circulation des véhicules à l'intérieur de l'usine est interdite. Les véhicules personnels des employés ne peuvent pénétrer et circuler à l'intérieur de l'usine qu'après délivrance du badge prévu à cet effet par les services concernés.

### **3.4 Incendie et interdiction de fumer :**

Le personnel doit respecter les consignes de sécurité en cas d'incendie et notamment veiller au libre accès aux moyens matériels de lutte (extincteurs, lances, etc.) ainsi qu'aux issues de secours, en plus il est strictement interdit de fumer à l'intérieur de toute l'enceinte de l'usine. Des espaces fumeurs sont aménagés et spécifiés à cet effet. Le non-respect de cette règle peut entraîner un licenciement.

### **3.5 Mesures de prévention des accidents du travail :**

En matière de prévention des accidents du travail, tout employé est tenu de se conformer aux obligations suivantes :

- Signaler sans tarder les défauts du matériel, équipements ou installations dont il a la charge ;

- L'accès aux locaux réservés et l'intervention sur les installations et équipements sont règlementés, n'est autorisé à le faire que le personnel qualifié ;
- L'accès au poste de livraison moyenne tension, au local transformateur et au poste de détente gaz est strictement réservé aux agents qualifiés ;
- Les interventions pour réparation sur le réseau électrique, les appareils de communication, équipements bureautiques et autres véhicules de service sont interdites ;
- Il est interdit de laisser les appareils de bureau, ordinateurs et toute autre machine fonctionnant à l'énergie électrique, branchés en dehors des heures de travail ;
- Il est interdit d'ôter ou de déverrouiller les dispositifs de protection des équipements et installations en service ;
- Tout employé est tenu de prendre toute les précautions pour éviter tout acte ou mauvaise manipulation pouvant être à l'origine d'un incendie, d'une explosion, inondation ou autres dégradations ;
- Tout employé qui constate un début d'incendie ou des indices de nature à provoquer un feu, une inondation ou autres incidents est tenu d'informer les services concernés. S'il en a la formation ou les compétences, il doit faire usage des moyens appropriés d'intervention ;
- Les employés assisteront à des journées de formation et de sensibilisation sur les moyens de protection ainsi que des exercices de prévention des risques.

### **3.6 Mesures en cas d'accident de travail :**

Le nombre d'accident de travail au sein de AIA été presque réduit à zéro en 2011 & 2012, un excellent résultat lié au travail impliqué et engagé de l'équipe HSE en collaboration avec le département RH en matière de sensibilisation et suivi.

En cas d'accident de travail, les actions ci-après sont immédiatement mises en œuvre :

- L'employé victime, quand il le peut, et/ou toute autre personne présente sur les lieux informe immédiatement la DRH et le supérieur direct de l'accident, par tout moyen ;
- Ce dernier en collaboration avec le responsable Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE) prend en charge l'orientation de la victime vers les services spécialisés,

médecine du travail, urgences médicochirurgicales ou tout autre médecin généraliste ou spécialisé ;

- Après avoir informé le département Ressources Humaines, le responsable HSE renseigne la déclaration d'accident de travail ;
- Le département Ressources Humaines dépose la déclaration d'accident auprès de la CNAS dans les quarante huit (48) heures à compter de la date où il en a eu connaissance, les jours non ouvrables n'étant pas comptés ;
- En cas d'accident de trajet, une copie du procès verbal établi par l'autorité concernée doit être obligatoirement transmise dans un délai de dix (10) jours à la CNAS ;
- Le département RH communiquera à la CNAS, dès réception, le certificat initial délivré par le médecin traitant ; il devra être complété par soit le certificat de guérison soit le certificat de consolidation.

### **3.7 Médecine du travail :**

Pour les besoins de la médecine du travail, la société établit une convention avec le secteur sanitaire territorialement compétent. La médecine du travail est assurée par le secteur sanitaire concerné.

Tous les employés de la société y compris les apprentis sont soumis aux examens médicaux d'embauchage ainsi qu'aux examens périodiques, spéciaux et de reprise. Les employés sont tenus de se soumettre aux examens médicaux prescrits par le médecin du travail.

### **4. Le transport du personnel :**

Le transport est parmi les avantages accordé et assurée par la société AIA à tous ses collaborateurs. La société se trouve au niveau de la zone industrielle de Hassi Aneur, un endroit qui n'arrange pas un grand nombre de personnel qui n'habite pas dans les environs de l'entreprise de ce fait le transport est garanti par AIA et elle attend de ses employés qu'ils soient ponctuels et qu'ils respectent les horaires du travail qui est un signe de respect envers toute l'équipe.

## **5. La restauration :**

Tous les employés du bureau disposent d'une pause de repas d'une demi-heure entre 13h00 et 14h00 (aussi selon le besoin du service ou la charge de travail que l'employé doit effectuer). AIA ne dispose pas de traiteur au niveau de l'usine. Les employés sont dispensés de toute activité salariale pendant leur temps de repas.

Les employés travaillant en quart bénéficient d'une pause de repas d'une demi-heure étant donné qu'ils travaillent en quart de 6h00 à 14h00 par exemple. Chaque responsable de département organise la pause de repas afin de ne pas perturber la production pendant le quart.

Pour maintenir un environnement professionnel propre, il n'est pas permis de prendre son repas dans le bureau. La cantine est le seul endroit réservé pour prendre son repas et tous les employés doivent veiller à la garder parfaitement propres après chaque consommation et s'assurer qu'il ne reste pas de trace de nourriture ou de boissons sur la table. Ainsi, les utilisateurs suivant trouvent, à leur tour, un espace propre où ils peuvent prendre leur repas aussi. Et ceci pour renforcer **El Birr** au sein de la société.

## **6. Apparence personnelle :**

La tenue, la toilette ainsi que l'hygiène personnelle sont liées à l'image de l'entreprise AIA vis-à-vis de ses clients et visiteurs. AIA n'impose pas une tenue commune (uniforme). Pendant les heures de travail, cela dit, l'employé doit avoir une apparence propre et soignée. Sans restreindre excessivement les goûts individuels, l'employé doit s'habiller et soigner son apparence selon les nécessités de son poste et selon des standards professionnels acceptés. Ceci est d'autant plus vrai si la nature de son travail implique l'accueil physique des visiteurs (partenaires, fournisseurs, prestataires, clients, etc.)

L'objectif premier est d'avoir des employés qui se sentent décontractés mais, c'est la culture de l'entreprise en matière de code vestimentaire, mais aussi qui reflètent l'image de la société. Généralement, la règle est de porter des vêtements Smart Casual. Cependant, il n'est pas approprié de porter un survêtement, de sandales, t-shirt portant des messages violant ou obscènes, djellaba.

## **7. La culture de l'Open Space (espace de bureau ouvert) :**

AIA s'efforce de créer un milieu de travail professionnel où les employés se respectent et se traitent les uns les autres avec courtoisie et aussi dans la cadre de la promotion des éthiques et valeurs Savoliennes sont la principale dans cette situation est El Birr. L'idée de l'espace ouvert a été mise en œuvre pour promouvoir la transparence et renforcer la communication entre les collègues de différents niveaux hiérarchique. De ce faite et à fin d'éviter certains problèmes qui peuvent survenir dans le cas des espace ouverts au sein de AIA, on leur recommande ce qui suit :

- Remplir le bac à papier de la photocopieuse ou de l'imprimante à chaque fois qu'il est vide,
- Récupérer toutes ses impressions et ses copies une fois effectuées,
- Veiller à ne pas prendre les impressions ou les travaux des autres pendant la récupération de ses documents,
- Eviter de lancer des accusations ou des critiques en public aux autres employés,
- Donner un feedback positif quand la situation le nécessite,
- Eviter de parler à haute voix avec les autres ou au téléphone,
- Eviter d'interrompre les collègues en dehors des raisons liées au service pendant qu'ils travaillent,
- S'abstenir d'utiliser un langage inapproprié (insulte, vulgarité...) sur le sur lieu de travail,
- Eviter de laisser le mobile sonner plusieurs fois sans répondre ou sans le mettre en silencieux,
- Garder son bureau propre et organisé avant de quitter le lieu du travail.

Toutes les informations citées dans cette deuxième section sont tirées à partir des documents internes qui ont été mises à notre disposition à savoir : le règlement intérieur, le code de bureau qui est considéré comme le livret d'accueil de la société ainsi que les procédures et politiques internes régissant les différentes pratiques RH au sein de la société AIA. Nous confirons le contenu qui a été exposé par l'observation et l'analyse ainsi que les entretiens qui ont été faites dans les quatre mois de stage pratique où notre présence été quotidienne.

## **Conclusion Section 2 :**

Depuis l'installation de AIA en Algérie, il a été créé quelque 700 emplois, dont près de 300 emplois directs. La société compte 99% d'Algériens, dont la moyenne d'âge est de 30 ans, qui ont bénéficié d'un programme de formation intensif de 5500 jours, aussi bien en Algérie qu'à l'étranger.

Dans le cadre de leur stratégie de développement des ressources humaines, plusieurs actions ont été menées, notamment la préparation des managers de demain à travers les promotions internes et leur participation aux projets les plus importants de la société.

Avec l'extension actuelle au niveau de la production et de la zone de stockage, Afia International Algeria va créer de nouveaux emplois. Il faut savoir aussi que la société a déjà contribué à travers le programme CID (Contrat D'insertion Des Jeunes Diplômés), en coordination avec la Direction de l'emploi, à recruter et à former des dizaines de jeunes talents, et cela, en continu.

Au final, le succès de la société repose sur la qualité des gens qui sont sélectionnés pour rejoindre l'organisation, pour contribuer à atteindre ses objectifs de performance. La procédure de recrutement est ainsi soigneusement préparée afin d'embaucher les meilleures personnes.

La section suivante a pour finalité d'exposer notre apport en matière des données collectées et leurs analyses durant cette période d'investigation au sein d'AIA, où nous avons tenté de vérifier notre hypothèse principale et former des éléments de réponses aussi claires et persuasives du fait qu'ils constitueront un repère pour nos futures recherches.

## **Section 3 : Investigation, exposition et analyse des résultats**

### **Introduction Section 3 :**

Cette troisième section concerne les phases de réalisation, de la collecte des données, de traitement et d'analyse des informations. Soulignons que l'analyse des résultats est importante car elle conduit à mettre en évidence les implications à la fois conceptuelles et managériales du projet de recherche.

## 1. Les quatre visites effectuées au sein d'AIA :

Nous avons effectué quatre<sup>88</sup> visites avant le début officiel de notre période de stage qui a durée 4 mois. Le choix d'exposer le contenu de ces visites, est une manière de présenter et de vous faire connaître la multinationale « *Afia International Algeria* » avant d'étaler le contenu de nos résultats et analyses.

### 1.1 La première visite : La découverte des locaux d'AIA

La première visite a duré environ 1 heure, s'est effectuée le Mardi 15 mai 2012 à 10h00, où nous avons rencontré notre premier contact, Mr B.M.F<sup>89</sup>, Directeur des affaires légales et relations publiques. En tant que chercheur, chaque détail pouvait servir à alimenter notre investigation. Nous nous sommes positionnés en mode « **observateur** » dès notre première visite. Un certain nombre d'éléments ont été observés et nous ont aidés à découvrir le quotidien et le fonctionnement de cette entité. Nous les citons comme suit :

- Les deux premiers détails que nous avons remarqués lors de notre première visite, était la qualité d'accueil et le sens du contact, dont nous avons été satisfait.
- Dans la réception où nous attendions notre contact, nous avons aperçu une vitrine remplie de trophées et des éloges reçues de la part de quelques organismes au nom d'AIA (exemple : Afia Meilleure client de Nedjma). Cette vitrine est à la vue de tous les collaborateurs internes et externes, circulant dans l'espace accueil. Ceci permet d'instaurer indirectement une sorte de motivation et de fierté chez les employés de l'entreprise et une plus grande notoriété et crédibilité par rapport aux collaborateurs externes.
- Le climat de travail semble être assez apaisant et le contact entre le personnel qui nous a paru jeune<sup>90</sup> été aussi détendu.
- Les bureaux sont en forme « Open Space » : l'objectif, d'après les entretiens avec les responsables hiérarchiques et des employés, est de faciliter la communication entre les collaborateurs de différents rangs hiérarchiques et pour une transparence absolue<sup>91</sup> et

---

<sup>88</sup> Ces visites nous ont motivés à faire de la multinationale « AIA » notre cadre d'analyse.

<sup>89</sup> Seulement le nom et prénom du DRH et du DG, seront dévoilés, les noms et prénoms des autres collaborateurs seront mentionnés uniquement par leurs initiales.

<sup>90</sup> D'une moyenne d'âge de 30 ans, selon la responsable RH.

<sup>91</sup> Afin d'éviter toute sorte de conflits d'intérêt par exemple.

pour éviter tout cloisonnement. Les bureaux des cadres dirigeants<sup>92</sup> sont également aménagés avec le reste des subordonnés.

- Partout dans le bâtiment administratif<sup>93</sup>, des cadres sont accrochés ; ils contiennent les valeurs et éthiques constituant la culture d'entreprise au niveau d'AIA, même les salles de réunion sont nommées par les valeurs et éthiques de AIA ex : salle de réunion tawado'a, salle de réunion moujahada, etc.

## **1.2 La deuxième visite : La participation dans l'atelier Marketing**

La seconde visite a été effectuée le Dimanche 27 mai 2012 à 10h30 dans le cadre d'un Atelier Marketing organisé et sponsorisé par AIA en collaboration avec l'association « Injaz El Djazair ». La directrice de l'association INJAZ EL DJAZAIR, Mme Leen ABDEL JABER, jordanienne de nationalité, nous a donné un petit aperçu sur l'association INJAZ EL DJAZAIR, filiale de l'association INJAZ AL ARABE créée en 1996.

### **1.2.1 Présentation du programme INJAZ :**

Afia est membre fondateur d'INJAZ EL DJAZAIR qui est une Association à but non lucratif INJAZ est un programme d'accompagnement des jeunes afin d'orienter leur réflexion et d'élargir leur esprit créateur afin de contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs. Les étudiants sont mis en situation réelle d'exercice et de réflexion pour innover et proposer des solutions à une problématique.

### **1.2.2 Visions et Objectifs d'Afia à travers ce programme :**

Plusieurs objectifs sont visés dans ce cadre :

- Transmettre l'expérience du monde du travail aux jeunes ;
- Viser l'Université et les Instituts de formation pour élargir le champ et cibler les différents potentiels ;
- Aider les jeunes à développer leur esprit critique et avoir l'esprit du leadership ;
- Présenter aux jeunes les possibilités de carrière ;

---

<sup>92</sup> De même que celui du Directeur Général (DG)

<sup>93</sup> Dans le réfectoire, la salle de formation, à l'intérieur des salles de réunions.

- Développer le sens du travail chez les jeunes.
- a) **Première session INJAZ 2012 réalisée le 27 Mai 2012 au niveau de l'université d'Oran :**
  - **Objectifs :**
    - Installer un esprit de compétition pour favoriser la créativité ;
    - Cette première session avait comme problématique « Plus proche du consommateur ».

Un thème marketing qui a été animé par la responsable Marketing Mlle N.A dont le but était de trouver la formule idéale pour attirer le consommateur sur les produits Afia et de l'inciter pour les choisir.

- b) **Deuxième session INJAZ 2012 réalisée 28 Novembre 2012 au niveau du Centre de Formation (Oran)**

Thématique travaillée avec le Département des Ressources Humaines avec la problématique « L'engagement de l'Employé » dont le questionnement était : Quelles sont les pratiques destinées à encourager l'engagement des employés dans l'entreprise ? La séance a été animée par le DRH Imad Kharroubi et moi-même Mlle khadija Sahraoui (stagiaire au niveau du département ressources humaine).

L'atelier a duré une journée, dans les locaux d'AIA, portant sur le thème de « B Innovative Camp ». AIA en collaboration avec l'Université d'Oran, a invité 46 étudiants pour réaliser cet atelier. L'objectif était de faire rapprocher ces jeunes étudiants du monde opérationnel et professionnel, en les mettant en relation d'apprentissage avec des vrais praticiens du domaine du marketing et par la même occasion réaliser une sorte de brainstorming avec eux, ce qui peut toujours mener à faire distinguer des étudiants qui feront le sujet d'un possible futur recrutement. Notre participation à cet atelier nous a permis de faire nos premières connaissances avec les quelques collaborateurs de AIA, ayant organisé cette initiative.

- c) **Analyse :**

Nous considérons cet atelier, comme étant :

- Une excellente initiative entreprise par la multinationale AIA envers les étudiants qui ont été invités et pris en charge (transport, pause café, déjeuner) durant toute une journée.
- Ces Ateliers organisés par AIA, représentent une contribution précieuse d'une grande pertinence pour la préparation des professionnels et entrepreneurs de demain. Cette initiative de partage se lie directement à leur culture interne et en particulier celle de *Iq'tidaa* : « *Nous apprenons continuellement et nous partageons notre savoir et nos connaissances avec les autres. Nous recevons autant des plus expérimentés qui nous montrent l'exemple et qui sont pour nous tous notre Quoudwa dont on a besoin pour aller vers la réussite* ».
- Une démarche qui peut servir d'autres finalités mercatiques et commerciales comme par exemple faire connaître et aimer les produits d'AIA à ces étudiants qui sont aussi des consommateurs mais aussi dans le cadre des initiatives de relation publique selon le DRH.
- L'implication de l'équipe AFIA dans la bonne organisation de cet atelier, l'harmonie et la cohérence constatées entre les collaborateurs, et d'un autre côté, la manière dont les étudiants ont été traités et pris en charge ; ne pouvaient que refléter la qualité de l'organisation interne et l'implication au niveau de l'entreprise et accentuer la crédibilité de son image. Ce qui nous rappelle une autre valeur de la culture Afia, *Itqan* : « *nous sommes engagés à l'excellence pour donner le meilleur de nous-mêmes dans l'accomplissement de notre travail* ».

### **1.3 La troisième visite : Prise de contact avec le DRH**

La troisième visite s'est effectuée le jeudi 07 juin 2012 à 14h30, où nous nous sommes entretenus pour la première fois avec le DRH, afin de discuter de notre thème de recherche, notre période de stage, les éléments de confidentialité ainsi que le programme de stage, et où il nous a été demandé de préparer un plan d'action pour une meilleure efficacité.

Cette première prise de contact ainsi que les détails qui ont été discutés en rapport avec le bon déroulement de cette période de stage, était aussi pour nous un signe reflétant la qualité d'organisation interne, d'implication ou disant « *Itqan* » même quand il s'agit d'intégrer un stagiaire.

Toujours en mode « observateur » et à quelque minutes de commencer la séance de prise de contact, le DRH nous a demandé de patienter un moment ce qui a été pour nous une occasion de plus pour saisir la nature des relations interpersonnelles. Nous avons remarqué une bonne ambiance<sup>94</sup> de travail et une communication ouverte en « open space ». Durant cette courte période d'attente, nous avons pu faire la connaissance du Directeur Général Mr W. El Merhabi, Libanais de nationalité, et le voir faire la prière avec ses collaborateurs. Sans vouloir être subjective, je ne pouvais que me précipiter dans mon jugement et le considérer comme étant un vrai leader. Il y a même une petite mosquée (*Moussalla*) à l'intérieur de l'entreprise pour les collaborateurs souhaitant faire leur prière.

A la fin de la séance de prise de contact qui a duré presque 1 heure, le DRH, qui a démontré un soutien remarquable, nous a invité à assister à la réunion annuelle de AIA qui s'est déroulée en dehors de la wilaya d'Oran, afin de voir et rencontrer l'équipe AFIA au complet dans un cadre plus détendu et où l'actualité de la multinationale sera étalée.

#### **1.4 La quatrième visite : La réunion annuelle de l'équipe Afia<sup>95</sup>**

La dernière visite concerne la réunion annuelle qui s'est déroulée le Dimanche 10 juin 2012 au niveau de la wilaya de Tlemcen (le lieu de la réunion annuelle change chaque année). Cette réunion annuelle permet de<sup>96</sup> :

- Renforcer les liens professionnels entre les collaborateurs de l'équipe, de différents départements et différents niveaux hiérarchiques.

---

<sup>94</sup> Malgré que c'était la fin de semaine (jeudi), mais les collaborateurs étaient souriants et agréables.

<sup>95</sup> Certaines informations récoltées lors de cette journée ont été déjà exposées dans les paragraphes précédents notamment sur la présentation d'AIA.

<sup>96</sup> Nous avons eu accès de par notre présence durant cette réunion à des informations qui concernent des éléments typiquement stratégiques sur AIA. Par respect aux éléments de confidentialité, aucun chiffre ou information classés confidentiels par notre tuteur ne sera divulgué dans se rapport de stage.

- Faire preuve de communication, motivation, implication et reconnaissance<sup>97</sup> envers les employés.
- Lancer les nouveaux challenges par le Directeur Général qui a fait référence à la centralité du capital humain ainsi que le degré de confiance qu'il leur accordent dans leur capacité à réaliser les différents projets actuels et futurs de l'entreprise grâce au *Azm* : « *nous adaptons une attitude positive face aux défis que nous relevons et nous cherchons ardemment à lever les obstacles qui peuvent se dresser sur notre chemin* » tels que :
  - Augmentation de la capacité de production ainsi que le chiffre d'affaires pour une plus grande compétitivité et présence sur le marché algérien ;
  - Avoir plus de part de marché pour devenir leader ;
  - Signature de la convention collective pour assurer le climat social et propice aux employés ;
  - **Projet HSE** : l'hygiène et la sécurité sont deux facteurs très importants pour l'image et le développement de l'entreprise dans un environnement sain. Le DG rappelle que chaque employé doit faire preuve de *Taqwa* envers l'usine en la considérant comme sa deuxième demeure et qui illustre pour eux : « *nous avons la conscience professionnelle et nous sommes responsables de nos actes en interne ainsi que de nos relations externes au sein de la communauté* » ;
  - **Certification ISO** à travers le projet Système Management Qualité (SMQ) : un projet qui touche toutes les fonctions de l'entreprise AIA.
  - Communiquer, diffuser et renforcer la culture d'entreprise :
    - Reconnaître les erreurs ou les mauvaises décisions qui ont été prises fait appel à *Tawado* : « *ne jamais prétendre tous connaître. Nous avons l'humilité pour apprendre des autres et des expériences vécues* ».
    - Se positionner dans une culture optant pour la performance qui se résume dans *Mujahadah* : « *nous sommes persévérants et engagés pour donner le mieux de nous –mêmes afin de se dépasser et aller jusqu'au bout* »
    - Ayant l'esprit d'équipe et renforcer le sens d'appartenance dont *El mouaazara* qui illustre pour eux : « *la compréhension et la collaboration qui existe au sein de*

---

<sup>97</sup> Un des éléments les plus importants dans une politique de motivation.

*notre équipe. Nous restons solidaires et unis pour progresser et réussir ensemble ».*

## **2. L'actualité de la société AIA :**

L'année 2011 a vu la naissance d'une nouvelle marque **Oléor**, en plus de son produit phare qui est l'huile de table **Afia** intégrant le marché algérien en octobre 2008. **Oléor** a réussi à se positionner et s'imposer sur le marché algérien et susciter une grande demande grâce à la persévérance et « **El Azm** » de l'équipe Afia, en particulier l'équipe commerciale.

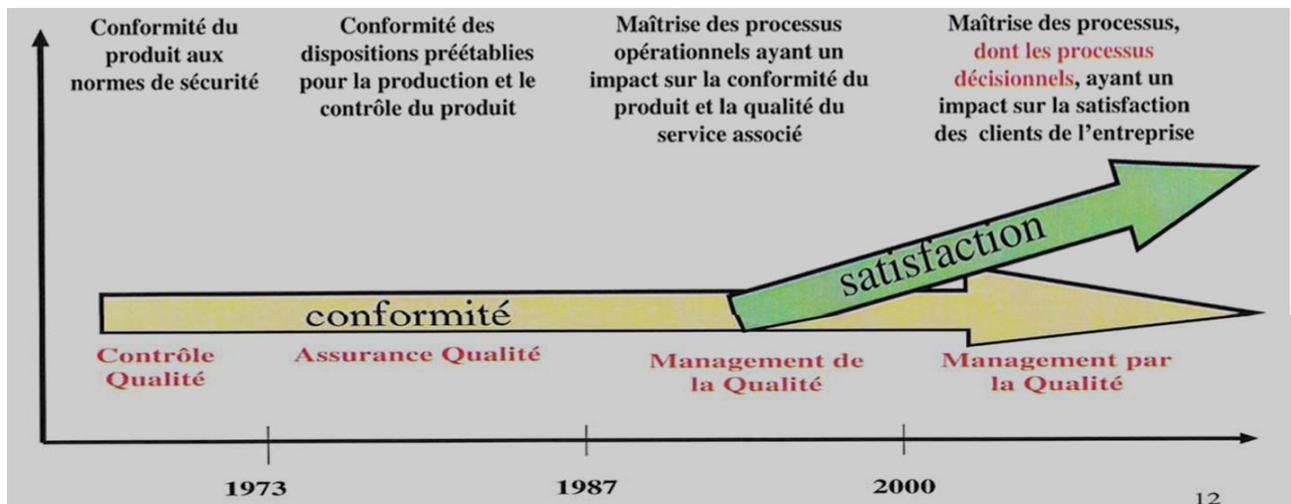
Par rapport aux normes ISO, l'un des plus importants projets pour l'entreprise Afia International Algeria qui vient d'être lancé, c'est le projet Système Management Qualité (SMQ). Selon le DG : « (...) chaque travail qui est fait ou entrepris doit être fait avec **qualité** (...) réussir à atteindre un nombre X de tonnage est une chose qu'on est capable de réaliser ; mais la question qui se pose : peut-on maintenir ce niveau de production ? La réponse est : positive, **mais** uniquement en se liant à une bonne qualité et cela se fera grâce à notre projet : système management qualité (SQM) dont tous les responsables sont sollicités pour contribuer dans la réalisation de ce projet (**Mu'Azarah**). Encore une fois un projet qui se lie à la culture d'entreprise de par la valeur **Itquan** ». La réalisation de ces challenges et objectifs nécessite de faire appel aux valeurs de l'entreprise Afia et en particulier el : **Azm & Moujahadah**.

En résumé, AIA est en progression continue par rapport à sa capacité de production, ses ventes sur le marché algérien et le développement de son image interne et externe. Les objectifs stratégiques tracés jusqu'à présent ont été réalisés grâce à une équipe compétente et des cadres dirigeants qui ont su manager leur équipes en dépit des difficultés rencontrés sur le plan concurrentiel et à l'instabilité économique en général. Nous jugeons que tous les futurs challenges et objectifs décidés, ne pourront être réalisés sans des ressources humaines motivées et compétentes, adhérentes aux projets de l'entreprise et optant pour la performance.

### 3. Le Projet du Système Management Qualité<sup>98</sup> (SMQ):

La qualité c'est l'ensemble des caractéristiques, et propriétés d'un produit ou service qui le rend apte à satisfaire les attentes et exigences exprimées de la part du client, par rapport au prix à payer. Le management de la qualité est une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies (ou flexibilité) et efficience pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue. La mise en œuvre du système de management de la qualité est donc ici le processus support de la qualité de l'entreprise. Un système permettant aux entreprises de gagner de l'argent.

**Figure n° 13** : L'historique du système management qualité en 4 étapes



**Source** : Document Interne à l'entreprise AIA.

#### 3.1 Les facteurs de motivation pour le Projet SMQ:

En premier lieu, la nécessité d'engager une démarche qualité s'impose naturellement lorsque les entreprises sont confrontées à deux types de problèmes : des clients mécontents ou qui n'achètent plus les produits ou services, des problèmes de fonctionnement interne (non techniques) qui appellent des solutions collectives.

<sup>98</sup> Source d'information : Document interne (Département : Management/Contrôle de qualité)

En second lieu, la taille de l'entreprise: lorsqu'une entreprise commence à prendre de l'ampleur (volume de production et de vente croissant, recrutement d'un grand nombre de personne : dans le cas de Afia 246 personne à ce jour,...la mise en place d'un système de management est obligatoire pour la survie de l'entreprise. Parfois, la volonté de la Direction d'obtenir un label de conformité de son organisation (certification ISO 9001) est un moteur puissant.

Enfin, la volonté d'être plus performant et la recherche de l'excellence sont un moteur important pour les entreprises ayant une forte maturité qualité.

### **3.2 Les principaux avantages du SMQ :**

- Des retours financiers plus importants ;
- La création de valeur ;
- La stabilité ;
- La simplification des tâches ;
- La crédibilité (satisfaction Clients).

### **3.3 Les principales opportunités qu'offre le SMQ :**

- Réduire les pertes (pertes matières) ;
- Diminuer le nombre de réclamations clients (interne & externe) ;
- Augmenter l'efficacité et l'efficience ;
- Mieux planifier;
- Construire une organisation solide basée sur le développement des valeurs sûres ;
- Installer des tableaux de bord et des mesures de performance pour toute l'organisation (Mesure de la qualité du travail).

### **3.4 Les enjeux du système SMQ :**

Les enjeux du système SMQ relèvent du domaine de l'économie, du commerce ainsi que le domaine humain et technique.

**a) Les enjeux économiques :**

- Relèvent essentiellement de la réduction des coûts de non-Qualité.

**b) Les enjeux commerciaux :**

les enjeux commerciaux peuvent être :

- Se démarquer des concurrents ;
- Fidélisation des clients ;
- Accroissement des parts de marché.

**c) Les enjeux humains et techniques :**

Enfin, les enjeux humains et techniques peuvent être :

- Motivation du personnel ;
- Intégration plus efficace des collaborateurs ;
- Conservation des connaissances, pratiques, savoir-faire ;
- Opportunité pour faire bouger l'organisme.

**d) Les trois conditions pour la mise en place du SMQ :**

Afin de mettre en place un SMQ, trois conditions doivent être réunies :

- Tout d'abord, l'engagement des dirigeants,
- Ensuite, la motivation du personnel,
- enfin, un environnement propice.

**4. Les réalisations de l'année 2012 :**

L'équipe de production a réussi à honorer toutes les quantités demandées par l'équipe Sales (vente), ce qui a mené à une augmentation de productivité. La signature de la convention collective : une étape très importante pour la direction d'AIA et en particulier pour les collaborateurs.

Le développement de l'image d'AIA à travers la participation dans des foires et des salons au niveau d'Oran et en dehors de la wilaya. Aussi par rapport au concept de Responsabilité Sociétale ou le Corporate Social Responsibility (CSR) qui commence à se développer au niveau d'AIA dont un certain nombre d'initiatives ont été entreprises. Par exemple, les multiples œuvres de charités de par son programme « Ziyarate » dont l'entreprise souhaite garder une discrétion, ce qui fait que renfoncer sa culture interne. En revenant à la source, le groupe Savola, nous lisons: « *every aspect of business has a social dimension. CSR or corporate social responsibility means open and transparent business practices that are based on ethical values and respect for employees, communities and the environment. It is designed to deliver sustainable value to society at large, as well as to shareholders [...] the concept and definition of Corporate Social Responsibility (CSR), has evolved over the past few years. It has progressed from social and environmental concerns to much broader concerns that include responsibility towards our internal stakeholders (investors, customers, suppliers and employees) and external stakeholders (community and environment)* »<sup>99</sup>.

## 5. AIA et le management multiculturel :

Le management multiculturel consiste à prendre en compte dans les fonctions de l'entreprise et du management, les différences culturelles et savoir en tirer partie. Nos observations et l'apport de nos entretiens n'ont fait que renfoncer nos convictions sur l'importance du management multiculturel.

Plus de 99% des employés sont Algériens d'où la perspective d'algérianiser<sup>100</sup> le top management qui est en cours de réalisation, ce qui constitue une lourde responsabilité en matière de recrutement ou de mobilité interne (promotion), afin de trouver les compétences requises pour des postes aussi stratégiques.

Lors d'une entrevue avec le DG, nous lui avons demandé des explications par rapport au concept « *d'algérianiser* » le top management au niveau d'AIA. Selon le DG : « devenir une société algérienne à 100 % en matière de ressources humaines est certes une perspective, mais n'oublions pas que nous sommes une multinationale et si la nécessité du développement de

---

<sup>99</sup> Site institutionnel du groupe Savola : [www.savola.com](http://www.savola.com) consulté le 12/03/2013

<sup>100</sup> Selon le DG et le DRH.

notre organisation dans les différents domaines d'activités sollicitera d'avoir des expatriés, nous ferons appel à eux sans aucune hésitation [...] car il faut pas omettre que ce mélange de culture est aussi bénéfique pour la croissance et l'enrichissement de l'entreprise AIA, permettant à son personnel de s'ouvrir vers d'autres horizons et visions et apprendre des expériences d'autrui » .

Nous nous sommes entretenus à plusieurs reprises avec le Directeur Général d'Affia International Algeria (DG), **Mr Wael El Merhabi**. D'origine libanaise, le DG a grandi dans son pays natal jusqu'à la fin de ses études universitaires. Il a ensuite complété ses études supérieures en Angleterre et s'est déplacé dans plusieurs pays dans le cadre professionnel. Il était déjà à la tête d'Affia International Algeria à l'âge de 34 ans.

Le premier détail que le DG a soulevé ou plutôt corrigé, est de l'appeler par son prénom « Wael » donc se tutoyer. Le tutoiement fait partie de la culture d'entreprise en matière de communication interpersonnelle. Il distingue la société par rapport à certaines entreprises algériennes où le vouvoiement est le seul signe de respect.

Nos entretiens avec le DG d'AIA où nous avons beaucoup de notes, étaient un moment d'apprentissage du fait qu'il a accepté de partager les coulisses de son arrivée en tant que leader de cette multinationale. Wael a avancé que « ce n'était guère une affaire facile à gérer », car tout était nouveau pour lui : le pays et le domaine d'activité<sup>101</sup>, la culture de la population algérienne ainsi que la langue française<sup>102</sup>, lui ne maîtrisait pas encore cette langue.

Nous avons parlé de son expérience une fois en Algérie, et ce grand challenge de pénétrer dans un nouvel environnement avec une population et une culture étrangère :Wael a avancé que : « Ma stratégie c'était de travailler en collaboration avec mon Team (équipe) , je n'allais certainement pas réussir en gérant cette entreprise dans un style de "one man show" [...] il faut avoir un esprit d'équipe [...] imagine si je dois m'absenter pour un moment alors tout s'écroule simplement parce que je l'ai joué solo [...] alors que non [...] je procède toujours

---

<sup>101</sup> Wael est un des anciens collaborateurs du groupe SAVOLA mais le groupe contient différentes marques et plusieurs secteurs d'activité. Le nouveau domaine d'activité concerne l'huile.

<sup>102</sup> La langue française reste dominante (notamment dans le langage courant des Algériens), malgré les efforts d'arabisation. Plusieurs entreprises continuent d'utiliser des supports, des documents, des logiciels, etc. en langue française.

par prendre l'avis des autres, soit tous le monde est d'accord, sinon on procède au vote d'une manière démocratique [...] dans le cas où on n'arrive pas à se mettre d'accord je prends la responsabilité de décider [...] parce que à la fin c'est moi le premier responsable de la boîte ». Ce passage résume le quotidien d'un comportement managérial et professionnel d'un leader avec ses collaborateurs. Durant les quatre mois de stage, nous sommes ainsi passés d'un élément externe à un élément interne grâce à « une manière de faire interpersonnelle ou professionnelle » traduite sous l'appellation de « culture savolienne » au sein d'AIA.

Nous avons également évoqué lors de cet entretien la diffusion de la culture Savolienne basée sur les valeurs et éthiques au niveau d'AIA. Wael nous a communiqué une information importante, qu'en premier lieu : « le BLT<sup>103</sup> (Business Leader Team) devait être très familier avec le contenu de la culture de Savola pour qu'ils puissent diffuser cette culture à leur collaborateurs », ce que lui a désigné de "SPREAD the corporate culture" « (...) ils doivent être eux-même un modèle dans l'application de cette culture pour que leurs employés soient convaincus et les suivent dans cette aventure (projet) de pénétrer sur un marché déjà dominé par un leader<sup>104</sup> pendant plus de 10 ans ». Wael ajoute que : « On ne peut pas transmettre si nous<sup>105</sup> même nous n'adhérons pas [...] si les managers n'adhèrent pas, [...] on est fort par notre culture et on résiste à tout grâce à notre culture ».

Nous avons clôturé notre entretien par la question suivante, dont la réponse contenait des informations pertinentes :

Que manque-t-il à Afia pour qu'elle puisse atteindre son objectif de devenir leader sur le marché Algérien ? Wael a répondu: « il ne faut pas oublier qu'on n'a pas pénétré un marché vierge, bien au contraire, on a trouvé un leader et un concurrent qui détenait tout le marché à lui-même et il n'a pas été une opération facile de tirer des parts de marché de ce concurrent [...] nous avons lancé un challenge de devenir leader et j'ai l'ambition et la capacité de le faire avec mon équipe».

Nous tenons à souligner que l'arrivée du DG Wael El Merhabi est considérée comme un changement organisationnel majeur : Nous avons évoqué la période avant et après (2010-2012) que Mr el Merhabi occupe le poste de Directeur Général au niveau de la multinationale

---

<sup>103</sup> En général, il s'agit de directeurs ou responsables à la tête d'une direction.

<sup>104</sup> En référence à leur concurrent principal : CEVITAL.

<sup>105</sup> Le top management.

Afia International Algeria, le feedback que nous avons eu été positif de la part des ses collaborateurs. Nous avons ainsi posé la question suivante au DRH : « à quel point pensez vous que Wael a su promouvoir et diffuser la culture d'entreprise du groupe Savola ? » La réponse du DRH : « c'est un vrais leader, et il est en plein dedans (la culture d'entreprise) c'est pour cette raison qu'il l'a diffuse dans son quotidien<sup>106</sup> avec ses collaborateurs ». Le DRH pense que les choses accomplies depuis son arrivée ne pouvaient se faire sans son leadership, son influence positive et sans sa présence.

## **6. Le couple DG-DRH :**

Entre un DG Libanais et un DRH Marocain sur un territoire algérien, le couple DG-DRH constitue une alliance stratégique et un avantage stimulateur pour assurer le bon fonctionnement et le développement de AIA, précisément quand le DG considère le DRH comme étant son principal conseiller et la FRH comme une fonction stratégique. Le DRH le considère comme étant une sorte de reconnaissance motivante, sachant que « quantifier la valeur ajoutée de la FRH est difficile à réaliser », avance le DRH.

Entre le concept du management multiculturel et celui de la culture Savolienne, les deux responsables ont compris que la culture est un facteur de stabilité sociale, mais il s'agit d'une stabilité dynamique et non pas inerte. De ce fait, durant toute notre période de stage, nous avons pu apercevoir la centralité de cette alliance culturelle sur le plan interpersonnel ou managérial et qui a été la source de son évolution et sa réussite de part cette capacité à créer un équilibre entre les différents matériaux culturels : la culture nationale, leurs personnalités en tant que leaders, la culture professionnelle ou managériale ainsi les évènements marquant qu'a vécue l'entreprise c'est-à-dire, les premières difficultés lors de sa pénétration sur le marché algérien et la concurrence rude à laquelle elle a dû faire face.

Les différences dans les cultures ou les nationalités ne constituent pas toujours un aspect positif, car ils peuvent aussi être à la source de dysfonctionnement ou l'absence de compatibilité ou de communication disant même d'adhérence à la culture d'entreprise. La culture Savolienne a été créée et formulée avec une perspicacité et originalité pour toucher à tous les aspects qu'une entreprise peut rencontrer dans son quotidien. Autrement dit, savoir communiquer avec ses collaborateur, être en mode reconnaissance quand un collaborateur

---

<sup>106</sup> Et même dans le contenu de ses emails envoyés à ses collaborateurs.

présente un travail plus que satisfaisant ou pour être plus spécifique même le langage et la manière de converser est crucial et peut faire la différence.

## 7. Une culture d'entreprise opérationnelle au niveau d'AIA :

Sur le plan théorique, on avance que : « *Si l'on ne peut plus gouverner par des règles ou ordres, la seule façon de maintenir le minimum de contraintes indispensables à la coordination des efforts, c'est de s'appuyer sur la culture que secrète tout groupe humain ayant une communauté d'objectifs. Le rôle le plus déterminant pour le management n'est pas de donner des ordres impératifs et d'imposer des règles universelles, mais d'organiser les tâches, les relations internes et externes qui définissent le jeu et de soutenir les règles coutumières qui le rendent possibles*<sup>107</sup> ». Il existe beaucoup de voies dans cette direction, tel que le management participatif, qui est très présent au niveau de AIA, faisant partie de sa culture managérial : nous présentons un exemple concret pour bien illustrer notre argument :

Le programme **IBDA'A**<sup>108</sup> إبداع (créativité) qui se résume dans l'idée de faire impliquer tous les Savoliens au sein de AIA à son évolution et sa réussite. Ce programme est une initiative pertinente et stratégique dans le but d'encourager et mettre en valeur les idées et pensées innovatrices et créatives au service du développement de la société.

Si l'idée fait preuve de créativité, a un impact positive sur le business et surtout applicable, le Savolien d'AIA recevra une récompense monétaire mais aussi une reconnaissance (durant la réunion mensuelle et annuelle) ce qui est un élément important en matière de motivation et de persévérance pour stimuler encore plus l'implication et l'appartenance.

En rédigeant le passage ci-dessus, nous nous sommes interrogés **si la culture de l'entreprise est une condition de sa performance** ? Si nous nous plaçons dans l'idée de l'existence réelle d'une forte culture au sein d'AIA, c'est-à-dire qu'il existe un large recouvrement des champs de représentation et de valeurs de la plupart des membres de l'entreprise, une culture ne peut avoir d'effet positif sur la performance que si elle est congruente avec les conditions de la performance de l'entreprise, en fonction des conditions de l'environnement au moment considéré. En d'autres termes, si la performance de la multinationale AIA à un moment donné

---

<sup>107</sup> DION M., *L'éthique de l'entreprise*, Fides, Paris 1994, p.156

<sup>108</sup> Cf. Annexe 2 : Formulaire Ibda'a

implique, par exemple, que l'organisation ait une très grande capacité d'innovation, il faut logiquement que la culture interne encourage la créativité et le goût du risque, au moins chez certains employés.

À titre d'illustration, le programme **Ibda'a** présenté plus haut. L'objectif principal de cette initiative est d'encourager et de favoriser les idées innovatrices et créatives venant des Savoliens d'AFIA International Algeria, ou la réintégration des cercles de qualité ou des séances de brainstorming. Ces dernières peuvent servir dans la réussite de l'entreprise et la découverte de nouveaux potentiels.

La théorie avance qu'il faut une adéquation entre la culture d'entreprise et les nécessités stratégiques. Une culture forte peut être dysfonctionnelle si elle véhicule des valeurs et des critères d'actions opposés ou inadéquats du point de vue des critères majeurs de performance. La culture d'entreprise au sein d'AFIA est certes forte mais opérationnelle, et contribuant énormément dans la création d'un climat de travail très positif et stimulant. Ne se résumant pas aux valeurs et éthiques affichées par la Direction dans les locaux d'AIA, elle est envisagée beaucoup plus résolument comme un levier de fonctionnement dans le sens où elle est utilisée dans le management au quotidien, dans la prise des décisions, dans la gestion des conflits et dans la gestion des relations interpersonnelles et hiérarchiques.

La culture d'AIA aussi un outil de différenciation du fait que le groupe Savola et en particulier sa filiale algérienne se distingue nettement par cette culture forte et opérationnelle. Sans omettre que cette culture est un vrai moyen de cohésion au niveau d'AIA, qui contribue d'une manière efficace à créer une stabilité sociale et une adhésion à la vision globale de la société qui se résume dans le paragraphe suivant : « Nous sommes un modèle de réussite à travers la qualité supérieure de nos produits, une meilleure satisfaction de nos clients et un environnement de travail auquel nous sommes fiers d'appartenir ». Cette vision a vu le jour lors d'une réunion qui a regroupé l'ensemble des dirigeants au lancement de la multinationale AIA, et depuis elle est devenu le chemin parcouru par tous les collaborateurs de AIA. pour l'ensemble des dirigeants (le top management) constituant de la multinationale Afia leur culture :

- *Appuie notre façon d'être et d'agir*
- *Favorise le respect et renforce notre morale et notre état d'esprit*

- *Inspire et améliore notre engagement et notre productivité*
- *Assure la prospérité de notre famille Savola*

Son degré d'opérationnalité a été pour nous, une motivation majeure pour s'intéresser à ce concept et à vouloir comprendre son importance, son contenu, et son degré d'influence pour en faire un lien captivant avec la fonction ressources humaines. L'analyse de la culture Savolienne de AIA nous a permis de décrire et de comprendre son fonctionnement et sa manière de faire, en essayant au fur et à mesure de comparer entre son contenu et son degré d'application et en particulier son aspect informel, car chez AIA, la culture se traduit par :

- Le respect que nous avons pu apercevoir entre les collaborateurs de différents rangs hiérarchiques ;
- Le traitement du client ;
- La manière de communiquer (au café, formellement, par e-mail, ...), et la liberté d'expression accordée aux employés lors des réunions mensuelles par exemple ;
- L'encouragement de la créativité et de l'innovation à travers le programme **Ibda'a** par exemple ;
- La manière dont les niveaux hiérarchiques, les compétences, les statuts sont marqués : La multinational Afia se distingue par une équipe jeune dont l'aspect hiérarchique se démarque par une flexibilité qui a pour objectif de se créer au quotidien une communication efficace et non rigide entre les différents rangs hiérarchiques. De ce fait, nous avons remarqué que les compétences au sein de cette organisation se construisent grâce à la valeur **Iqtida'a** entre les différents subordonnés de différentes structures et échelons. Le partage du savoir dans cette entité est une culture en elle-même sur le plan interne mais aussi sur le plan externe où Afia n'hésite pas à donner de son temps pour organiser des formations et des ateliers dans les différents domaines d'activités (gestion des ressources humaines, marketing, commercial, etc.) en créant des collaborations avec l'université d'Oran ainsi que des centres de formation au niveau d'Oran, en plus de la prise en charge des stagiaires qui intègrent la multinationale pour des périodes d'apprentissage professionnelle allant de un jusqu'à six mois.
- La manière de prendre des décisions et trouver des solutions à travers la concertation et le nombre considérable de réunions qui se font entre le top management et le middle management. La culture « c'est ce qui reste quand on a tout essayé, que rien ne va

plus <sup>109</sup>» (Held 1999), nous avons mentionnés cette définition un peu surprenante, car elle retrace une expérience vécu par AIA quand elle s'est retrouvée dans l'obligation d'arrêter son activité de production pour une période qui lui a causé des pertes considérables. Parmi tant d'issues AIA pouvait trouver une solution « informelle » pour accélérer et reprendre son processus de production et se remettre en activité, mais attachée à sa culture basée sur les éthiques et valeurs et souhaitant s'imposer comme étant une multinationale professionnelle, elle a attendu jusqu'à ce qu'on lui redonne l'autorisation de reprendre son activité d'une manière incorruptible et légale.

Convaincue par l'importance de l'existence de cette culture Savolienne basée sur les valeurs et éthiques, la FRH au sein d'AIA tente de renforcer la communication du contenu de cette culture envers ses employés en particulier ceux du top management qui sont sollicités à diffuser ces valeurs dans un cadre professionnel. Dans ce contexte, le DG souligne que : «la culture Savolienne doit être appliquée, utilisée et démontrée par les responsables hiérarchiques à travers leurs actions et comportements au quotidien professionnel et en particulier dans la gestion des relations interpersonnelles, la prise de décision et le règlement des conflits, et ce afin qu'ils soient un modèle à suivre pour leurs subordonnes.

AIA se distingue par une culture Savolienne catégorisée comme typiquement « éthique » avec des valeurs universelles. Son contenu reste très original, atteignant tous les aspects professionnels de l'entreprise. De ce fait, « toute entreprise ayant une culture forte peut être comparée à une volée d'oiseaux ou à un banc de poissons, qui se déplacent de manière compacte, harmonieuse, respectant distance, vitesse et orientation, sans influence externe perceptible » (Held, 1999). Cependant, c'est l'adhésion à cette culture qui constitue sa vraie force car ça permettra d'avoir des comportements homogènes et cohérents, en créant un sentiment d'identité, d'appartenance, de sécurité et une fierté chez les collaborateurs, ce qui donne de l'énergie, stimule l'enthousiasme et offre, face à l'extérieur, une image cohérente.

Nous verrons au courant de cette analyse les différentes formes de diffusion et de renforcement de cette culture, en particulier à travers la FRH. Nos observations et analyses durant cette période de stage nous ont démontré que la culture d'entreprise malgré qu'elle soit

---

<sup>109</sup> Held (1999), op.cit. p..

présente d'une manière forte, elle a quand même cette étrange qualité d'être « la chose la plus partagée et la moins formalisée » selon l'expression de Held. De plus, ce qui en est parfois écrit n'en constitue qu'une toute petite partie et représente souvent plus un désir de la direction générale ou de la direction des ressources humaines qu'un vrai reflet de la réalité.

#### **8. La diffusion et le renforcement de la culture Savolienne par les pratiques RH :**

Nous exposons dans ce tableau les différentes pratiques ressources humaines qui contribuent d'une manière forte dans la diffusion de la culture d'entreprise au sein de AIA. Le tableau regroupe deux principales colonnes dont la première diffuse les pratiques RH et la deuxième explique et démontre la transmission et l'expansion de cette culture interne.

La culture savolienne tend à être opérationnelle grâce à cette panoplie de pratiques RH qui reste au service de la gestion du capital humain mais aussi de mettre en place une stabilité interne et un meilleur environnement de travail qui permet aux collaborateurs de garantir la réussite organisationnelle et le sens du challenge.

Nous avons choisi d'étaler ce sujet sous forme d'un tableau que nous avons élaboré nous-mêmes sur la base des entretiens et observations au niveau d'AIA et lectures des différents documents internes. Ce tableau qui exposera les processus de transmission et la diffusion de la culture d'entreprise au sein d'AIA sera suivi et complété par une analyse qui renforcera la compréhension de paramètres de notre étude de cas.

**Tableau 5** : La transmission et la diffusion de la culture d'entreprise au sein d'AIA

<b>Pratiques RH</b>	<b>Explication et Argumentations</b>
<b>Recrutement</b>	<p>C'est dans le cadre de l'application de la valeur <i>Amanah</i> que l'équipe RH est supposée attirer et conserver les meilleures compétences et talents pour maintenir le développement d'AIA.</p> <p>La demande de recrutement contient aussi parmi d'autres compétences exigées par le demandeur de recrutement (le département commercial par ex) : les valeurs et éthiques de Savola.</p> <p>Recruter les membres de l'entreprise en fonction de leurs qualités propres : des questions spécifiques sont posées au candidat durant l'entretien<sup>110</sup> d'embauche pour évaluer sa capacité à adhérer aux valeurs et éthiques savoliennes).</p> <p>Toutes les fiches de poste contiennent en plus des missions et responsabilités qui doivent être assurées par le collaborateur, une case qui concerne les compétences fondamentales. Cette dernière contient les éléments fondamentaux (charte savolienne en matière d'éthiques) pour chaque position hiérarchique de chaque poste et dont le point commun est l'adhésion de tout Savolien à ses valeurs et éthiques.</p> <p>La clôture de la période d'essai se fait sur la base d'un certain nombre de critères d'évaluation, parmi ceux-ci : le respect de la nouvelle recrue des éthiques et valeurs de SAVOLA.</p> <p>Prendre position pour le recrutement interne quand il est possible (afin de conserver les talents) et cela dans le cadre de l'encouragement de la mobilité interne.</p>
<b>Intégration</b>	<p>Fidéliser les nouvelles recrues et créer les conditions de leur adhésion aux valeurs de l'entreprise.</p> <p>Durant la phase d'intégration « on boarding » de la nouvelle recrue, une formation sur les valeurs et éthiques Savoliennes lui est assurée par le collaborateur RH responsable</p>

<sup>110</sup> Nous avons assisté à de nombreux entretiens d'embauche avec la coordinatrice RH Mlle. T.S et la R.RH Mme H.M

<p style="text-align: center;"><b>Formation</b></p>	<p>Selon le DRH : « former les salariés est une sorte de reconnaissance, et un ultime objectif de motiver les employés afin qu'ils se sentent importants dans l'entreprise ».</p> <p>La culture savolienne en matière de politique de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait progresser les RH.</li> <li>• Encourage la participation des salariés à l'organisation et à l'orientation de leur travail.</li> <li>• Assure la promotion, le développement et le meilleur usage des talents humains.</li> <li>• Forme au management, aux nouvelles technologies, développe la polyvalence, la communication et l'esprit d'équipe etc.</li> <li>• En relation direct avec les différents instituts et écoles de formation, il ressort de la responsabilité et (Amanah) du collaborateur responsable de négocier les prix les plus bas et une meilleure qualité en matière des offres de formation en plus de l'étape qui concerne l'évaluation de l'organisme de formation et le formateur.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Politique de motivation et de reconnaissance</b></p>	<p>Notre présence durant les réunions mensuelles nous a permis de remarquer que chaque rassemblement est une occasion propice où le DG Mr W. el Merhabi fait preuve de motivation envers ses collaborateurs des différents départements, en les incitant à croire dans leurs capacités à réaliser les différents objectifs : communiquer sur les ventes des prochains mois, augmentation des capacités de production et l'amélioration du chiffre d'affaires pour plus de résistance par rapport à l'aspect concurrentiel et le lancement des nouveaux challenges. Sans pour autant omettre le partage et la communication des réalités qui touchent la stabilité et le bon fonctionnement de l'entreprise (sensibiliser le personnel et construire un sentiment d'appartenance et d'implication).</p> <p>Par rapport à la politique de motivation et de reconnaissance, chaque mois deux programmes sont mis en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le prix « employé du mois »</b> est décerné à l'un des collaborateurs qui a réalisé un travail ou un résultat exceptionnel. Dont les critères de sélections sont liés au feedback de son supérieure durant la réunion du comité ainsi que la réalisation des objectifs et/ ou challenges durant le mois.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le prix « savolien du mois »<sup>111</sup></b> : récemment intégré dans la politique de motivation et de reconnaissance au niveau de AIA, et l'un des moyens de diffusion de la culture savolienne. Il a pour finalité d'identifier les collaborateurs ayant démontré des comportements exemplaires dans la réalisation de leur travail en matière d'éthique et valeurs, ayant le sens d'organisation et de communication dans le travail.</li> </ul> <p>Ce programme (Savolien du mois) a des impacts positifs par rapport à la gestion stratégique des ressources humaines, car il permet de mettre en valeur l'aspect de la <u>reconnaissance</u> et la <u>différenciation</u> en matière de rendement entre les collaborateurs. Il incite aussi à l'appropriation de la culture d'entreprise basée sur les éthiques et valeurs. Ce programme fait en sorte que ces valeurs et éthiques deviennent une seconde nature chez les employés, tout en développant chez eux un comportement professionnel et un sentiment d'appartenance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La signature de la convention collective : <i>amanah</i> et <i>birr</i> sont deux principales valeurs prises en considération lors des négociations de la convention collective avec les représentants du personnel. Selon le DG, cette phase de négociation n'était guère une tâche facile à réaliser, dans le sens où il fallait créer un équilibre entre l'octroi des avantages des employés et les intérêts des actionnaires. L'application de ces valeurs et éthiques constituant la culture de l'entreprise AIA pousse chaque responsable à être consciencieux quand il s'agit de prendre des décisions qui concernent l'intérêt général des savoliens. Et à titre d'illustration : la prime de rendement au sein de AIA est individuelle et non pas collective dans le but de favoriser et promouvoir la politique de récompense basée sur le mérite.</li> </ul>
<p><b>Gestion des carrières et évaluation</b></p>	<p>Lors de la période d'évaluation, le collaborateur est évalué sur sa capacité de réalisation des objectifs (SMART : sustainable- mesurable- achievable- reasonable- time bound) qui lui ont été assignés mais aussi parmi les critères d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le respect des politiques et procédures de l'entreprise.</li> <li>• Travail en concordance avec les éthiques et valeurs de l'entreprise.</li> <li>• Respect du règlement intérieur et procédures de l'entreprise (HSE, Qualité, Comportement, Conflits d'intérêts).</li> </ul> <p>Dans le cadre de la valeur « Amanah- taqwa- Birr », les responsables hiérarchiques vont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer les compétences de façon honnête et fiable.</li> </ul>

<sup>111</sup> Cf. Annexe 3 : Formulaire de nomination : Savolien du mois

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la promotion interne à travers la mobilité interne et le mérite.</li> <li>• Profiter du développement à l'international d'entreprise pour offrir des opportunités de carrière.</li> <li>• Utiliser l'entretien annuel d'évaluation pour connaître les aspirations des salariés.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Politique de rémunération</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir l'équité et la reconnaissance de la rétribution de chacun. Les employés au sein d'AIA sont rémunérés selon le niveau éducatif, la compétence, le nombre d'année d'expérience. La politique de rémunération de AIA est basée sur le mérite et la différenciation et sur le support des employés qui ont du potentiel.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Satisfaction des salariés</b></p>	<p>Les employés ayant une personnalité compatible avec la culture de leur entreprise sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'avantages satisfaits</li> <li>• D'avantages impliqués</li> <li>• Moins susceptibles de vouloir quitter l'entreprise</li> </ul> <p>De ce fait, la culture savolienne de par son contenu permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuler la participation pour développer créativité et innovation.</li> <li>• Favoriser l'initiative et la responsabilisation.</li> <li>• Mener des entretiens individuels avec périodicités différentes durant la période d'évaluation des employés. Afin d'accorder une certaine importance et valeur à l'employé, dans le sens où le responsable prend le temps de l'écouter s'exprimer sur tous les éléments régissant son quotidien professionnel : les conditions et moyens de travail, l'environnement et milieu de travail entre collègues et hiérarchie, etc.</li> </ul>

<p><b>Communiquer, écouter, dialoguer</b></p>	<p>Le système de communication au niveau d'AIA est très développé et a une grande importance. Permettant de faciliter les relations interpersonnelles au quotidien, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication TIC telles qu'Outlook, permet de communiquer sur le plan interne (via Intranet) sur les différents évènements : réunions, décès, naissance, l'intégration d'une nouvelle recrue pour faciliter son intégration, etc.</p> <p>AIA se distingue aussi par son réseau culturel qui consiste en la façon habituelle mais informelle par laquelle l'organisation communique et diffuse ses valeurs culturelles à travers le symbolisme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser une communication directe afin que s'établisse un climat de confiance réciproque.</li> <li>• Informer les collaborateurs des orientations futures de l'entreprise.</li> <li>• Des enquêtes de climat interne ou « satisfaction employés » pour donner à chacun l'occasion de s'exprimer, elle doit être supérieure ou égale à 70%, ce taux est décidé par le groupe Savola au niveau de Jeddah et se réalise annuellement. AIA a atteint les 78% de taux de satisfaction de son personnel.</li> </ul>
<p><b>Santé et sécurité au travail</b></p>	<p>AIA Veille en permanence à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La santé de ses collaborateurs à travers la médecine de travail.</li> <li>• La sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail à travers le principe « safety first ».</li> </ul>
<p><b>La dimension citoyenne</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le souci de protéger l'environnement et de respecter l'écosystème, AIA dès son implantation, a mis en place une station de traitement des eaux usées. Hautement technologique, cette station permet d'effectuer les traitements chimiques et biologiques des eaux. Ce qui permet d'obtenir une eau purifiée et conforme aux standards internationaux.</li> <li>• Participer à la vie des communautés entourant l'entreprise grâce à leur programme « <b>Ziyarete</b> »</li> <li>• L'entreprise AFIA s'inscrit aussi dans l'aspect caritatif à travers le lancement de la campagne « dinar el rahma » durant le mois de Ramadhan. Cette campagne permet de développer son aspect RSE (responsabilité sociétale des entreprises) et le développement de l'image de l'entreprise et par la même servir des finalités mercatique et commerciale.</li> </ul>

Lors de nos différents entretiens avec les collaborateurs de différents départements et niveaux hiérarchiques, la réaction ou enthousiasme était différent d'un collaborateur à un autres une fois que le sujet sur la culture d'entreprise est mentionné dans la conversation.

En voulant savoir leur opinion sur la culture savolienne et son degré d'importance, un des manager nous a dit que si je lui ai posé la question en 2009 quand il a intégré l'entreprise AFIA, ses réponses auraient été différentes contenant plus d'enthousiasme. Ce qui a été intéressant dans la suite de sa réponse et sachant que ce manager chapote une vingtaine de personnes a avancé que : « maintenant ses valeurs et éthiques sont devenus une seconde nature pour lui, du coup il fait son possible pour les appliquer et les diffuser aussi à ses subordonnées ».

Pour ce responsable, l'application de ses valeurs dépend de la psychologie des personnes et de leurs principes et convictions, surtout que nous n'avons rien inventé, car ces valeurs et éthique sont inspirées de notre religion l'Islam. J'ai demandé s'il considère la culture d'entreprise comme étant un facteur de performance : il a répondu que ce n'était pas une condition importante en me donnant l'exemple suivant : on peut avoir une personne qui a ces valeurs mais ce n'est pas un « bosseur ».

Par rapport à Mme N.A (Senior Brand Manager), la culture savolienne était un des facteurs stimulateur de son intégration dans l'équipe AIA. Pour elle, cette entreprise « a réussi à joindre l'utile à l'agréable ». Pour Mr Z.G qui est directeur commercial depuis 2 ans chez AIA, il a avancé que c'est l'aspect « humain et chaleureux » qui l'a motivé le plus pour intégrer l'équipe AIA. Ensuite, il a découvert la culture savolienne dont il a fait preuve « d'adhésion » et en particulier à une entreprise qui détient sa propre identité se distinguant nettement des autres entreprises malgré que c'est des valeurs universelles que nous pouvons trouver partout, mais cette inspiration l'a convaincu d'une manière spécifique. Pour lui, chez AIA, tous les départements travaillent en étroite collaboration avec une forte culture du feedback.

Chaque département a pu absorber et appliquer toutes les valeurs Savoliennes, avec une certaine proportion, selon les nécessités ou exigences de son département dans le sens où il avait toujours une ou deux valeurs qui étaient en avance par rapport aux autres. Expliquons-nous :

Si on parle du département Achat par exemple, la valeur *Amanah*, est au centre, car ils doivent la prendre en considération quand il s'agit de négocier avec les fournisseurs. La valeur *Amanah* se réalise quand le collaborateur responsable réussira à négocier un prix meilleur que celui proposé par le fournisseur, avec une bonne qualité, en ayant procédé à une bonne prospection auparavant. Cette même valeur se lie au département Finances et Comptabilité afin d'assurer une bonne gestion des finances et comptes de l'entreprise AIA.

Le Département Qualité à travers le projet Système Management Qualité se lie à la valeur *Itquan* dans toutes actions menées au quotidien par les savoliens au sein d'AIA. Cette démarche qualité a été intégrée dans tous les départements constituant l'organigramme d'AIA et renforcé par le soutien du DG.

Pour le département Projet, Mr N.Z nous a expliqué la nature de son travail dont il collabore avec tous les départements (en particulier avec les départements Finance et /Comptabilité et les achats) qui expriment leur besoins en matière de grand ou petit projet qui sont conditionnés ou déclenchés par les différents facteurs constituant l'environnement interne et/ou externe de la multinationale AIA, citons par exemple : la concurrence, lancement de nouveaux challenges, évolution du niveau de production, évolution du nombre d'effectif, etc. En résumé, un besoin est lancé par un département sous forme d'un projet, qui nécessite un budget qui va lui est alloué. Généralement pour la réalisation des différents projets AIA fait appel à des sous-traitants et des bureaux d'études selon les nécessités du projet :

**Besoin du département → budget alloué → réalisation du projet → sous-traitance (bureau d'étude).**

Généralement le processus se réalise après que le besoin d'un département s'exprime, l'étape suivante concerne l'étude de la nécessité du projet on lui allouant un budget qui couvre son exécution. L'accomplissement se fait par le biais d'un ou plusieurs sou traitants selon les spécificités du projet requit.

Les principaux objectifs à réaliser au niveau de ce département Projet sont :

- Assurer une qualité et faire preuve d'une bonne gestion dans la réalisation du projet (*El Itquan et El taqwa*) ;
- Respect du budget alloué (*Amanah* et *taqwa* dans la négociation des coûts avec les sous-traitants et dans la gestion du budget) ;
- Respect du délai pour délivrer le projet fini (*Azm, Moujahadah*)

La diffusion et L'intégration des valeurs Savoliennes dans le quotidien managérial se fait également à travers les œuvres sociales dont Mr N.Z est le président. Il nous a expliqué qu'elle constitue un prélèvement mensuel de 2% de la masse salariale. C'est une caisse autonome, indépendante et non gérée par le département RH. Les collaborateurs d'AIA peuvent en bénéficier dans les évènements tels que : l'Aid, le mois de Ramadhan, le mariage d'un collaborateur, etc.

### **Conclusion Section 3 :**

Nous avons retenu de notre partie théorique que la culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels et des règles qui font l'identité propre de l'entreprise. C'est un ensemble peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à son entité.

La culture fait donc partie des dimensions essentielles d'une entreprise, ce qui fait son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte systématiquement dans toute action ou décision, de la gérer, de la diffuser et de la faire évoluer pour assurer la pérennité de l'organisation, mais sans jamais la considérer comme un facteur isolé.

L'évolution de la culture d'AIA basée sur les valeurs et éthiques se traduit à travers le maintien de la stabilité interne, la qualité dans le processus de prise de décision qui doit être le plus équitable possible, dans la manière de gérer les conflits entre les collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques et de justement les réduire pour une meilleure prospérité au sein de l'organisation.

On reconnaît l'adhésion et l'impact positive à travers cette culture savolienne à chaque fois qu'on assiste à une situation professionnelle qui s'arrange et s'accommode en faisant appel en premier lieu aux éthiques et valeurs, aussi dans le fait de s'adapter rapidement avec les différents changements organisationnels, relever les plus grands challenges, y croire au succès continue de la société et surtout de donner le meilleur de soi-même afin de maintenir la compétitivité de la multinationale AIA.

La culture d'entreprise est aussi un levier opérationnel de par sa relation étroite avec le système de management au quotidien. Cette culture est une partie intégrante de toute politique, stratégie, objectifs ou projet d'entreprise. Logiquement parlant, c'est l'objectif de toutes les entreprises à pousser ses collaborateurs à adhérer, s'impliquer et s'identifier au projet de l'entreprise qui est une sorte de récapitulation de la vision globale de l'organisation.

### **Conclusion du chapitre III :**

Lors de cette étude, nous avons pris le concept de culture comme étant l'un des principaux éléments de performance de l'entreprise. Cette performance sera conditionnée par la nature et le contenu de cette culture mais aussi par la manière dont elle est diffusée, développée et renforcée.

Dès nos premières visites, nous nous sommes positionnés en mode observateur, vu que les recherches théoriques ont fait avancer que le concept de culture d'entreprise est peu palpable, c'est-à-dire que nous pourrions apercevoir cette culture que dans l'aspect symbolique (à travers les affichages par exemple). Cela dit, nous avons assisté durant quatre mois d'investigation à un réel effort et créativité en matière de diffusion, de renforcement et d'animation de cette culture Savolienne à travers la FRH et ses différentes pratiques mais aussi la participation de tous les départements qui procèdent à l'application de cette culture et à sa diffusion en même temps.

Nous avons posé l'hypothèse qui suppose que la fonction ressources humaines est un élément très actif pour se charger de la gestion de cette culture d'entreprise. Finalement, tous les départements constituant la structure de la multinationale AFIA contribuent et participent d'une manière active dans la diffusion et le développement de la culture Savolienne d'AIA d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement mais le premier et principal garant sur le développement, l'évolution, l'application, la diffusion et le renforcement de cette culture Savolienne reste la fonction ressources humaines.

L'évolution de cette culture Savolienne se résume dans la promotion de chaque valeur et éthique au sein d'AFIA international Algeria, mais aussi d'assurer le développement, la création et l'innovation de pratiques qui permettent le dynamisme, la communication et l'adhésion à cette culture qui se distingue par un contenu aussi stable et flexible que la réalité de l'environnement interne et externe sur le plan matériel ou humain, en évitant toute sorte de résistance de la part des Savoliens à cette culture.

Intégrer la culture Savolienne jusqu'à ce qu'elle devienne une seconde nature chez tous les collaborateurs Savoliens reste l'objectif principal de AIA en tant qu'une multinationale qui a su s'imposer sur le marché algérien et qui continue à lancer et relever des challenges grâce à son *Azm*.

La culture peut constituer non seulement un avantage concurrentiel mais aussi un levier de performance important, à conditions d'être en adéquation avec son contexte. La culture est un levier de performance si elle favorise et valorise les pratiques et les comportements les mieux adaptés pour adresser les défis et priorités stratégiques auxquels fait face l'organisation. Au contraire, une culture organisationnelle qui n'est pas complètement adaptée à son environnement et aux défis à relever peut amener un certain nombre de dysfonctionnements et créer une inertie forte et des difficultés à opérer les transformations souhaitées et/ou nécessaires. Une culture organisationnelle opérationnelle permettra de créer un climat de travail plus favorable aux changements, optimiser les modes de fonctionnement, les pratiques et les comportements, et améliorer la performance.

Faire évoluer la culture organisationnelle actuelle pour mieux l'adapter ne signifie pas remettre en cause l'ensemble des valeurs, des croyances et des principes qui la constituent. Il est indispensable de respecter l'essentiel de ces dimensions afin de ne pas déstabiliser l'identité et la cohésion de l'organisation. Les succès et réussites antérieurs constituent la preuve que la culture organisationnelle est fondée sur des bases solides qu'il est important de conserver. Cependant, il faut être capable d'identifier les dimensions de cette culture qui n'ont pas évolué au rythme des changements de l'environnement et qui ne sont plus aujourd'hui adaptées au contexte et aux défis à relever.

Selon l'analyse de Peters & Waterman (1982), « Dans chacune des compagnies qualifiées d'excellentes, les auteurs ont noté l'existence d'un petit nombre de valeurs centrales exposant clairement à tous les buts de l'entreprise; la compréhension, voire l'adhésion, à ces valeurs sont considérées essentielles au succès de l'entreprise ». De plus, pour les deux consultants, Peters & Waterman (1982), « c'est le leader de l'entreprise en tant que modèle de référence et héros, allié à toute l'équipe de direction, qui crée le système de valeurs souhaité, pour ensuite l'inculquer aux autres employés » et que « Clarifier le système de valeurs et lui donner vie est le plus grand apport possible de la part du leader » c'est aussi « la principale préoccupation

des dirigeants des meilleures entreprises. Créer et inculquer un système de valeurs n'est pas facile c'est un travail de longue haleine, exigeant de la persévérance et de longues heures de travail <sup>112</sup>». Nous clôturons ce rapport de stage par l'analyse de ces deux éminents auteurs dont le contenu des passages cités plus haut résume nos modestes recommandations pour l'entreprise AIA.

---

<sup>112</sup> Peters T-J., Waterman R-H, «*In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*», Harper & Row/Warner Books, New York, 1982 dans Pepin N. (2001), « Culture d'entreprise: naissance, portée et limites d'un concept », dans *Cahiers du CRISES*, Collection « Working Papers », *Études théoriques*, n° ET9404, (dir) Beauchamp M. p.25

*Conclusion*  
*Générale*

## **Conclusion générale :**

Un mémoire de recherche se devise généralement en deux parties, théorique et empirique, qui se complètent. Ses critères d'appréciation se lient directement à la capacité du chercheur à analyser, à trouver, à synthétiser une littérature pertinente, à définir une problématique qui est une question de nature conceptuelle, c'est-à-dire une interrogation de nature théorique qui met en relation des concepts. C'est un terme surtout utilisé pour les recherches académiques contrairement aux projets professionnels où on parle de « question » (plus managériales), auxquelles il faut apporter une réponse ; et bien évidemment à mener une investigation empirique en commentant les résultats.

Ce travail de recherche a tenté de se démarquer par le choix minutieux de l'objet d'étude qui porte un grand intérêt dans le domaine de la recherche scientifique en étant toujours un sujet d'actualité. Ainsi, nous avons mis en lien des concepts qui ont donné lieu à la problématique pour créer un champ d'étude et d'analyse très captivant d'où une grande motivation et intérêt pour nous. Aussi, nous avons choisi de travailler sur un thème qui nous permet de maintenir un large espace de recherche qui sera encore plus approfondi dans nos futures investigations.

- **Rappel de la problématique :**

Au sein d'une organisation économique, *la fonction de gestion des ressources humaines* est un élément central du fait qu'au cours des deux dernières décennies, les RH se sont progressivement spécialisées avec une professionnalisation de la fonction due à la complexité croissante des marchés et des organisations, à l'automatisation de nombreuses tâches RH et aussi en raison de la maturité naturelle d'une fonction désormais techniquement établie. Ajoutons à cela qu'elle est la seule fonction au carrefour de tous les métiers dans l'entreprise et doit donc être capable de comprendre les différentes fonctions, de les développer et de les aider à communiquer et à coopérer entre elles.

Jusqu'à l'émergence des grands groupes industriels au milieu du XXe siècle, l'entreprise était animée par un "esprit maison". Celui-ci se résumait en quelques principes simples : le "client roi", l'honnêteté, la ponctualité, le goût de l'effort. Les temps ont changé, l'esprit maison a

aujourd'hui évolué en *culture d'entreprise*, les principes en valeurs. Devenue un sujet d'intérêt et d'analyse, la culture d'entreprise apparaît comme un atout stratégique qui peut être exploité pour accroître les performances économiques. En 1987, Burke avance que la culture d'entreprise est une affaire qui tient en trois traits fondamentaux : « *Tout d'abord, la culture d'entreprise peut être un formidable outil pour réduire considérablement la déperdition d'énergie dans le cadre du travail. Ensuite, une culture d'entreprise fournit à son personnel des points de repère dans un monde turbulent et inquiétant, où les institutions perdent de plus en plus de leur crédibilité. Enfin, la culture d'une entreprise est à la base même de sa croissance* <sup>113</sup> ». L'enjeu majeur d'avoir une culture interne au sein d'une entreprise a fait ressortir notre questionnement qui s'interroge sur le principal garant et responsable de l'évolution, le renforcement et la diffusion de la culture d'entreprise au sein d'une organisation économique.

- **Vérification de l'hypothèse (H1) :**

Notre hypothèse (H1) postule que la fonction ressources humaines de par ses nombreuses spécificités (Cf. Chapitre 2) joue un rôle particulièrement actif en étant le premier et principal garant du développement, la diffusion, la promotion et de l'adhésion des collaborateurs à la culture d'entreprise au sein d'une organisation économique. En plus des nombreuses recherches et lectures effectuées dans ce sens, une étude de cas a été réalisée au sein de la multinationale Afia International Algeria, pour une période de quatre mois où notre présence a été quotidienne du fait que le sujet nécessite un sens d'analyse et observation accentués. Notons que la validité de l'hypothèse que nous avons formulée, doit d'être vérifiée à plus grande échelle pour faire, éventuellement, office de référence, de ce fait et en matière des conclusions qui ont été obtenues elles feront l'objet d'une validité interne.

D'un côté, l'assimilation de l'apport théorique réalisé par les travaux des éminents auteurs qui ont excellé dans ce domaine de recherche où nous avons tenté de présenter une synthèse à travers les deux chapitres de notre partie théorique et d'un autre côté, notre modeste contribution de par notre investigation au sein de l'entreprise AIA, ont fait ressortir que l'adhésion à la culture d'entreprise reste une opération qui nécessite une vigoureuse énergie et

---

<sup>113</sup>Burke M, « *À chacun son style d'entreprise* », InterEditions, Paris, 1987, p.13

persévérance. C'est un processus qui se fait sur le long terme et requiert l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, sous peine d'échec ou de résistance. Dans ses décisions et ses projets, le responsable hiérarchique doit prendre en considération cette culture comme une réalité organisationnelle et opérationnelle bien plus qu'un outil de management.

La spécificité du groupe Saoudien Savola, dont AIA est l'une de ses nombreuses filiales, est dans sa composition d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. Pour assurer la cohérence de cette mosaïque Savola avait besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres. Généralement, au fur et à mesure que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel et symbolique.

- **Synthèse des principaux résultats :**

L'analyse de la réalité professionnelle montre que lorsqu'on intègre une entreprise, les anciens ne souhaitent pas toujours nous voir ou nous avoir parmi eux, par peur de prendre le poste, de venir perturber leurs habitudes et bien d'autres croyances. C'est la raison pour laquelle il nous faut y aller en douceur en commençant par prendre le temps de bien connaître l'entreprise et ses habitudes. Ça ne concerne pas que les nouvelles recrues car nous en tant que stagiaire, nous avons adopté le même comportement. Il faut faire preuve de délicatesse et de discernement, le temps de faire connaissance avec les uns et les autres et surtout de s'imprégner des habitudes des futurs collègues et de la culture de l'entreprise, d'en comprendre le fonctionnement. De plus en plus aujourd'hui on voit ce concept se développer. Travailler à l'étranger, partir en mission ou tout simplement se rendre vers un autre site de l'entreprise même ; le phénomène de la globalisation accentue ces échanges et l'on parle actuellement de « Management Interculturel ». La mobilité devient aujourd'hui chose incontournable et l'interculturel prend de l'ampleur. Réaction tout à fait naturelle ou normale, tout nouveau arrivé a besoin de se faire une place au sein du groupe est déjà constitué. Dernier point que je voudrais souligner, il serait intéressant de **respecter les différences et d'accepter les divergences d'opinions** **الإقبال والقبول** si l'on souhaite se faire accepter et faire la chasse aux préjugés. En plus rencontrer une personne différente, d'une autre culture ne peut qu'être enrichissant souligne le DG de AIA.

Le fait de transmettre la culture organisationnelle est un processus assez subtil et complexe puisqu'il dépend de plusieurs facteurs. Le recrutement est souvent utilisé comme un mécanisme pour préserver la culture organisationnelle. Dans ce cas, les individus seront sélectionnés non seulement sur la base de leurs compétences mais aussi sur leurs personnalités, pour assurer qu'ils s'adapteront bien à la culture d'entreprise. Donc, un critère très important de sélection de nouveaux membres, c'est-à-dire, l'affinité des employés avec les valeurs promulguées par l'entreprise. Le DRH de Afia affirme que recruter les bonnes personnes contribue d'une manière directe dans l'implication, la satisfaction des employés et maintenir un turnover très réduit.

Finalement, la fonction ressources humaines reste le premier garant de la transmission et le renforcement de la culture interne par ses différentes pratiques, comme présenté dans le Chapitre 2 et principalement à travers le recrutement, l'une des pratiques les plus importantes et la plus stratégiques. De plus, il y a des entreprises qui recrutent un nombre important de jeunes diplômés puisqu'ils n'ont pas encore eu d'expériences professionnelles, autrement dit, pas de contact avec d'autres cultures organisationnelles et donc ils représentent un terrain fertile pour les encadrer dans la culture d'entreprise. Ces jeunes employés sont souvent placés sous la tutelle d'une personne avec plus d'ancienneté dans l'entreprise qui pourra les instruire pas seulement sur les aspects techniques du travail mais aussi sur le comportement qui est considéré comme acceptable par l'entreprise.

Les entreprises cherchent aussi à renforcer la culture organisationnelle en s'appuyant sur des manifestations culturelles développées par chacune, c'est-à-dire, en utilisant des rituels, des histoires, des héros et des symboles. Là encore c'est un rôle attribué à la fonction de gestion des ressources humaines. C'est le cas de la multinationale Afia International Algeria, filiale du Groupe Savola spécialiste des huiles de tables depuis les années 70, et qui est fière de son héritage et son histoire avec une présence dans une vingtaine de pays et 30 années de savoir-faire. Cette entreprise dispose d'une culture d'entreprise basée sur les éthiques et valeurs, forte et opérationnelle au quotidien dans ses différents aspects professionnels. Ainsi, elle socialise les nouveaux employés avec des histoires qui ont marqué l'entreprise en particulier la relève du challenge afin d'arriver au sommet et le parcours d'un long chemin depuis 1979 et le dépassement de beaucoup d'obstacles ainsi que les héros qui ont été la source du fondement de cette grande entité et qui ont marqué les gens par le sens de leadership. Ainsi l'objectif de l'entreprise est surtout de développer un sentiment de fierté chez ses nouveaux

collaborateurs. Ces actions se passent généralement lors de la séance d'intégration (onboarding) qui est considéré comme l'une des plus importantes et indispensable étape pour une nouvelle recrue.

L'originalité de la culture Savolienne ainsi que sa forte présence dans les différentes actions, politiques et décisions opérationnelles ou stratégiques, facilitent nettement à son adhésion, ainsi nous avons pas remarqués de résistance de la part des employés, de même que lors des observations et analyses ainsi que nos différents entretiens avec les Savoliens, l'aspect tabou est inexistant dans le sens où la culture interne et la nature des relation interpersonnelles entres les différents niveaux hiérarchiques ont fait en sorte d'instaurer une grande liberté d'expression tout en maintenant le respect d'autrui. Autrement dit, tous les sujets peuvent être abordés, et toutes propositions ou solutions sont les bienvenues.

Afia a toujours attribué ses succès en grande partie à la valeur de sa ressources humaines qui est conditionnée principalement par la qualité de recrutement, mobilisation, formation, fidéliser et retenir ce capital humain. Mais aussi à la force de ses éthiques et valeurs et leurs capacité à être opérationnelle au quotidien afin de les rendre une seconde nature chez ses Savoliens.

La multinationale AIA utilise également des mécanismes de socialisation pour transmettre la culture Savoliennes contenant 12 éthiques et valeurs. Tels que les séminaires de formation (en particulier les formations internes afin de renforcer la partage du savoir entre les employés « iqtida'a » (إقتداء), les cérémonies, les célébrations, les événements sportifs (l'organisation du département RH des tournois de football entre les différents départements), les réunions et les séances d'intégration, les sorties dans la cadre de la responsabilité social d'entreprise tels que les visites des employés de AIA aux orphelinats, les hôpitaux, opération don du sang, les opérations de reboisement, etc. ce sont tous des exemples de mécanisme de socialisation gérer par le département ressources humaines et qui permettent d'instaurer une cohésion social et une stabilité interne, contribuant dans la relève des différents challenges et faisant face au plus grand crise que AIA peut affronter.

Dans la relation entre une société mère et ses filiales, un mécanisme de socialisation qui est souvent utilisé est les visites des responsables ou des employés de AIA aux différentes filiales composant le groupe Savola et vice versa.

L'expatriation est aussi un recours assez utilisé par les entreprises multinationales c'est le cas de AIA qui dispose d'un DG libanais, d'un DRH et d'un directeur de production de nationalités marocaines, aussi un directeur des finance et de la comptabilité de nationalité saoudienne, quelques années avant de débiter une algérianisation du top management. ainsi que des employés de différents nationalités qui ont parcouru de multiples fonctions au sein de AIA depuis son ouverture en 2006.

Dans la réflexion stratégique des dirigeants à long terme, les expatriés prennent souvent le rôle d'un ambassadeur de la maison-mère envoyé à l'étranger afin de guider le processus de développement de l'organisation à l'international en surveillant d'une certaine façon les filiales (un moyen de contrôle) et en essayant de transférer la culture de l'entreprise mais en tenant compte des aspects culturels locaux.

Une culture d'entreprise peut être illustrée comme une arme à deux tranchants. Autrement dit, elle peut être la raison principale procurant un climat de travail apaisant et motivant, l'implication ainsi que la performance des employés à se surpasser en relevant les plus grands défis, ou être un élément perturbateur qui dégrade la stabilité interne de l'organisation en la rendant faible devant les plus simple challenges.

Afin d'éviter l'aspect négatif d'une culture interne qui peut être forte mais inerte, il est important de stimuler son partage parmi les collaborateurs d'une organisation, de la dynamiser en la rendant opérationnelle au quotidien. Ainsi, son intégration se verra par exemple dans : le processus de prise de décisions opérationnel et/ou stratégique, la gestion des conflits, les résultats obtenues (performance) et en particulier à travers le bon fonctionnement des différentes pratiques RH.

Instaurer et diffuser le contenu d'une culture d'entreprise peut être liés à plusieurs finalités dont la principal est de procurer un sentiment d'appartenance au collaborateur ; un critère développé par A. Maslow (1954) dans la théorie des besoins. En résumé, entre des besoins matériels et immatériels, l'employé cherche l'aspect affectif ainsi que la confiance tout en étant accepté au sein d'un groupe et qui peut se traduire aussi par l'appréciation, la reconnaissance et le respect d'autrui. La vision RH dans sa grande mission de promouvoir la culture savolienne au sein de Afia, s'engage à procurer ces éléments à ses Savoliens qui leurs

permet de bien s'insérer professionnellement et développer, de ce fait, une appartenance à l'organisation.

Considérée comme l'un des principaux facteurs de performance, la culture d'entreprise est devenue un outil stratégique, elle est supposée rendre le management interne plus efficace. Cette perception des choses est liée à toutes les organisations qui optent pour une culture de résultat et de compétitivité et à vouloir se distinguer des autres entités présentes sur le marché. L'entreprise fait face à plusieurs challenges qui diffèrent selon le contexte économique et social qui l'environne. Le partage de la culture interne ainsi que sa promotion entre les collaborateurs déjà intégrés à l'entreprise mais aussi celles qui le seront par la suite, constitue à son tour un grand enjeu dont il faut assurer le dynamisme au quotidien en gardant toujours une cohérence entre le discours et les faits.

Nous avons avancé plus haut dans l'interprétation des résultats obtenus durant l'étude de cas, que la fonction ressources humaines représentant le capital humain au sien de AIA, reste le premier et principal garant de la diffusion, le partage, le développement et la promotion de la culture savolienne. Le DRH et son équipe veillent à travers cette culture savolienne basée sur les éthiques et valeurs à maintenir la stabilité interne et d'accentuer l'appartenance professionnelle des Savoliens. Cela dit, il ne faut pas omettre que chaque manager est considéré comme étant le premier « responsable RH » de son département et qu'aucune négligence à la mise en valeur de cette culture n'est tolérée. Les responsables sont supposés faire preuve de Mu'azarah (موازة) (*collaborer et soutenir le Département RH*) dans l'application du contenu de cette culture car ils représentent un exemple à suivre à travers leurs comportements et la manière dont ils assurent la gestion de leurs responsabilités (tâches, mission, prise de décision, gestion des conflits, motivation de leurs subordonnés, reconnaissance et mérite, etc.). La culture d'entreprise est une affaire collective qui concerne tous les individus composant l'entité. Autrement dit, plus on adhère aux valeurs de l'entreprise, plus l'impact se traduira par une plus grande identification et épanouissement sans oublier le développement du sens d'initiative chez les employés.

Parmi les outils indispensables à la diffusion de la culture d'entreprise est la communication interne. Ce volet qui est lié parfois à la direction des ressources humaines comme c'est le cas au niveau de la multinationale AIA. Il joue un rôle important à partager et informer l'ensemble des collaborateurs de différents ronds hiérarchiques. Grâce à la communication

interne, cet outil stratégique qui est la culture d'entreprise devient plus fort, opérationnel, gardant son existence et sa place au sein de l'organisation. Nos lectures avancent que pour la diffusion de la culture sur le plan externe, plusieurs éléments peuvent être utilisés comme : le marketing, la publicité, etc.

Au final, la contribution de la culture Savolienne dans la réalisation des objectifs, mission ou challenges de la société AIA est vraiment préconisée. De ce fait, toutes les fonctions de la société doivent collaborer en prenant en considération d'une manière continue que l'existence d'une grande synergie, harmonie et la cohérence, qui sont souvent des éléments non tangibles, selon ma modeste expérience en tant que stagiaire au sein de AIA, et qui m'a exigé le sens d'observation et d'analyse, est conditionné par la nature, la force et l'application avec un grand professionnalisme d'une culture d'entreprise significative. Nous pensons que chaque éthique et valeur de la société étudiée, a été pensée et choisie avec une grande ingéniosité.

- **Limites de la recherche :**

Comme toute recherche scientifique qui nécessite la confrontation du chercheur à la réalité, cette expérience stimule, enrichie et satisfait certes sa curiosité par la panoplie d'informations dont il bénéficie pour alimenter ses hypothèses et sa problématique mais d'un autre côté, certains éléments peuvent le limiter.

Les limites dans notre recherche se résument en deux facteurs, dont le premier est lié au choix méthodologique qui s'est traduit par une étude de cas de nature qualitative qui peut ramener le chercheur à juger certaines situations rencontrées lors de son stage pratique d'une manière subjective, sachant que le concept qui a constitué notre étude académique exige un grand sens d'observation, d'analyse et d'interprétation des faits qui se déroulent au quotidien.

Le deuxième facteur, concerne la validité externe de notre apport conditionné par le facteur de temps. Nous avons limité notre étude à un seul cas typique qui s'est déroulé au sein de la multinational Afia International Algeria avec une période de 4 mois et une présence quotidienne au sein de ses locaux. De ce fait, nous ne pouvons généraliser les résultats obtenues et l'amener vers une validité externe malgré que l'expérience d'apprentissage été

vraiment riche en informations me permettant de mieux cerner le concept de « culture d'entreprise ».

- **Perspectives de la recherche :**

Après une période de recherche qui a duré presque trois ans, nous avons réparti nos efforts entre le choix minutieux de l'objet d'étude et la préparation du contenu présenté dans ce mémoire de magistère.

De nouvelles perspectives de recherche prennent place avec la fin de cet apport dont l'objectif sera de pousser le niveau d'investigation sur une plus grande échelle, c'est-à-dire prendre plusieurs cas à la fois, afin d'élargir notre champs d'apprentissage, de maîtrise du concept et d'analyse. L'une des voies de recherche possibles est de faire une comparaison entre la société AIA et d'autres multinationales implantées en Algérie, disposants d'une culture d'entreprise forte, afin de confronter les différentes situations à travers un ensemble de paramètres.

***D'autres questionnements apparaissent :***

Qu'elles seraient les différences existantes entre la culture du Groupe Savola appliquée au sein d'une culture algérienne et ses autres filiale implantées dans la région MENACA ?

Qu'elle est la différence entre la culture savolienne et celles des autres organisations à l'échelle internationale ? Qu'elles sont les mécanismes, outils et processus utilisés dans la diffusion des cultures d'entreprise externes ? La culture d'entreprise est-elle considérée comme étant l'un des principaux facteurs de performance et un enjeu majeur comme c'est le cas au niveau du groupe Savola ? Comment se traduit le futur de ce concept dans les sociétés algériennes ?

Voici donc les pistes de recherches possibles, qui peuvent guider le chercheur voulant s'aventurer dans le domaine de la « culture d'entreprise ». Ces questions vont constituer pour nous, le point de démarrage d'une prochaine recherche scientifique qui va sans doute apporter une contribution majeure au développement des connaissances sur le concept.

# *Annexes*

## Annexe n° 1

### Thebalancedway<sup>114</sup> - Une culture Savolienne



<sup>114</sup>Source: www.savola.com

## Annexe n° 2

### Ibda'a Program<sup>115</sup> (Formulaire)



Participez avec vos idées !!

Noms et prénoms : .....

Fonction : .....

Département : .....

Quelle est l'idée proposée ?

.....  
.....

Quel est son impact sur notre business ?

.....  
.....

De quelle manière souhaiteriez-vous la réaliser ?

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

Observations :

.....  
.....

L'initiateur de l'idée

A .....le.....

Signature .....

---

<sup>115</sup> Source : Document interne (AIA)

# Annexe n° 3

## Savolien du mois : formulaire de nomination<sup>116</sup>



### Savolien du mois

### Formulaire de nomination

*Instructions : Complétez chaque partie du formulaire de nomination. Veuillez rédiger clairement.*

#### **PART 1 – INFORMATION SUR LE NOMINE**

Nom	Prénoms	Employé #
Département		Fonction
Grade Actuel	Date de Recrutement (mois, année)	

#### **PART 2 : CRITERES D'ELIGIBILITE**

Le nominé a-t-il travaillé durant tout le mois ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Le nominé a-t-il eu une sanction disciplinaire dans les six derniers mois ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Le nominé a-t-il déjà gagné le prix de Savolien du mois ou Employé du mois ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/>
Non	
Si oui, quand ? .....	

#### **PART 3 : SIGNATURES ET APPROBATIONS.**

<sup>116</sup> Document interne (AIA)



## **Annexe n° 4**

### **Liste des figures**

<b>Figure n° 1:</b> Le modèle McKinsey 7-S Framework.....	<b>34</b>
<b>Figure n° 2 :</b> Les composantes de la culture d'entreprise.....	<b>42</b>
<b>Figure n° 3 :</b> La décomposition de la GRH.....	<b>64</b>
<b>Figure n° 4 :</b> Les secteurs d'activités du Groupe Savola.....	<b>120</b>
<b>Figure n° 5 :</b> Le déploiement géographique du Groupe Savola.....	<b>121</b>
<b>Figure n° 6 :</b> Les deux produits de la multinationale AIA sur le marché Algérien.....	<b>124</b>
<b>Figure n° 7 :</b> L'organigramme de la multinationale Afia International Algeria.....	<b>126</b>
<b>Figure n° 8:</b> La culture d'entreprise du Groupe Savola / Les 04 éthiques .....	<b>131</b>
<b>Figure n° 9 :</b> Culture d'entreprise du Groupe Savola / Les 04 valeurs Internes.....	<b>131</b>
<b>Figure n° 10:</b> Culture d'entreprise du Groupe Savola : Les 04 Valeurs Externes.....	<b>132</b>
<b>Figure n° 11:</b> la Culture Savolienne / Les 12 Ethiques & Valeurs .....	<b>132</b>
<b>Figure n°12 :</b> L'organigramme du département RH au sein d'AIA.....	<b>140</b>
<b>Figure n° 13 :</b> L'historique du système management qualité en 4 étapes.....	<b>171</b>

# **Annexe n° 5**

## **Liste des schémas**

<b>Schéma n° 1:</b> Missions Et Orientation De La FRH .....	<b>63</b>
---	-----------

## **Annexe n° 6**

### **Liste des tableaux**

<b>Tableau n°1</b> : Types de cultures d'entreprise.....	<b>46</b>
<b>Tableau n° 2</b> : Les conditions d'une culture d'entreprise efficace.....	<b>49</b>
<b>Tableau n° 3</b> : Fonction RH à travers les siècles.....	<b>57</b>
<b>Tableau n°4</b> : Le contenu des codes éthiques.....	<b>77</b>
<b>Tableau n° 5</b> : La transmission et la diffusion de la culture d'entreprise au sein d'AIA...	<b>183</b>

# Annexe n° 7

## Liste des abréviations

- **(La) DRH** : Direction Des Ressources Humaines.
- **(Le) DRH** : Directeur Des Ressources Humaines.
- **R.RH** : Responsable Ressources Humaines.
- **DG** : Directeur Général.
- **GRH** : Gestion Des Ressources Humaines.
- **FRH** : Fonction Ressources Humaines.
- **RH** : Ressources Humaines.
- **CH** : Capital Humain.
- **TIC** : Technologies de l'Information et de Communication.
- **AIA** : Afia International Algeria.
- **CSR** : Corporate Social Responsibility.
- **RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises
- **CDI** : Contrat à Durée Indéterminée.
- **CDD** : Contrat à Durée Déterminée.
- **CID** : Contrat D'insertion des jeunes Diplômés.
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- **SMQ** : Système Management Qualité.

# *Bibliographie*

# Bibliographie

**Cette bibliographie regroupe : Ouvrages, articles, communications, thèses et bases de données :**

- **ABEGGLEN J-C.** (1958), « The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization». Glencoe (IL): The Free Press.
- **ADLER N.** (1983), «A Typology of Management Studies Involving Culture», *Journal of International Business Studies*, Vol.14, n°2, Special Issue on Cross-Cultural Management, pp.29-47.
- **AKTOUF O.** (1990), «Le symbolisme et la "culture d'entreprise": des abus conceptuels aux leçons du terrain» dans *CHANLAT J-F.* (dir.) *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, pp.553-588.
- **ALLOUCHE J., CHARPENTIER M., GUILLOT-SOULEZ CH.** (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières – gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? ».
- **AMADO G.** (1987), «Cohésion organisationnelle et illusion collective» dans *Technologies nouvelles et aspects psychologiques*, *LAROCQUE A.* et *ALII, PUQ*, pp.117-128, Québec.
- **BAIRD L.** (1986), « Managing Performance », New York, dans : *quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle?* Raad G, téléchargé en version PDF sur : [www.cairn.org](http://www.cairn.org).
- **BARNARD C.** (1938), « the Functions of the Executive», Cambridge: Harvard University Press.
- **BARNARD C.** (1948), « Organization and Management: selected papers », Cambridge, MA. Harvard University Press.
- **BEAUD M,** « L'art de la thèse- comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, de magister ou un mémoire de fin de licence », Casbah, Alger, 2005.

- **BECKER B., GERHART B.** (1996), « The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 4, pp. 779 – 801.
- **BECKER B-E., HUSELID M-A.** (1998), « High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications», *Research in personnel and human resources management*, Vol. 16, pp. 53-101.
- **BECKER B-E., HUSELID, M-A.** (2001), «The strategic impact of HR», *Harvard Business School Review*.
- **BENEDICT R.** (1946), « The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture », Cambridge (MA): Houghton Mifflin; (*en français: Le chrysanthème et le sabre, (1987), Picquier, Paris.*)
- **BOSCH M.** (1993),« *Management interculturel* », Nathan, 301 pages.
- **BOUDREAU J., RAMSTAD P.** (2006), « Talentship and HR measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change », *Human resource planning*, Vol.29, pp. 25-33, 1<sup>er</sup> edition.
- **BOURGUIGNON A.** (1995), « Peut- on définir la performance », *revue française de Comptabilité*, n° 269, pp. 931-941.
- **BOURGUIGNON A.** (2000), « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, pp. 931-941, Economica, Paris.
- **BOUZIDI S.** (2009), « La GRH et l'entreprise : de la méconnaissance à la reconnaissance », *Centre de Publication Universitaire, l'université de Tunis*.
- **BURKE M.** (1987), « *À chacun son style d'entreprise* », InterEditions, Paris, p.13
- **CHANDLER D.** (1962), « *Strategy and structure* », Cambridge, MIT Press.
- **CHEN Y.** (1990),«Conduite à tenir en milieu étranger : le danger des check listes, le cas de la chine», dans *Management Interculturel : mythes et réalité*, Gauthey F., Xardel D. Economica, 126 pages.
- **CHEVRIER S.** (1996),«Le management de projets interculturels : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la tour babel», *Compte rendu du séminaire Vie des Affaires, de l'Association des Amis de L'Ecole de Paris de management*, 5 Janvier, 14 pages.
- **CHEVRIER, S.** (2000), « *Le management des équipes interculturelles* », collection «Sciences Sociales et Sociétés», Paris, PUF, 216 pages.

- **CHEVRIER S.** (2003), « Le management interculturel », Collection «Que sais-je ?», Paris, PUF, 128 pages.
- **COURDY J-C.** (1979), « Les Japonais », Belfond, Paris.
- **DION M.** (1994), « L'éthique de l'entreprise », Éditions Fides, Paris.
- **D'IRIBARNE P.** (1987), «Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas», Revue française de gestion, n° 64, Sept - Oct, pp.6-9.
- **D'IRIBARNE P.** (1989), « *La logique de l'honneur* », Seuil, Paris, 279 pages.
- **DEAL T-E., KENNEDY A-A.** (1982), «Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life», Reading (Mass.): Addison-Wesley, 232pages.
- **DECOCK GOOD C., GEORGES L.** (2011), « gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », téléchargé en version PDF sur : [www.cairn.org](http://www.cairn.org).
- **DEMORGON J.** (2000),« Complexité des cultures et de l'interculturel», Economica, Paris, 352 pages.
- **DESREUMAUX A.** (1998), « Théorie des organisations », Éditions Management & Société, Paris.
- **DONNADIEU G.** (1999), « La performance globale : quels déterminants, quelle mesure ? », dans *Les Ressources Humaines*, Weiss D., (dir.) Organisation, pp.229-265.
- **DUPRIEZ P., SIMONS S.** (2000), « La résistance culturelle », De Boeck. 356 pages.
- **EVANS, P-A-L., PUICK, V., BARSOUX, J-L.** (2002), «The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management», Irwin-McGraw Hill, Boston.
- **FAYOL H.** (1917),« Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle ». Dunod et E. Pinat, Paris.
- **FOMBONNE J.** (2001), « Personnel et DRH », Vuibert, Paris. (Ouvrage publié avec l'aide de l'AGRH – association francophone de gestion des ressources humaines.)
- **FRIDEBERG E.** (1994), «Peut-on parler de modèles nationaux de gestion ?», Débat entre d'Iribarne P., Beffa J-L., Friedberg E, *Compte rendu rédigé par Berry M., L'association des Amis de l'école de Paris*, Séance Mai.
- **GALAMBAUD B.** (2002), « Si la GRH était de la gestion », Liaison, Paris.
- **GALBRAITH J-K.** (1970), « *Le nouvel état industriel*», Gallimard.

- **GAUTHEY F., RATIU I., RODGERS I., XARDEL D.** (1988), « *Leaders sans frontières : le défi des différences* », MacGraw-Hill, 175 pages.
- **GENELOT D.** (1998), « *Manager dans la complexité* », INSEP, Paris.
- **GODELIER E.** (1998), « La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? », dans *Ressources Humaines, une gestion éclatée*, ALLOUCHE J., SIRE B. (dir.) Economica, Paris, pp. 47-64.
- **GOFFEE R., JONES G.** (2003), « *The Character Of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business* », 246 pages.
- **GUILLAIN R.** (1969), « *Le Japon* ». Seuil, Paris.
- **GUERIN G., WILS T.** (1992), « *Gestion des ressources humaines ; du modèle traditionnel au modèle renouvelé* », Presse de l'université de Montréal, Montréal.
- **GUERIN G.** (1995), « *Changement technologique et gestion des ressources humaines* », chapitre 7 : *le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines*, Gaétan Morin, Montréal.
- **HALL E-T.** (1979), « *Au-delà de la culture* », trad. française. Seuil, Paris, 233pages.
- **HELD D.** (1999), « *Le succès par la culture d'entreprise ?* », juin, Dossier PME.
- **HERMEL L-P.** (1993), « *Management européen et international, approche comparée des ressources humaines et de l'organisation* », Economica, 296 pages.
- **HOFSTEDE G.** (1980), « *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* », Beverly Hills, Sage Publications, London, 328 pages.
- **HOFSTEDE G.** (1991), « *Culture and organizations, software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival* », McGraw-Hill, 296 pages.
- **HOFSTEDE G.** (1994), « *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales* », (trad. Waque M.), Organisation, Paris, 351 pages.
- **HOFSTEDE G.** (1998), « *Identifying organizational subcultures: an empirical approach* ». *Journal of Management Studies*, Vol. 35, pp.1-12.
- **HOFSTEDE G., BOLLINGER D.** (1987), « *Les différences culturelles dans le management* ». Organisations, 268 pages.
- **HOFSTEDE G.** (2007), « *De l'importance des règles culturelles en entreprise* », Les Echos, 11 juillet.
- **IGALENS J., ROGER A.** (2007), « *Master ressources humaines* », Eska, Paris.

- **ISAAC H.** (1996), « Les codes de déontologie : outil de gestion de la qualité dans les services professionnels », Thèse, Université de Paris 9 Dauphine.
- **JAQUES E.** (1951), « The Changing Culture of a Factory». London (*Paru en français en 1972 sous le titre: 'Intervention et changement dans l'entreprise'*). 300p, Dunod, Paris.)
- **JULIEN P-A., CARRIERE J-B., RAYMOND L., LACHANCE R.** (1993), « La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples», Communication aux VI<sup>e</sup> entretiens Jacques-Cartier, Ecole supérieure de Commerce de Lyon.
- **JULIEN P-A., Jacob R.** (1996), « La fin de la firme ? vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice », Cahier De Recherche GREPME.
- **JULIEN P.A., MARCHESNAY M.** (1996), « L'entrepreneuriat », Economica, Paris.
- **LE LOUARN J.Y., WILS T.** (2001), « L'évaluation de la gestion des Ressources Humaines : de la notion de coût à celle d'investissement humain », Liaisons, Paris.
- **LEMAITRE, N.** (1984), « la culture d'entreprise : facteur de performance ? », Direction et Gestion, n°5, p. 32.
- **LEPAK D-P., SNELL S-A.** (1998), « Virtual RH: strategic human resource management in the 21<sup>st</sup> century», Human Resource Management Review, Vol.8, n°3, p.215-234.
- **LEVITT T.** (1991),«Réflexions sur le management», Dunod.
- **LOUAPRE E. SALVADOR A.** (1997), « *L'incroyable métamorphose de la chine* ». L'harmattan, 308 pages.
- **MARCIANO V.M.** (1995), « the origins and development of human resources management », Academy Of Management Proceedings, pp. 223-227.
- **MARTIN C.** (2005),« Management interculturel en Europe ». *La Revue des Sciences de Gestion* : Direction et Gestion, Jul-Oct, Vol.40, n° 214/215, pp. 25-33.
- **MAYO E.** (1933), « Human Problems of an Industrial Civilization», McMillan, New York.
- **MERCIER S.** (2000), « formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », Finance Contrôle Stratégie, Vol 3, N° 3, pp. 101 – 123. (*Cet article s'appuie sur une thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue en 1997 à l'Université Paris Dauphine et sur une communication donnée lors de la 7e Conférence de l'AIMS en 1998*).

- **MCCORMICK J.** (1993), « Comblent l'écart entre logique industrielle et logique humaine dans le management international », HERMEL P-H, (dir.) Management européen et international, pp. 27-41, Economica, Paris.
- **McGREGOR D.** (1960), «The Human Side of Enterprise». Me Graw Hill, New York. (*en français : La dimension humaine de l'entreprise, (1969).*)
- **MINTZBERG H.** (1987), « les organisations ont-elles besoins de stratégie ? », Dunod, Paris.
- **MEIER O.** (2004), « Management interculturel : stratégie, organisation, performance », Dunod. 330 pages.
- **MORIN E., SAVOIE A., BEAUDIN G.** (1994), « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures », Gaëtan Morin, Montréal.
- **MORAN R-T., HARRIS P-R., STRIPP W-G.** (1997),« Strategies for human Resource professionals », Golf Publishing Company.
- **MORISHIMA M.** (1984), « Why Has japan «Succeeded? » Western Technology and the Japanese Ethos, Cambridge (Angl.), Cambridge University Press; (*en français Technologie occidentale et éthique japonaise, (1987), Paris.*)
- **MUTABAZI E., KLESTA A., ALTMAN Y., POIRSON P.** (1994), « *Management des ressources humaines à l'international*», Eyrolles, 232 pages
- **NAKANE C.** (1974), « La société japonaise », traduction française, Armand Collin, Paris, 197pages.
- **OHMAE K.** (1992),«The global logic of strategic alliances», Harvard Business Review, Vol. 89, n°2, pp. 143-54.
- **OUCHI W.G.** (1981), « Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge». Reading (Mass.): Addison-Wesley, 283pages. (*en français: Théorie Z. Faire face au défi japonais, (1982), Inter Editions, 252pages, Paris*)
- **OZAWA T.** (1974), «japan's Technological Challenge to the West». 1950- 1974, Cambridge (MA): MIT Press.
- **PASCALE R-T., ATHOS A-G.** (1981), «The Art of Japanese Management. Applications for American Executives », New York: Simon & Shuster, Warner Books, 363pages. (*En français: Le management est-il un art japonais? (1984), Organisation, Paris, 188pages.*)

- **PEPIN N.** (2001), « Culture d'entreprise: naissance, portée et limites d'un concept », Cahiers du CRISES, Collection « *Working Papers* », Études théoriques, n° ET9404, (dir) BEAUCHAMP M.
- **PETERS T-J., WATERMAN, R-H.** (1982), « In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies », Harper & Row/Warner Books, New York. (*En français* : (1983), « *Le Prix de L'excellence : Les secrets des meilleures entreprises* », Inter Editions, Paris.)
- **PETERS T-J., WATERMAN, R-H.** (1982), « In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies », Harper & Row/Warner Books, New York. (*En français* : (1983), « *Le Prix de L'excellence : Les secrets des meilleures entreprises* », Inter Editions, Paris.)
- **PETTIGREW A-M.** (1979), « On studying organizational cultures », Administrative Science Quarterly, Vol. 24, n° 4, p.574.
- **PETTIGREW A-M.** (1979), « On Studying Organizational Cultures », Administrative Science Quarterly, Vol. 24, n° 4, déc, pp.570-581.
- **PFEFFER J.** (1994), « Competitive advantage through people », Harvard Business School Press, Boston.
- **PLANE J-M.** (2003), « Management des organisations », Dunod, 2ème édition.
- **PORTER, M.** (1985), « Competing Advantage: Creating and sustaining superior performance », New York Free Press.
- **POZZEBON S., COIQUAUD U., GOSSELIN A., CHENEVERT D.** (2007), « La gestion des ressources humaines : d'hier à demain ». Gestion, Paris.
- **RAAD, G.** (2004), « Quels liens entre la gestion des Ressources Humaines et la performance organisationnelle ? Le cas de l'actionnariat salarié. ».
- **RAMANANTSOA B.** (1990), « L'autonomie stratégique des entreprises », chapitre 6, dans : *l'entreprise, une affaire de société*, SAINSAULIEU (dir.) Presses de la fondation nationale des sciences politique, Dalloz, Paris.
- **RATSIMBAZAFY C.** (1994), « Contribution à l'étude des aspects contingents de la gestion des ressources humaines. Le cas de Madagascar », thèse de doctorat, Université de Poitiers, 2AE, p.147.
- **ROETHLISBERGER F-J., DICKSON W-J.** (1939), « Management and the Worker », Cambridge (MA): Harvard University Press.
- **SAUTTER C.** (1973), « Lapon: le prix de la puissance ». Seuil, Paris.

- **SAVOIE A., CHAGNON Y.** (1987), « La culture organisationnelle: conceptions, composantes et contenus », Département de psychologie - option industrielle et organisationnelle, Université de Montréal, ronéoté, 67pages, Montréal.
- **SCHEIN E.** (2010), «*Organizational Culture and Leadership*», Jossey-Bass, San Francisco, 4<sup>ème</sup> édition.
- **SCHEIN E.** (1992), «*Organizational Culture and Leadership*», Jossey-Bass, San Francisco, 2<sup>ème</sup> édition.
- **SCHERMERHORN J.R., CHAPPELL D-S.**(2002), « Principes de management », annexe A, p.367, Renouveau Pédagogique Inc, Québec. (*Cet ouvrage est une version française de : Introducing Management*)
- **SCHUMANN M.** (1998), « New Concepts of Production and Productivity: Economic and Industrial Democracy », Vol. 19, pp. 17-31.
- **SELZNICK P.** (1949), «TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organizations». Berkeley (ÇA): University of California Press.
- **SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BAYAD M., PERETTI J.M., ALIS D., CHEVALIER F.** (2001), « Gestion des ressources humaines », De Boeck Université, 2<sup>°</sup> Edition, Québec, p. 10.
- **SELZNICK P.** (1957), «Leadership in Administration: A Sociological Interpretation», Harper & Row, New York.
- **SMIRCICH L.** (1983),«Concepts of Culture and Organizational Analysis», Administrative Science Quarterly, n°28.
- **SMUCKER J.** (1988), «La culture de l'organisation comme idéologie de gestion» dans *La culture des organisations*, SYMONS G-L. (dir.) Québec, IQRC, Questions de culture, n° 14, pp.39-68.
- **STRATEGOR,** (1988), « Stratégie, structure, décision, identité », Inter Éditions, Paris.
- **THIETART R-A.** (1990), « la stratégie d'entreprise », McGraw-Hill.
- **TETENBAUM T-J.** (1998), « Shifting Paradigms: From Newton to Chaos », Organizational Dynamics, pp. 21-32, Printemps.
- **THEVENET M.** (1986), « *La culture d'entreprise*, Que sais-je », Presses Universitaires de France, Paris.
- **THEVENET, M.** (2006) « *La culture d'entreprise*, Que sais-je », Presses Universitaires de France, Paris.

- **THEVENET M., DEJOUX C., MARBOT E., BENDER A-F.** (2007), « Fonctions RH – politique, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, Paris.
- **TROMPENAARS F.** (1994), « L'entreprise multiculturelle », Maxima, Laurent du Mesnil, Paris.
- **ULRICH D.** (1991), « Using human resources for competitive advantage», dans *making organizations competitive*, Kilman R., Kilman I., Josiez-Bass: San Francisco.
- **ULRICH D.** (1996), « Human Resource Champions», Harvard Business School Press, Boston.
- **VOGEL E.** (1979), « Japan as Number One: Lessons for America », Cambridge (MA): Harvard University Press; (*en français: Le Japon, médaille d'or : Leçons pour l'Amérique et l'Europe, (1983), Gallimard, Paris.*)
- **WACHEUX F.** (2002), « le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnariale », dans *les défis du management*, Michel Kalika (dir.) Liaison Paris, p. 93-105.
- **WEBBER R.A.** (1969), « Culture and Management». Richard D. Irwin inc., 598pages.
- **WHITFIELD K., Pool M.** (1997), « Organizing employment for high performance: theories, evidence and policy, Organization studies », Vol.18, n°5, pp. 745-764.
- **YOSHINO M-Y.** (1968), «Japan's Managerial System, Tradition and Innovation», Cambridge (MA): MIT Press.
- **ZGHAL R.** (2000), « Gestion des Ressources Humaines : les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique », Centre de Publication Universitaire, Tunis.

# *Table des matières*

# Table des Matières

<b>Introduction générale</b> .....	<b>12</b>
------------------------------------	-----------

## **Chapitre I : Culture d'entreprise : Les soubassements théoriques**

<b>Introduction Chapitre I</b> .....	<b>13</b>
--------------------------------------	-----------

### **Section 1 : Les fondements du management interculturel**

<b>Introduction Section 1</b> .....	<b>14</b>
-------------------------------------	-----------

4. Un aperçu sur l'approche universaliste .....	<b>15</b>
---	-----------

5. Comprendre l'approche culturaliste .....	<b>15</b>
---	-----------

6. Les travaux fondateurs de l'approche culturaliste .....	<b>17</b>
--	-----------

3.2 L'approche d'Hofstede (1980, 1994) .....	<b>17</b>
--	-----------

<b>3.1.1</b> La distance hiérarchique.....	<b>18</b>
--	-----------

<b>3.1.2</b> Individualisation et collectivisme.....	<b>18</b>
--	-----------

4.1.3 Masculinité – Féminité .....	<b>19</b>
------------------------------------	-----------

4.1.4 Contrôle de l'incertitude.....	<b>19</b>
--------------------------------------	-----------

4.1.5 Orientation court terme versus long terme .....	<b>19</b>
---	-----------

4.2 Les travaux de D'Iribarne (1989) .....	<b>20</b>
--	-----------

<b>4.3</b> L'approche de Trompenaars (1994) .....	<b>21</b>
---	-----------

<b>4.3.1</b> L'universel et le particulier .....	<b>21</b>
--	-----------

4.3.2 L'individu ou le groupe .....	<b>21</b>
-------------------------------------	-----------

4.3.3 Objectivité ou subjectivité .....	<b>22</b>
---	-----------

4.3.4 Le limité ou le diffus.....	<b>22</b>
-----------------------------------	-----------

4.3.5 Les réalisations ou les positions sociales.....	<b>22</b>
---	-----------

4.3.6 Attitude vis-à-vis du temps .....	<b>23</b>
---	-----------

4.3.7 Attitude vis-à-vis de l'environnement.....	23
4.4 L'approche de Hall (1979) .....	23
4.4.1 La dimension temporelle .....	23
4.4.2 La dimension spatiale .....	24
4.4.3 La nature du contexte de communication.....	24
<b>Conclusion Section 1 .....</b>	<b>26</b>
 <b><u>Section 2 : L'émergence du concept de culture d'entreprise</u></b>	
<b>Introduction Section 2.....</b>	<b>27</b>
2. Les premiers travaux de recherches .....	28
4. La culture comme variable externe: Le principe de la multinationalisation.....	30
5. La culture comme variable interne.....	31
5.1 Le premier Best-seller : <i>La Théorie Z</i> d'Ouchi (1981).....	31
5.2 Le deuxième Best-seller : <i>Le management est-il un art japonais?</i> De Pascale & Athos (1981).....	32
5.3 Le troisième Best-seller : <i>Le prix de l'excellence</i> de Peters & Waterman, (1982).....	34
5.4 Le quatrième Best-Seller: <i>Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life</i> de Deal & Kennedy (1982) .....	36
<b>Conclusion Section 2 .....</b>	<b>37</b>
 <b><u>Section 3 : Culture d'entreprise : Composantes, Modèles et Outils d'identification</u></b>	
<b>Introduction Section 3.....</b>	<b>38</b>
3. Les principales composantes de la culture d'entreprise .....	39
3.1 L'histoire de l'entreprise .....	39
3.2 Les créateurs de l'entreprise ou Héros .....	39
3.3 Le métier.....	40
3.4 Les valeurs.....	41

3.5	Les rituels .....	41
3.6	Les symboles .....	42
3.7	Les tabous.....	42
4.	Les modèles de culture d'entreprise .....	42
4.1	Le modèle d'Edgar Schein .....	43
4.1.1	Comprendre le principe .....	43
4.1.2	Les niveaux de culture.....	43
a)	Artefacts .....	43
b)	Valeurs.....	44
c)	Prémises .....	44
4.2	Le modèle de Goffeeet Jones (2003).....	44
4.2.1	Définition et développement du modèle.....	44
a)	La sociabilité .....	45
b)	La solidarité.....	45
4.2.2	Les quatre types de cultures d'entreprise .....	45
e)	L'entreprise de réseaux : Sociabilité forte et solidarité faible.....	46
f)	L'entreprise fragmentée : Sociabilité faible et solidarité faible.....	47
g)	L'entreprise de mercenaires : Sociabilité faible et solidarité forte .....	47
h)	L'entreprise communale : Sociabilité forte et solidarité forte .....	48
4.2.3	Les conditions d'une culture d'entreprise efficace.....	48
4.	L'entreprise, lieu de construction identitaire .....	50
4.1	La culture d'entreprise, principal vecteur de l'identification .....	51
4.2	La culture comme variable ou comme métaphore .....	51
4.3	L'organisation A une culture.....	51
4.4	L'organisation EST une culture.....	51

<b>Conclusion Section 3 .....</b>	<b>53</b>
-----------------------------------	-----------

<b>Conclusion Chapitre I.....</b>	<b>54</b>
-----------------------------------	-----------

## **Chapitre II : La culture d'entreprise au cœur de la fonction ressources humaines**

<b>Introduction Chapitre II.....</b>	<b>55</b>
--------------------------------------	-----------

### **Section 1 : La fonction ressources humaines : Une revue de la littérature**

<b>Introduction Section 1.....</b>	<b>56</b>
------------------------------------	-----------

<b>4. Fondements et évolution de la fonction Ressources Humaines : de l'administratif vers le stratégique .....</b>	<b>57</b>
---	-----------

<b>5. La performance de la fonction ressources humaines .....</b>	<b>61</b>
---	-----------

<b>2.3 L'origine du mot performance.....</b>	<b>61</b>
--	-----------

<b>2.4 La performance de la fonction ressources humaines.....</b>	<b>62</b>
---	-----------

<b>2.2.1Le modèle d'ULRICH (1996).....</b>	<b>62</b>
--	-----------

<b>2.2.2Le modèle de Le Louarn&amp;Wils (2001).....</b>	<b>63</b>
---	-----------

<b>2.4.1.1 Performance administrative de la fonction RH .....</b>	<b>64</b>
---	-----------

<b>2.4.1.2 Performance opérationnelle de la fonction RH .....</b>	<b>64</b>
---	-----------

<b>2.4.1.3 Performance stratégique de la fonction RH.....</b>	<b>65</b>
---	-----------

<b>2.4.2 Le modèle de Boudreau &amp;Ramstad (2006) .....</b>	<b>65</b>
--	-----------

<b>2.4.2.1 L'efficience d'une mission ou activité de la fonction RH.....</b>	<b>65</b>
--	-----------

<b>2.4.2.2 L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH.....</b>	<b>65</b>
--	-----------

<b>2.4.2.3 L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH.....</b>	<b>65</b>
--	-----------

<b>6. Les enjeux de la fonction ressources humaines .....</b>	<b>66</b>
---	-----------

<b>3.1 La fonction ressources humaines : Le partenaire business et éducateur de l'humain.....</b>	<b>67</b>
---	-----------

<b>3.2 Répondre aux enjeux de la fonction ressources humaines .....</b>	<b>68</b>
<b>Conclusion Section 1 .....</b>	<b>70</b>
 <b><u>Section 2</u> :Les modes de transmission de la culture d'entreprise</b>	
<b>Introduction Section 2.....</b>	<b>71</b>
 <b>1. Entre l'éthique et les pratiques RH : Quel (s) lien (s) ? .....</b>	<b>72</b>
<b>1.4 Définition de la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>72</b>
<b>1.5 Éthique, morale, déontologie et culture : Quel est la différence ? .....</b>	<b>73</b>
<b>1.5.1 L'éthique.....</b>	<b>73</b>
<b>1.5.2 La morale .....</b>	<b>74</b>
<b>1.5.3 La déontologie .....</b>	<b>74</b>
<b>1.5.4 La culture .....</b>	<b>74</b>
<b>1.6 Le contenu des codes éthiques .....</b>	<b>75</b>
<b>1.3.1Les valeurs d'entreprise .....</b>	<b>75</b>
<b>1.3.2Les principes d'action .....</b>	<b>76</b>
<b>1.3.3Les règles de conduite.....</b>	<b>76</b>
 <b>2. Les modes de transmission de la culture d'entreprise : Une finalité de renforcement .....</b>	<b>78</b>
<b>2.2 Les modes de transmissions de Sainsaulieu (1997) .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1.1 La transmission par les Anciens .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1.2 L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.3 La prescription idéologique .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 La transmission par les pratiques RH.....</b>	<b>80</b>
<b>4.2.1 La Motivation .....</b>	<b>80</b>
<b>4.2.1.1 La variation des sources de motivations.....</b>	<b>80</b>

d) En fonction des générations.....	81
e) En fonction de la situation de l'individu.....	81
f) En fonction des cultures nationales .....	82
4.2.1.2 Le respect de la cohérence culturelle de l'entreprise : une condition à la motivation .....	82
d) Les incohérences entre le discours et les actions.....	82
e) Les incohérences entre les discours.....	83
f) Les incohérences entre les actions.....	83
4.2.1.3 Limiter ces incohérences .....	84
c) La définition d'une « idéologie fondamentale ».....	84
d) Impliquer les salariés dans la définition de nouvelles valeurs.....	85
<b>4.2.2 Le recrutement.....</b>	<b>88</b>
4.2.2.1 Comprendre le principe de recrutement .....	89
4.2.2.2 Sélection de personnel conforme à la culture de l'entreprise.....	90
<b>4.2.3 La formation et le développement du personnel.....</b>	<b>92</b>
4.2.3.1 Définition de la pratique .....	92
4.2.3.2 La formation : une pratique au service du renforcement de la culture d'entreprise .....	93
<b>4.2.4 Système d'évaluation et d'appréciation.....</b>	<b>95</b>
4.2.4.1 Définition et lien avec la culture d'entreprise .....	95
4.2.4.2 Le système d'évaluation comme système de contrôle .....	96
<b>2.2.5 La Communication : Un outil de diffusion de la culture d'entreprise.....</b>	<b>96</b>
4.2.4.3 L'identité .....	97
4.2.4.4 L'intégration.....	97
4.2.4.5 Les outils d'intégration.....	98

i. L'écrit.....	98
ii. L'oral.....	99
iii. Les TIC au service de l'intégration.....	99
<b>Conclusion Section 2 .....</b>	<b>100</b>
 <b><u>Section 3</u> : Culture d'entreprise : L'enjeu de la performance</b>	
<b>Introduction Section 3.....</b>	<b>101</b>
 <b>5. La culture d'entreprise : Un atout stratégique .....</b>	<b>102</b>
<b>1.5 Culture d'entreprise et rétention des collaborateurs.....</b>	<b>102</b>
<b>1.6 La culture d'entreprise : Facteur de performance.....</b>	<b>104</b>
<b>1.7 Culture d'entreprise : Facteur de compétitivité .....</b>	<b>105</b>
<b>1.8 L'enjeu de la diversité culturelle .....</b>	<b>105</b>
 <b>6. Développer et entretenir une culture d'entreprise : Quels finalités ?.....</b>	<b>106</b>
<b>5. La culture d'entreprise : Les leviers d'action.....</b>	<b>108</b>
<b>6.1 Un travail de fond.....</b>	<b>108</b>
6.2 Renforcer la culture en s'y référant.....	108
<b>6.3 D'autres moyens d'action .....</b>	<b>109</b>
6.4 Savoir véhiculer la culture d'entreprise.....	109
3.4.5 Le logo .....	109
3.4.6 La communication directe.....	109
3.4.7 Les événements.....	110
3.4.8 Les réseaux informels .....	110
 <b>Conclusion section 3 .....</b>	<b>111</b>
 <b>Conclusion Chapitre II .....</b>	<b>112</b>

## **Chapitre III : Etude empirique au sein de la Multinationale**

### **« Afia International Algeria »**

<b>Introduction Chapitre III</b> .....	<b>114</b>
--	------------

#### **Section 1 : Les éléments identifiant notre étude de cas**

<b>Introduction Section 1</b> .....	<b>115</b>
-------------------------------------	------------

6. La démarche méthodologique .....	<b>116</b>
-------------------------------------	------------

1.4 Méthode qualitative .....	<b>116</b>
-------------------------------	------------

1.5 Les motivations pour le choix de la multinationale AIA .....	<b>116</b>
--	------------

1.6 Techniques d'investigation sur le terrain .....	<b>117</b>
---	------------

1.3.1L'observation directe et participative.....	<b>117</b>
--	------------

1.3.2Les entretiens semi-directifs .....	<b>118</b>
--	------------

1.3.3Les documents internes à l'entreprise .....	<b>119</b>
--	------------

1.3.4Le guide d'entretien .....	<b>119</b>
---------------------------------	------------

7. Présentation du Groupe SAVOLA .....	<b>120</b>
--	------------

8. Présentation de la société Afia International Algeria (AIA).....	<b>123</b>
---	------------

8.1 Produits de la société AIA.....	<b>124</b>
-------------------------------------	------------

3.1.1Concept Produit Afia.....	<b>126</b>
--------------------------------	------------

3.1.2Concept Produit Oléor.....	<b>126</b>
---------------------------------	------------

8.2 L'organisation de l'entreprise.....	<b>127</b>
---	------------

9. La culture d'entreprise au sein d'AIA.....	<b>129</b>
---	------------

9.1 Présentation de la culture savolienne : La voie de l'équilibre.....	<b>129</b>
---	------------

4.1.1Les 4 éthiques de la culture savolienne.....	<b>130</b>
---	------------

4.1.2Les 4 valeurs Interne de la culture Savolienne.....	<b>130</b>
--	------------

4.1.3Les 4 valeurs Externe de la culture Savolienne .....	<b>131</b>
---	------------

10.....	Une	
entreprise citoyenne socialement responsable .....		134
10.1L'opération Dinar Errahma (دينار الرحمة).....		135
10.2Le programme Injaz El Djazair (إنجاز الجزائر) .....		135
10.3Programme Ziyarrate El Kheirya : (الزيارات الخيرية).....		135
<b>Conclusion Section 1 .....</b>		<b>137</b>
 <b><u>Section 2</u> : La fonction ressources humaines au sein de la multinationale AIA</b>		
<b>Introduction Section 2.....</b>		<b>138</b>
<b>8. Présentation de la Fonction RH au niveau d'AIA.....</b>		<b>139</b>
8.1 Les catégories de personnel.....		139
1.1.1Le personnel de direction ( <i>le top management</i> ).....		140
1.1.2Le personnel de maîtrise ou intermédiaires (le middle management) .....		140
1.1.3Le personnel d'exécution (Front-line) .....		140
8.2 Fonction RH et ses Représentants .....		140
<b>9. Les pratiques RH au sein d'AIA .....</b>		<b>145</b>
9.1 Le recrutement.....		145
2.1.1Expression et validation des besoins.....		146
2.1.2Prospection et sélection des candidats .....		147
2.1.3 Entretien et test.....		147
2.1.4Recrutement et installation.....		148
2.1.5Période d'essai et évaluation.....		148
9.2 Formation et développement du personnel.....		149
9.2.1 Recueil et analyse .....		150
9.2.2 Consultation des organismes de formation.....		150

a) La formation interne.....	150
b) La formation externe.....	151
2.3.3 Diffusion du plan de formation.....	151
2.3.4 Sélection des organismes de formation .....	151
2.3.5 Mise en forme .....	151
2.3.6 Evaluation de la formation et mise à jour du dossier administratif .....	152
f) Niveau 1 : Evaluation à chaud.....	152
g) Niveau 2 : Evaluation à froid.....	152
2.3.7 Evaluation des organismes de formation.....	152
2.4 Evaluation des compétences et performances .....	153
2.4.1 Les objectifs d'évaluation des compétences et performances .....	153
a) Les objectifs liés à l'évalué(e).....	153
b) Les objectifs liés à la société.....	154
c) L'intérêt pour la société.....	154
d) L'évaluation versus hiérarchie .....	154
e) Les multiples finalités de l'évaluation.....	155
2.4.2 La méthode de l'évaluation .....	155
2.5 La rémunération.....	155
10.....	Hygi
ène et sécurité au sein de AIA : la culture du « Safety First ».....	156
10.1 Tenue des locaux .....	157
10.2 Dispositifs de protection individuelle.....	157
10.3 Mouvement du personnel et circulation .....	158
10.4 Incendie et interdiction de fumer.....	158
10.5 Mesures de prévention des accidents du travail .....	158
10.6 Mesures en cas d'accident de travail.....	159
10.7 Médecine du travail .....	160

<b>11.</b> .....	Le	
transport du personnel.....		<b>160</b>
<b>12.</b> .....	La	
restauration.....		<b>161</b>
<b>13.</b> .....	Appa	
rence personnelle .....		<b>161</b>
<b>14.</b> .....	La	
culture de l'Open Space (espace de bureau ouvert).....		<b>162</b>
<b>Conclusion Section 2</b> .....		<b>163</b>
<b><u>Section 3 : Investigation, exposition et analyse des résultats</u></b>		
<b>Introduction Section 3</b> .....		<b>164</b>
<b>9. Les quatre visites effectuées au sein d'AIA</b> .....		<b>165</b>
<b>9.1 La première visite : La découverte des locaux d'AIA</b> .....		<b>165</b>
<b>9.2 La deuxième visite : La participation dans l'atelier Marketing</b> .....		<b>166</b>
<b>1.2.1Présentation du programme INJAZ</b> .....		<b>166</b>
<b>1.2.2Visions et Objectifs d' Afia à travers ce programme</b> .....		<b>166</b>
<b>a)Première session INJAZ 2012 réalisée le 27 Mai 2012 au niveau de l'université d'Oran</b> .....		<b>167</b>
<b>b)Deuxième session INJAZ 2012 réalisée 28 Novembre 2012 au niveau du Centre de Formation (Oran)</b> .....		<b>167</b>
<b>c)Analyse</b> .....		<b>168</b>
<b>9.3 La troisième visite : Prise de contact avec le DRH</b> .....		<b>168</b>
<b>9.4 La quatrième visite : La réunion annuelle de l'équipe Afia</b> .....		<b>169</b>
<b>10.</b> .....	L'act	
ualité de la société AIA.....		<b>171</b>
<b>11.</b> .....	Le	
Projet du Système Management Qualité (SMQ) .....		<b>172</b>

11.1	Les facteurs de motivation pour le Projet SMQ .....	172
11.2	Les principaux avantages du SMQ.....	173
11.3	Les principales opportunités qu’offre le SMQ .....	173
11.4	Les enjeux du système SMQ .....	173
	a) Les enjeux économiques .....	174
	b) Les enjeux commerciaux.....	174
	c) Les enjeux humains et techniques .....	174
	d) Les trois conditions pour la mise en place du SMQ.....	174
12.	..... Les réalisations de l’année 2012.....	174
13.	..... AIA et le management multiculturel.....	175
14.	..... Le couple DG-DRH .....	178
15.	..... Une culture d’entreprise opérationnelle au niveau d’AIA.....	179
16.	..... La diffusion et le renforcement de la culture Savolienne par les pratiques RH.....	183
<b>Conclusion Section 3 .....</b>		<b>192</b>
<b>Conclusion du chapitre III .....</b>		<b>193</b>
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>196</b>
<b>Annexes n° 1 The balancedway - Une culture Savolienne .....</b>		<b>205</b>
<b>Annexes n° 2 Ibda’a Program (Formulaire) .....</b>		<b>206</b>
<b>Annexes n° 3 Savolien du mois – Formulaire de nomination .....</b>		<b>207</b>
<b>Annexes n° 4 Liste des figures .....</b>		<b>209</b>
<b>Annexes n° 5 Liste des schémas.....</b>		<b>210</b>
<b>Annexes n° 6 Liste des Tableaux.....</b>		<b>211</b>
<b>Annexes n° 7 Liste Abréviations .....</b>		<b>212</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>213</b>



## Résumé

Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise. Aujourd'hui, mobiliser les équipes est un enjeu capital pour toutes les entreprises compétitives en cela en créant une identité, en fédérant le personnel autour d'un projet commun, relayé par des valeurs, de ce fait, la culture d'entreprise permet de donner un sens au management entrepris par chaque organisation économique. La culture organisationnelle permet à une entité de se démarquer des autres entités qui l'entourent. Elle contribue à une vision commune de tous les salariés qui composent cette communauté, et permet le rassemblement et la motivation des employés autour du projet d'entreprise.

La culture de l'entreprise et les sous-cultures locales ou professionnelles qui la composent, deviennent des objets stratégiques de pilotage, des objets qui gagnent à être étudiés et dans la mesure du possible, adaptés. La culture fait partie des dimensions essentielles d'une entreprise; elle fait son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte systématiquement dans toute action ou décision, de la gérer et de la faire évoluer pour assurer la pérennité de l'organisation, mais sans jamais la considérer comme un facteur isolé. Ainsi, nous posons la question principale suivante :

**«Qui est chargé de faire évoluer, renforcer et diffuser la culture au sein d'une organisation économique? Quel est le rôle de la fonction ressources humaines dans ce contexte ? »**

## Mots-clés :

Culture D'entreprise; Fonction Ressources Humaines; Modes De Transmission De La Culture; Performance; Pratiques Rh; Sous-cultures; Evolution Fonction Rh; Organisation; Bestseller; Politique De Communication.