

Evaluation des conséquences de la conduite du changement organisationnel à travers la culture d'entreprise : Cas d'une entreprise publique Algérienne

AIDOUD Mohamed Faouzi

Maître Assistant, Faculté des sciences économiques,
sciences commerciales et sciences de gestion,
Université de Saida-ALGERIE.
Doctorant en Gestion à l'Université de Tlemcen

Résumé :

Lorsque l'environnement change, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'adopter des mesures lui permettant de s'adapter à la nouvelle donne et s'assurer de bonnes performances. Ce changement est synonyme d'une culture d'entreprise différente.

La culture d'entreprise est une réalité organisationnelle qui oriente le fonctionnement global de l'organisation. Dès lors, l'étude de la réaction de la culture d'entreprise à un projet de changement, particulièrement en Algérie qui a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé est importante compte tenu de la profonde mutation que connaît l'économie du pays.

Cette proposition se veut une tentative d'évaluation de la portée du changement organisationnel à travers la culture de l'entreprise publique algérienne ERIAD-Saida.

Mots clés : Culture d'entreprise, changement organisationnel, projet d'entreprise, ERIAD Saida.

Abstract:

When the environment changes, the company is obliged to adopt measures to adapt to the new situation and ensure good performance. This change is synonymous with a different corporate culture.

Corporate culture is an organizational reality that guides the overall functioning of the organization. Therefore, the study of the reaction of corporate culture to a project of change, particularly in Algeria is important given the profound mutation that knows the country's economy.

This paper is an attempt to assess the scope of organizational change through the culture of the Algerian public company ERIAD-Saida.

Key words: Corporate Culture, organizational change, business project, ERIAD Saida.

Introduction :

L'une des découvertes contemporaines les plus importantes des sciences de la gestion est la mise au jour du fait qu'il n'existe pas de principes universels qui guident la gestion du personnel dans l'entreprise.

En effet, il apparaît que les formes de gestion les plus performantes ne sont pas celles qui se conforment au principe du one best way, mais plutôt celles dont les pratiques s'inspirent de l'univers matériel et symbolique propre aux groupes à l'œuvre en entreprise (MERCURE et al, 1997). Cet univers est caractérisé par un ensemble de manières plus ou moins stables de penser, d'agir et de réagir. C'est ce qu'il est convenu d'appeler la culture.

Ce système, élaboré du fait de la réalité humaine, sociale et historique des organisations, produit un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous mais souvent peu conscientes et se révèle être une image fidèle de l'organisation à un moment donné. En effet, et selon Hofstede (1994) la culture représente une programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à une autre

Toutefois, du moins dans plusieurs sociétés en transition, dont l'Algérie, le rôle de la culture est insuffisamment pris en compte, voire ignoré, par la plupart des modèles de gestion mis en œuvre. De fait, les modes d'organisation des entreprises et de direction du personnel dans les sociétés en transition sont souvent fondés sur des théories de gestion élaborées selon des principes aux prétentions universelles dans les pays industriellement avancés (MERCURE et al, 1997).

D'autre part, le changement est considéré comme étant une problématique majeure du management, particulièrement en Algérie, qui a connu une transition d'un modèle d'économie socialiste à un modèle plus libéralisé avec l'avènement de l'économie de marché.

L'ampleur de ces changements est sans borne : produits, technologies, structures, compétences, relations à l'entreprise, nouveaux concurrents, tout subit l'impératif de mutations qu'il faut maîtriser, gérer, initier, contrôler. Quand les règles du jeu concurrentiel changent, les entreprises doivent s'adapter. Dans certains cas, cette adaptation est synonyme de véritable mutation (DELAVALLEE et al, 2002). Les entreprises doivent changer de logique pour être plus performantes. Leur organisation doit évoluer dans son ensemble : de nouveaux objectifs, de nouvelles structures et techniques, mais également une culture différente. Pour se mettre au diapason de la nouvelle donne économique, les entreprises utilisent plusieurs outils parmi lesquels le projet d'entreprise qui est synonyme d'une nouvelle culture et qui a pour vocation première le développement de l'entreprise.

Cet article se veut une tentative d'évaluation de la portée du changement et son impact sur la performance d'une entreprise Algérienne à travers sa culture. Autrement dit, il a été question de savoir si la culture de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude a été en mesure de s'adapter à un projet de développement (une nouvelle culture) induit par l'entrée en économie de marché et qui vise à la rendre plus performante (Les valeurs relevées sur le terrain sont-elles en adéquation avec les exigences du projet proposé par la direction ?)

1. La culture d'entreprise : une réalité organisationnelle déterminante :

La culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de penser et d'agir, et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire (DEVILLARD, REY, 2008). Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques, qui oriente fortement le fonctionnement global au sein de l'entreprise (stratégie, communication, production, organisation, place accordée à chaque fonction, ETC).

M. Lebailly et A. Simon (cité par DEVILLARD, REY, 2008) prennent à ce sujet un exemple éloquent : « La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps. » (DEVILLARD, REY, 2008).

Delavallée et al (2002) comparent pour leur part la culture d'entreprise à :

- La partie immergée de l'iceberg.
- Les courants marins qu'on ne voit pas à la surface, mais qui peuvent faire dériver, voire chavirer le bateau.

Souvent peu explicite à l'intérieur de l'entreprise elle-même, la culture n'est pratiquement pas perceptible pour ceux qui n'ont pas l'expérience d'une autre organisation, à l'instar de la culture nationale pour celui qui n'est jamais sorti de son pays. Car ce qui, bien souvent, produit la conscience de l'existence d'une culture, est le choc qui résulte de la rencontre avec une culture différente.

La culture d'une entreprise, résulte d'un ensemble de valeurs, de normes et de rites élaborés tout au long de son histoire à partir de situations symboliques et de personnages devenus mythiques. Cet ensemble donne un cadre aux façons de penser, d'agir ou de décider.

Selon E. Schein (1985), théoricien reconnu de la culture d'entreprise, celle-ci est un ensemble de postulats fondamentaux inventés, découverts, ou élaborés par un groupe donné en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne qui a fonctionné assez bien pour être considéré comme valide et enseigné aux nouveaux membres du groupe comme la manière juste de percevoir, de penser et de ressentir en relation avec ces problèmes.

Il ajoute que la culture est conçue comme un ensemble interrelié de trois niveaux, allant du plus profond et intangible au plus superficiel et manifeste. Ces trois niveaux sont : d'abord les postulats de base qui sont des sentiments profondément enracinés et pris pour acquis concernant la nature de la réalité, de l'homme, de l'activité humaine, des relations humaines et de la relation à l'environnement etc. Ensuite, les valeurs qui représentent des principes auxquels doivent se conformer les manières d'être et d'agir, ces principes sont ceux qu'une personne ou qu'un groupe reconnaissent comme idéales. Enfin, les artéfacts. Ces derniers représentent la partie la plus perceptible et la matérialisation de la culture, il s'agit notamment de normes, symboles et pratiques en tout genre.

Devillard et Rey(2008) propose un modèle similaire qu'il compare à un arbre : - Les racines (infra-culture) se nourrissent des nutriments du sol (les logiques de base) pour produire le tronc et les branches (mode opératoire culturel).

C. Barnard, Cadre supérieur à la Bell Téléphone Compagnie, fait référence à la notion de culture d'entreprise dès les années trente(1938). Il confère à l'entreprise une « personnalité » propre et fait des dirigeants les dépositaires de ses valeurs. Après quoi, à quelques exceptions près, la notion de culture d'entreprise est tombée dans les oubliettes de la littérature managériale pendant environ cinquante ans. Elle réapparaît avec force au début des années quatre-vingt pour faire l'objet d'une véritable mode initiée par quelques ouvrages à succès dont celui, aussi célèbre qu'éphémère, de T.J. Peters et R.H. Waterman(1982) sur l'excellence. Si la notion de culture entre dans le monde du management seulement au début des années quatre-vingt, ce n'est pas parce que, auparavant, les entreprises n'avaient pas de culture, mais parce que, compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient, à ce moment-là, pertinente pour le management. Pourquoi ? Il y a au moins quatre grandes catégories de raisons différentes mais complémentaires : différenciation concurrentielle, cohésion interne, changement stratégique et rapprochement d'entreprises (DEVILLARD, REY, 2008).

Comparable à la « personnalité » d'un individu, La culture rend chaque organisation unique.

Il est utile et même indispensable, du fait de son impact stratégique, d'avoir une bonne représentation de sa culture d'entreprise. Cependant décrire la culture n'est pas chose facile, car d'une part, c'est un système humain des plus complexes dans lequel s'enchevêtrent des logiques tout à fait diverses (historiques, géographiques, techniques, sociologiques et autres), d'autre part, une grande partie de cette culture demeure invisible, pour ceux s'y trouvent plongés.

Souvent réduite aux seules « valeurs » dans l'esprit de nombre de gens d'entreprise, la culture se présente plutôt comme une logique de réponses habituelles qui diffère d'une entreprise à une autre.

2. Relation entre culture d'entreprise et performance :

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la culture représente une réalité d'une grande importance qui influence tout ce que fait l'organisation. A partir de là, il serait intéressant de s'intéresser à son impact sur la performance de l'entreprise.

Il existe, selon Kotter et Heskett (1993), trois types de théories sur les liens entre culture et performance :

Le premier est celui de la culture forte qui génère obligatoirement de la performance. Une culture forte représenterait un alignement total entre les systèmes de contrôle, la motivation et le mode d'organisation ; elle serait aussi caractéristique d'un très fort partage par les membres de l'organisation de valeurs et de références. Une culture forte se traduirait enfin par une forte empreinte de ses traits sur les comportements.

Cette théorie est contestable dans la mesure où chacun connaît des entreprises à culture forte — voire des secteurs entiers — qui ne réussissent pas du tout (THEVENET, 1993).

Un deuxième ensemble de théories suggèrent que c'est la cohérence entre la culture et le contexte de l'entreprise qui explique sa performance. Cette approche contingente suppose qu'à un contexte particulier correspond un type idéal de culture.

Les critiques reprochent à cette théorie d'être « fixiste » et de ne pas inclure la problématique du changement (THEVENET, 1993).

Enfin, un troisième corps de théories suggèrent que seules des cultures facilitant le changement et l'adaptation à l'environnement produisent de la performance à long terme.

Selon Thévenet (1993), Kotter et Heskett soutiennent la pertinence de la troisième, ce qui leur permet de caractériser cette culture ouverte à l'adaptation et au changement de la manière suivante :

- Un leader fort ayant eu une carrière à l'intérieur de l'organisation mais aussi ouvert sur l'extérieur ;
- Un fort accent mis sur la qualité des relations avec les parties-prenantes : actionnaires, clients et employés ;
- Une démarche incessante de communication/participation facilitant la remise en cause de ses propres façons de faire pour tenir compte de l'environnement extérieur.

3. Les limites de la culture d'entreprise :

Si la culture d'entreprise constitue souvent une opportunité qui favorise le développement, elle peut également se révéler être un frein puissant.

En effet, il y a des cultures qui sont bien adaptées à leur environnement, leur époque et à un certain type de marché. Mais ces cultures performantes et adaptées courent le risque de ne pas le rester si les éléments du contexte changent (DEVILLARD, REY, 2008).

Ainsi, comme tout système vivant, une culture présente une limite de validité (DEVILLARD, REY, 2008). Et c'est souvent faute de l'avoir pris en compte en ne remettant pas en cause sa culture qui a fait leur réussite que des entreprises disparaissent ou entrent en crise.

Lorsque que la culture de l'entreprise devient inadaptée à son environnement, une démarche de changement doit être entreprise et ce à l'aide de certains outils parmi lesquels le projet d'entreprise. Le projet d'entreprise est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Elle est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise. C'est la clarification par l'entreprise de ce qu'elle est et veut devenir (THEVENET, 1993).

4. La culture dans le contexte du changement :

Le changement de culture n'est pas une fin en soi. Il devient une nécessité quand l'organisation et/ou l'environnement de l'entreprise change. Mais de l'avis de nombreux auteurs, c'est la caractéristique la plus stable, et aussi le moins visible et saisissable. En un mot celle qui change le plus difficilement et, en même temps, celle qu'on a le plus de raisons d'oublier dans le changement (DELAVALLE et al, 2002).

En effet, la culture émerge de la routinisation des pratiques organisationnelles ayant mené au succès, ainsi que de l'internalisation par tous les membres des postulats et des valeurs sur lesquels ces pratiques sont basées (HAFSI, DEMERS, 1997). La création d'une culture résulte donc d'un cercle vertueux, le succès renforce la culture

et une culture «forte» augmente le succès en multipliant les chances d'adaptation en cas de changement (HAFSI, DEMERS, 1997). La culture en vient donc à influencer très fortement tout ce que fait l'organisation, d'autant plus qu'elle devient de plus en plus prise pour acquise, donc fonctionne au niveau inconscient. À cette étape de la vie d'une entreprise, la culture est donc une source de dynamisme organisationnel. Mais qu'arriverait-il si l'environnement change ? L'organisation risque alors de connaître des difficultés, de vivre des situations d'échec et de malaise, parce que sa culture n'est plus fonctionnelle comme nous l'avons mentionné précédemment. Selon Gagliardi cité par Hafsi et Demers (1997), les organisations n'apprennent pas de leurs expériences négatives. L'insuccès ne fait que renforcer l'inertie de la culture existante à cause de l'anxiété des membres qui tend à augmenter dans les situations de crise et qui provoque conflits organisationnels. L'entreprise est alors piégée dans un cercle vicieux, si une nouvelle culture ne parvient pas à émerger.

Cependant, le changement culturel demeure possible si certaines conditions sont réunies. M. Thévenet (1993) par exemple en identifie au moins trois :

- L'entreprise est dans une situation très difficile où sa survie est en jeu ;
- L'ensemble des salariés de l'entreprise en est convaincu ;
- La direction parvient à faire passer certains messages à propos de la situation actuelle et des possibilités d'en changer.

Pour mieux comprendre la réaction de la culture à un changement, T. Hafsi et C. Demers(1997) recensent plusieurs situations possibles en s'inspirant de la typologie proposée par Gagliardi(1986). Ils soutiennent que lorsqu'un changement culturel est réalisé dans une entreprise, cela se solde généralement par trois cas de figure :

- **Le changement culturel apparent:** il se réalise quand les changements apportés sont vécus comme compatibles avec la culture. Seuls les artefacts culturels changent.

- **La révolution culturelle:** Se produit quand les changements apportés sont vécus comme en opposition avec la culture, dans ce cas l'inertie organisationnelle va augmenter et la résistance au changement sera importante. Le changement dans ce cas aura nécessité de gros efforts et d'importants sacrifices.

- **L'incrémentalisme culturel:** L'intégration progressive d'éléments différents mais non antagonistes avec la culture existante fera évoluer cette dernière en vue de son adaptation. En effet, comme le mentionnent Hafsi et Demers (1997), la culture même si elle est stable, n'est pas statique. Les organisations sont en constante évolution. Comme le contexte change toujours, elles doivent s'adapter et elles apprennent de leurs expériences. Mais leur apprentissage modifie graduellement, sans la remettre en cause profondément, la culture dominante.

5. Cas de l' ERIAD- SAIDA:

Nous allons à présent rendre compte des résultats de l'enquête réalisée dans le cadre de cette étude au sein de l'entreprise ERIAD-filiale de SAIDA (il s'agit d'une entreprise publique dont l'activité est la production et la commercialisation de semoules et farines). Il s'agit d'effectuer un sondage auprès des salariés afin de se faire une opinion sur la culture existante. L'objectif poursuivi à travers l'organisation de cette enquête est de savoir s'il y a une harmonie entre les valeurs escomptées et encourues par la direction

à travers le projet d'entreprise et les valeurs réelles des salariés. Autrement dit, il s'agit d'évaluer l'impact du changement sur la performance de l'entreprise à travers les valeurs décelées sur le terrain.

L'étude a été menée à l'aide d'un questionnaire⁽¹⁾ utilisant l'échelle de Likert à 5 points⁽²⁾ pour évaluer la perception des salariés. A noter également que des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables après l'analyse des données récoltées dans le but de clarifier certaines idées. Les statistiques descriptives⁽³⁾, notamment la moyenne et l'écart type, sont généralement utilisées pour étudier la perception d'un groupe d'individus à propos d'un phénomène donné. Désormais, la moyenne détermine la tendance centrale d'une distribution, c'est à dire l'accord des personnes interrogées sur un item donné. L'écart type, quant à lui, nous donne un jugement sur le degré de dispersion des réponses par rapport à la moyenne.

Les tableaux de chaque catégorie d'analyse nous indiquent la moyenne et l'écart type pour chacun des items.

5.1. Échantillons et collecte des données :

Les données ont été collectées dans le cadre d'une enquête auprès des employés de l'ERIAS EL FORSAANE de Saida. Le questionnaire anonyme a été remis aux salariés en mains propres. Au total 80 questionnaires ont été distribués (ce qui représente 73% du nombre des salariés), 63 ont été recueillis, soit un taux de récupération de 79%. Au final, 57 questionnaires ont été considérés comme exploitables.

5.2. Résultats et analyses :

Avant de détailler les résultats et les analyses, il y a lieu de mentionner que l'ERIAS Saida a effectué au préalable un diagnostic dont les principales conclusions ont mis en évidence l'obligation de revoir le mode de fonctionnement de la filiale pour les raisons suivantes :

- Les limites de l'organisation en vigueur, dans la mesure où elle est restée passive aux changements qu'a connu la filiale.

- L'ancienne organisation n'obéissait plus à la nouvelle donne économique.

La volonté de changement exprimée par l'ERIAS est due à la perte du monopole de la production et de la distribution des produits étant donné la libéralisation du marché et naturellement l'émergence d'un secteur privé plus agressif et plus compétitif.

L'objectif est d'une part : d'assurer la survie de l'entreprise, de préserver ses emplois, de préserver ses parts de marché et en gagner d'autres à long terme, ainsi que de retrouver la place de leader sur le marché.

Et d'autre part se préparer pour des opérations de partenariat et/ou de privatisation qui est dû au changement de stratégie du groupe.

Pour réaliser ses objectifs, l'ERIAS Saida a axé sa mutation autour d'une démarche de qualité totale qui présente les caractéristiques d'un projet d'entreprise.

1- Inspiré du questionnaire présent dans le livre DELAVALEE et al, 2002.

2- 1- Pas du tout d'accord, 2- Pas d'accord, 3- Moyennement d'accord, 4- D'accord, 5- Tout à fait d'accord.

3- Tous les résultats ont été calculés par le logiciel SPSS.

Après une lecture approfondie de la charte de la politique qualité (le projet d'entreprise) adoptée par l'ERAD de Saida, nous avons constaté que cinq catégories représentent la base des préoccupations de l'entreprise. Il s'agit de : l'activité commerciale, l'environnement, le mode de gestion au sein de l'entreprise, le climat du travail, les raisons d'attachement à l'entreprise. Ce projet tente d'instaurer une nouvelle culture.

5.2.1. Valeurs liées à l'activité commerciale :

Valeurs espérées	Items	Moyenne (pour chaque item)	Ecart-type (pour chaque item)
- Orientation Client	-Volonté de satisfaction du client	4,26	1,09
- Qualité compétitive des produits	-Volonté de rester rentable	4.07	1.37
	-Volonté d'être plus performant	4,35	1,15
- Performance commerciale	-Perception de la qualité des produits	2.78	1,53

Tableau 1 : Valeurs liées à l'activité commerciale

Le **tableau 1** reprend la perception des interrogés vis-à-vis de l'activité commerciale de l'entreprise. Notre étude nous a permis de constater que la plupart des répondants sont dans leur majorité complètement d'accord sur le fait que le client doit être le centre d'intérêt privilégié et que la rentabilité économique demeure l'objectif phare de l'entreprise (4.07 de moyenne).

Néanmoins ils reconnaissent que des efforts doivent être entreprise afin d'améliorer la qualité des produits considérés comme n'étant pas assez compétitifs (2.78 de moyenne).

Tout ceci reflète une certaine mutation dans le raisonnement global dans la mesure où l'entreprise a pris conscience que l'époque de la situation de monopole et de la garantie de la stabilité de la part des pouvoirs publics est révolue.

Mais surtout le constat établi de cette première catégorie est qu'il y a une certaine harmonie entre le projet d'entreprise et la réalité observée sur le terrain ce qui confirme l'idée selon laquelle la culture même si elle est stable, n'est pas statique (HAFSI, DEMERS, 1997). Les organisations sont en constante évolution. Comme le contexte change toujours, elles doivent s'adapter et elles apprennent de leurs expériences. Les constats de cette première catégorie rejoignent l'idée de Kotter et Heskett (1993) selon laquelle quand une entreprise est dans une situation très difficile où sa survie est en jeu, le changement est faisable.

5.2.2. Valeurs liées à la perception de l'environnement :

Valeurs espérées	Items	Moyenne (pour chaque item)	Ecart-type (pour chaque item)
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation • Flexibilité • Réactivité • Veille • Retrouver la position de leader sur le marché 	- Incapacité à prévoir les changements de l'environnement	3,75	1,53
	- Situation par rapport à la concurrence	3,14	1,32
	- Vitesse de réaction aux changements de l'environnement	3,14	1,47
	- concurrence comme source de menace	3,52	1,53
	- Incertitude face à l'avenir	3,60	1,42
	- La volonté de conquérir l'environnement	3,82	1,37

Tableau 2 : Valeurs liées à la perception de l'environnement

Le tableau 2 rend compte de la perception de l'environnement par les salariés de l'entreprise.

Les interrogés démontrent une conviction quant à la nécessité de prendre en considération l'importance de l'environnement (3.82 de moyenne) pour obtenir une plus grande part de marché et retrouver la place de leader, un objectif tant souhaité par la direction.

Cependant, les avis sont en quelque sorte partagés concernant la provenance de la menace. Après les entretiens réalisés avec les salariés, il en ressort qu'ils considèrent que la menace provient des concurrents mais pas seulement. Ceci est expliqué par le fait que la concurrence n'est pas seule responsable (malgré les 3.52 de moyenne). En effet, les autorités publiques à travers le manque de rigueur à l'encontre du secteur privé favorisent indirectement la concurrence et de fait les craintes de l'entreprise dans l'avenir (3.60 de moyenne avec une majorité qui ont répondu tout à fait d'accord).

La tendance de l'entreprise à pencher pour une incapacité à prévoir les changements (3.75 de moyenne) et le fait que les avis sont partagés quant à la vitesse de réaction aux changements (3.14 de moyenne) confirme l'idée précédente et est imputée à une volonté externe.

La position des salariés face à l'environnement ne nous permet pas de dire clairement s'il y a adaptation aux valeurs escomptées ou pas car le contrôle exercé sur l'entreprise et la régulation du marché ne dépendent pas de sa volonté.

5.2.3. Valeurs liées à la gestion dans l'entreprise :

Valeurs espérées	Items	Moyenne (pour chaque item)	Ecart- type (pour chaque item)
-Prise de décision au bon niveau	-Respect de la hiérarchie dans la prise de décision	3.94	1.36
-Clarté et assimilation de la stratégie	-Vision vis à vis de la stratégie	2.92	1.49
-Application des directives	-La cohérence : Actes-Discours	2.77	1.32
-Ethique et engagement social	-Harmonie entre social et économique	3.33	1.41

Tableau 3 : Valeurs liées à la gestion dans l'entreprise

Le **tableau 3** renseigne sur la perception des interrogés vis-à-vis du management dans leur entreprise.

Les interrogés semblent convaincus que les décisions concernant la gestion courante sont prises au bon niveau ce qui démontre une bonne organisation (3.94 de moyenne et 65% de réponses entre d'accord et tout à fait d'accord).

Néanmoins, les avis sont partagés avec une tendance au désaccord sur le fait que ce qui est énoncé est appliqué (2.77 de moyenne). Cela est confirmé par le fait que la stratégie est floue au vu des interrogés (2.92 de moyenne).

Ces remarques devraient interpeller la direction sur la nécessité de faire preuve d'une meilleure communication afin de permettre une meilleure assimilation de la stratégie pour mener à bien le projet.

A travers les réponses récupérées, nous remarquons que les salariés ne sont pas très satisfaits de l'équilibre entre l'engagement social et économique de l'entreprise (3.33 de moyenne) ce qui appelle à une révision de cet aspect d'autant plus qu'il représente un paramètre non négligeable pour la performance.

L'étude de cet aspect de l'entreprise appelle à un réexamen de l'activité managériale pour espérer réaliser les directives et ce malgré le fait qu'encore là, la gestion ne dépend pas uniquement de facteurs internes. La réalisation des recommandations du projet d'entreprise passe obligatoirement par une gestion efficace, chose qui n'est pas reflétée par la tendance des réponses de cette catégorie.

5.2.4. Valeurs liées au climat social :

Valeurs espérées	Items	Moyenne (pour chaque item)	Ecart- type (pour chaque item)
• Tolérance constructive	-Droit à l'erreur	2.91	1.52
	-Confiance accordée	3.95	1.36
• Communication	-Niveau d'accessibilité aux supérieurs	4.24	1.12
• Esprit d'équipe et primauté de l'intérêt collectif	-Travail d'équipe	4.02	1.21
	-La charge du travail	3.93	1.25
• Esprit d'initiative et de créativité	-Esprit d'initiative	3.53	1.20
	-Esprit de créativité	3.25	1.43
• Convivialité	-Degré de stress	3.77	1.33
	-Individualisme	2.93	1.54
	-Conflits entre le personnel	3.25	1.34

Tableau 4 : Valeurs liées au climat social

Le tableau 4 rend compte de la qualité du climat social au sein de l'entreprise.

Il en ressort que les salariés considèrent qu'une confiance leur est accordée dans la réalisation de leur tâches (3.95 de moyenne) ce qui démontre une responsabilisation et une délégation des pouvoirs. Ceci découle selon nous de l'existence d'un bas niveau d'incertitude qui est la caractéristique d'un pays comme l'Algérie. En effet, selon les études de Hofstede (1993), la religion aide à pallier le manque de confiance d'autant plus que la moyenne d'ancienneté se situe entre 16-20 ans ce qui constitue un motif de confiance supplémentaire. Même si un degré de confiance non négligeable est accordée aux salariés, le droit à l'erreur y est faible, ce qui démontre une volonté de l'entreprise à atteindre les objectifs assignés.

Nous constatons aussi que les supérieurs sont facilement accessibles (moyenne de 4.24) ce qui montre une réelle volonté à travailler en groupe et faire des choix partagés. Cette idée est confirmée par le fait que les répondants estiment travailler en équipe (4.02 de moyenne) et le fait que l'individualisme demeure faible au sein de l'entreprise (2.93 de moyenne).

Cette dernière remarque nous fait constater que l'entreprise est plutôt collectiviste dans son fonctionnement et selon Hofstede (1993), cette caractéristique freine en quelque sorte la prise d'initiative et l'esprit de créativité ce que nous avons pu vérifier à travers nos entretiens sauf dans certains cas où les salariés y sont obligés. Pour la prise d'initiative la moyenne est de 3.53 tandis que pour l'esprit de créativité elle est de 3.25. Notons que ces deux résultats sont obtenus quand il y a des directives et des incitations de la part de la direction.

Les interrogés se considèrent comme moyennement d'accord quant à l'existence de conflits (3.25 de moyenne), car malgré l'existence perceptible d'un assez bon climat social, ce dernier peut se dégrader selon la direction en cas de non satisfaction des revendications syndicales. A cet effet, ils estiment que tantôt il est bon et tantôt il est fragilisé.

La dernière remarque est liée au niveau de stress élevé que nous avons constaté (3.77 de moyenne avec plus de 60% des interrogés qui sont soit d'accord ou tout à fait d'accord) ce qui à notre avis peut soit résulter de la charge du travail (3.93 de moyenne), des facteurs externes ou des valeurs différentes par rapport au projet de l'entreprise. Hafsi et Demers (1997) affirment à cet effet que si les valeurs apportées par un changement sont contraires aux valeurs ancrées cela engendrera un stress général. Le climat social est selon nous en harmonie avec le projet de l'entreprise en ce qui concerne cette catégorie.

5.2.5. Les raisons d'attachement à l'entreprise :

Valeurs espérées	Items	Moyenne (pour chaque item)	Ecart-type (pour chaque item)
-Dévouement -L'engagement personnel -Valorisation des compétences	- La rémunération	2.79	1.47
	- Sentiment de fierté	3.96	1.23
	- Evolution dans la carrière	3.03	1.57
	- Sécurité de l'emploi	4.12	1.13
	- Avantages en nature	3.40	1.42
	- Perception vis-à-vis de la valorisation des compétences	3.39	1.25

Tableau 5 : Les raisons d'attachement à l'entreprise

Le tableau 5 renseigne sur les raisons d'attachement des interrogés à leur entreprise.

Nous constatons à cet effet, que la rémunération ne constitue pas un motif d'attachement solide (2.79 de moyenne) tout comme la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise (3.03 de moyenne). Par contre le sentiment de fierté ressenti (3.96 de moyenne) constitue quant à lui une raison non négligeable d'attachement. Cet état de fait est imputé, selon nous, au passé de l'entreprise qui a évolué dans une situation de monopole et symbolisait une entité solide et puissante. En effet, Devillard et Rey (2008), soutiennent que la puissance de l'entreprise produit la fierté d'appartenance. La sécurité de l'emploi (4.12 de moyenne) demeure quant à elle une raison majeure d'attachement. Les interrogés sont partagés sur l'idée que leurs compétences sont valorisées (3.39 de moyenne), même si certains salariés occupant des postes clés affirment que leurs savoir-faire reste bien utilisé.

Les raisons d'attachement sont, selon nous, assez solides pour permettre un fonctionnement conforme aux directives proposées.

Conclusion :

Dans notre étude de cas, il s'est avéré qu'un changement culturel a pris forme au fil du temps et que certaines pratiques obsolètes et qui vont à l'encontre des recommandations du projet d'entreprise tendent à être remplacées progressivement par des valeurs mieux adaptées au contexte actuel. Nous avons constaté au cours de notre étude l'existence de mutations de type révolution culturelle et incrémentalisme culturel.

En effet, il y a eu un changement profond en ce qui concerne, par exemple, la perception du client dans la mesure où il est aisé de savoir que cette valeur était quasi inexistante en situation de monopole.

Nous retrouvons également des changements par petites touches afin de pouvoir réaliser les objectifs comme par exemple la prise d'initiative quand la situation l'impose.

En tout état de cause, les résultats annuels en terme de chiffre d'affaire à partir du moment où le projet est entré en vigueur, montrent qu'il y a eu un effet certain sur le comportement et les valeurs au sein de l'entreprise, et ce malgré l'état vétuste du matériel de production qui fait grandement défaut et qui pénalise lourdement la volonté de l'entreprise à aller de l'avant.

Reste à savoir si en cas de réunion de tous les atouts nécessaires à l'entreprise, comment réagirait les salariés ? Dans ce cas il serait intéressant de savoir si le changement culturel constaté est réel ou bien s'il est uniquement apparent, car il ne faut pas oublier que la culture adhère au passé, et qu'il ne faut pas sous-estimer cette réalité.

L'étude menée dans le cadre de ce travail mérite d'être étendue à d'autres entreprises, notamment celles des pays en voie de développement, afin de tenter d'approfondir la compréhension de la réaction de ces organisations aux valeurs véhiculées par la nouvelle donne économique et par conséquent apporter des éléments de réponse dans le but faciliter l'adaptation, la transition et améliorer les performances.

Bibliographie :

BAUDRY P., (2003), Français et Américains, Paris, Village Mondial.

BEN KAHLA K., (1999), Les analyses du changement organisationnel, colloque « La flexibilité: condition de survie? », ISCAE Tunis, 10-11 mars.

BIBARD L., THEVENET M., (1992), Ethique et gestion des ressources humaines, Actes du 3e Congrès de l'AGRH (association française de Gestion des Ressources humaines, Lille, Novembre.

CORIAT B., (1991), Penser à l'envers, Paris, Editions La Découverte.

D'IRIBARNE, P., (1989), La logique de l'honneur, Paris, Le seuil.

DELAVALLEE E., JOLY E., YOLDJIAN A., (2002), La culture d'entreprise pour manager autrement, Paris, Editions d'Organisation.

DEVILLARD O., REY D., (2008), La culture d'entreprise : un actif stratégique, Paris, Dunod, 256 pages.

DEVILLARD O., (2005), *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise*, 3e éd., Paris, Editions d'Organisation.

DRUCKER P., (1996), *Structures et changements*, Paris, Village Mondial.

FILLEAU M. G., MARQUES-RIPOULL C., (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Edition Ellipses.

FROST et al, (1991), *Reframing corporate culture*, Paris, Sage.

HAFSI T., DEMERS C., (1997), *Comprendre et mesurer la capacité à changer des organisations*, Montréal, Les Éditions Transcontinental, 322 pages.

Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*, (trad. Waque M.), Paris, Les Editions d'Organisation, 1994, 351 pages.

KLUCKHOLN F., STRODTBECK F., (1961), *Variations in value orientations, Evasion*, Row, Peterson and Co.

KOBI J. M., Wuthrich H., (1991), *Culture d'entreprise, modes d'action — Diagnostic et intervention*, Paris, Nathan.

KOTTER J-P. & HESKETT J. L., (1993), *Culture et performances : le second souffle de l'entreprise*, Paris, Edition d'Organisations, 192 pages.

LAWRENCE P. R., LORSCH J. W., (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 240 pages.

LEAVITT H. J., BAHRAMI H., (1988), *Managerial Psychology*, The University of Chicago Press, 5e éd.

LEWIN K., (1951), *Field theory in social Science*, Harper & Row.

MERCURE D., HARRICANE B., SEGHIR S., STEENHAUT A., (1997), *Culture et gestion en Algérie*, Paris, l'Harmattan, 184 pages.

MILLER D., (1992), *The Icarus Paradox : how exceptional companies bring about their own downfall*, business horizons, January-February , p.24-34.

MINTZBERG et al, (2005), *Safari en pays stratégie*, Paris, Pearson-Village Mondial.

MORIN P., DELAVALLEE E., (2000), *Le manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Editions d'Organisation.

MORIN P., (1985), *Le management et le pouvoir*, Paris, Editions d'Organisation.

OUCHI W., (1980), *Markets, Bureaucraties and Clans*, Administrative Science Quarterly, n°28.

OUCHI W., (1997), *Théorie Z*, Paris, InterEditions.

PETERS T. J., WATERMAN R. H., (1983), *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions, 359 pages.

REITTER et al, (1992), Cultures d'entreprise, Paris, Vuibert.

SCHEIN, E.H., (1985), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 464 pages.

THEVENET M, (1992), impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Editions Liaisons.

THEVENET M, (1991), culture d'entreprise : une ressource, Actes du IIe congrès de l'AGRH, Cergy, novembre.

THEVENET M., (1993), La culture d'entreprise, Paris, PUF, 128 pages.

THEVENET M., (1986), Audit de la culture d'entreprise, Paris, Editions d'Organisation.

THEVENET M, VACHETTE J-L, (1992), culture et comportements, Paris, Vuibert.

TISSIER-DESBORDES E., THEVENET M., (1991), Implication dans l'organisation et implication dans le produit, Actes du IIe congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy, novembre.

TROMPENAARS F., (1994), L'entreprise multiculturelle, Paris, Editions Maxima.

WATZLAWICK P., (1975), Changements : paradoxes et psychothérapie, Paris, Seuil.

ANNEXES :

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX EMPLOYES

Le questionnaire qui vous est proposé s’inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, sur le thème : «**Culture et projet d’entreprise** ». Nous vous serons reconnaissants de l’attention que vous voudrez bien accorder à sa réalisation en vous prêtant à cet entretien dont les informations, qui demeureront confidentielles et anonymes, ne seront utilisées qu’à des fins académiques. Nous vous remercions pour votre franche et sincère collaboration.

Sexe : Masculin Féminin

Age : Mois de 30 ans de 31 à 40 ans de 41 à 50 ans plus de 50 ans

Ancienneté : Mois de 5 ans de 6 à 10 ans de 11 à 15 ans
de 16 à 20 ans plus de 20 ans

Niveaux hiérarchique: Exécution Maitrise Cadre

Niveaux d’instruction : Primaire Moyen Secondaire
Universitaire Post graduation

Valeurs liées à l’activité commerciale

- | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Le client est roi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 2. Le profit est notre objectif | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 3. Nos produits sont les meilleurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 4. On pourrait être plus performants | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |

Valeurs liées à la perception de l’environnement

- | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Notre environnement est un terrain à conquérir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 2. Tout change tellement vite qu’on ne peut plus rien prévoir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 3. On a un temps d’avance sur nos concurrents | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 4. On réagit rapidement aux évolutions de l’environnement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 5. Les menaces viennent de nos concurrents | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 6. On craint l’avenir | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |

Valeurs liées à la gestion dans l’entreprise

- | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Les décisions sont prises au bon niveau | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 2. On a une vision claire de la stratégie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 3. Les actes sont cohérents avec le discours | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |
| 4. Économique et social sont en harmonie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Pas d’accord | | | | | Complètement d’accord | |

Les valeurs liées au climat social :

1. J'ai le droit à l'erreur	Pas d'accord	Complètement d'accord
2. On me fait confiance	Pas d'accord	Complètement d'accord
3. Mon supérieur est accessible	Pas d'accord	Complètement d'accord
4. Avec mes collègues, on forme une véritable équipe	Pas d'accord	Complètement d'accord
5. Je ne compte pas mon temps	Pas d'accord	Complètement d'accord
6. Je prends des initiatives	Pas d'accord	Complètement d'accord
7. Je fais preuve de créativité	Pas d'accord	Complètement d'accord
8. Je suis souvent stressé	Pas d'accord	Complètement d'accord
9. C'est chacun pour soi	Pas d'accord	Complètement d'accord
10. Il y a des querelles internes	Pas d'accord	Complètement d'accord

Les raisons d'attachement à l'entreprise :

1. Je suis bien payé et j'ai l'espoir de l'être encore plus	Pas d'accord	Complètement d'accord
2. Je suis fier d'y travailler	Pas d'accord	Complètement d'accord
3. Les possibilités de carrière sont nombreuses	Pas d'accord	Complètement d'accord
4. Je ne suis pas considéré comme un numéro	Pas d'accord	Complètement d'accord
5. J'ai la sécurité de l'emploi	Pas d'accord	Complètement d'accord
6. Je m'épanouis dans mon travail	Pas d'accord	Complètement d'accord
7. J'ai beaucoup d'avantages en nature	Pas d'accord	Complètement d'accord
8. C'est une entreprise performante	Pas d'accord	Complètement d'accord
9. On est autonome et on a rapidement des responsabilités	Pas d'accord	Complètement d'accord
10. Il y a une véritable émulation interne	Pas d'accord	Complètement d'accord
11. Mes compétences sont bien utilisées et valorisées	Pas d'accord	Complètement d'accord