

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences
Commerciales

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique



Thème

**L'impact de la Culture Organisationnelle
sur Performance de l'Organisation
Cas Pratique : La direction Générale des
Douanes Algériennes**

Présenté par :

KHOUNI Hakim

AMAROUCHE Redha

Encadré par :

Mr: SEDIKI Abderahmane

Promotion : 2018

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'aide de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance.

Nous exprimons notre plus grande connaissance envers **nos chers parents** qui nous ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de notre démarche d'étude.

Nous adressons toute notre gratitude au directeur de ce mémoire **Mr SEDIKI**, notre promoteur pour son avec le plus grand intérêt tout au long de la réalisation de ce travail, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils.

Un grand merci à tous **nos enseignants** qui nous ont transmis leurs savoirs inestimables durant notre cursus universitaire ainsi que tout le staff administratif et à toute l'équipe pédagogique de la faculté SEGC.

Nous remercions tous nos enseignants depuis l'école primaire, sans qui nous ne serions pas là, ainsi que nos enseignants qui nous ont aidés dans nos démarches :

Mr. DRIR, Mr. GUEDECHE, et Mr. OUAZI.

Nous remercions aussi les fonctionnaires de l'administration des douanes tous grades confondus d'avoir prêté importance au sujet, et qui nous ont aidé à la réalisation de ce mémoire.

Un grand hommage à ceux qui ont milité pour notre chère université

« Mouloud MAMMERI ».

Nous adressons nos remerciements aux **membres** du jury, qui ont pris la peine d'examiner ce travail.

Enfin, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à nos amis pour leur confiance et leur support.

Dédicaces

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

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

*A mes précieux frères « **Djamel** », « **Salim** » à ma sœur « **Lamia** » et son mari « **Idir** » pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail.*

*A mes amis « **Boussad** », « **Yanis** », pour leurs assistances et présences dans ma vie. Ils trouveront ici le témoignage d'une fidélité et d'une amitié infinie.*

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

HAKIM.KH

Dédicace

Je remercie dieu le tout puissant de nous avoir donnée la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents pour leur soutien et leurs prières

A ma femme, et mes deux enfants Nelya et Aris

A ma sœur et mes frères

A tous ceux qui me sont chers.....

REDHA .A

REDHA AMARUCHE

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
AGE	Autorisations Globales d'Exportation
AGI	Autorisations Globales d'Importation
ANDI	Agence Notionnel de Développement de l'Investissement
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
CO	Compétence
C	Culture
CAAT	Compagnie Algérienne des Assurances Totale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement
DGD	Direction Générale des Douanes
DGI	Direction Générale des Impôts
EH	Efficacité Humaine
ENTMV	Enterprise Nationale de Transport Maritime de Voyageurs
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GSM	Global System for Mobile
IBM	International Business Machine
IDE	Investissement Directe Etranger
ISO	International Organization for Standardization
M	Motivation
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Organisation Mondiale de la Douane
OMPI	l'Organisation Mondiale de Propriété Intellectuelle
PDG	Président-Directeur Général
PGE	Programme Générale Exportation
PGI	Programme Générale d'Importation
PNB	Produit National Brut
RH	Ressource Humaine
SAA	Société Algérienne d'Assurance
SH	Système Harmonisé
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SIGAD	Système d'Information et de Gestion Automatisée des Douanes

Liste Des Figures

N° de la figure	Titre de la figure	N° de page
01	les composantes de la culture d'entreprise	14
02	les principaux symboles	15
03	les trois niveaux de la culture organisationnelle	37
04	le cycle de performance par la roue de DEMING	50
05	la hiérarchie des responsabilités dans l'entreprise	56
06	les piliers de la performance	63
07	représentation graphique du pilotage de performance	66
08	répartition des employés selon le sexe	104
09	répartition des employés selon l'âge	105
10	répartition selon la période de travail	106
11	répartition des employés selon le niveau d'instruction	106
12	répartition des employés selon la partie de corps	107
13	répartition des employés selon la nature de travail	107
14	répartition selon la signification de la culture organisationnelle	108
15	répartition selon l'effet sur le changement de personnalité	109
16	répartition selon la transmission de la culture	110
17	répartition selon la formalisation de la culture	110
18	répartition selon le degré de formalisation	111
19	répartition selon la relation entre subordonné et supérieure	112
20	répartition selon la relation entre les collègues	112
21	répartition selon les possibilités	113
22	répartition selon les raison de conflits	114
23	répartition selon la nature de la communication	114
24	répartition selon la manière de communication entre les collègues	115
25	répartition selon la communication avec les supérieures	116
26	répartition selon la possession de valeurs	116
27	répartition selon la possession des règles	117
28	répartition de degré d'application des règles	118
29	répartition selon la signification de sigle de la douane	118
30	répartition selon la précision des objectifs	119
31	répartition selon l'existence de la cohésion	119
32	répartition selon le fonctionnement globale et motivation	120
33	répartition selon la connaissance de l'histoire de la douane	121
34	répartition selon la relation entre direction et syndicat	123
35	répartition selon l'intervention	123
36	répartition selon la place de l'administration des douanes	124
37	répartition selon l'amélioration	125
38	répartition selon les raisons	125
39	répartition selon la rémunération de personnels	126
40	répartition selon le climat de travail	127
41	répartition selon les motivations des collaborateurs	127
42	répartition selon le programme de formation	128
43	répartition selon les conséquences	129
44	répartition selon l'influence de la performance	129

Liste Des Tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	N° de page
01	L'organisation selon divers auteurs	08
02	Caractéristique de la culture individuelle et communautaire	29
03	La culture propre a l'axe « objet » et a l'axe « sujet »	31
04	Performance externe, performance interne	52
05	Statut particulière des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration des douanes	100
06	La classification par sexe	104
07	la classification selon l'âge	105
08	classification par période de travail	105
09	classification selon le niveau d'instruction	106
10	classification par la partie de corps	107
11	la nature de travail	107
12	la signification de la culture organisationnelle	108
13	effet sur le changement de personnalité	109
14	transmission de la culture	109
15	la formalisation de la culture par un projet de l'administration	110
16	le degré de formalisation de la culture	111
17	la relation entre subordonné et supérieure	111
18	la relation entre les collègues	112
19	possibilités de conflits dans l'administration	113
20	les raison de conflits	113
21	la nature de la communication	114
22	la manière de communication entre les collègues	115
23	la manière de communication avec vos supérieures	115
24	la possession de valeurs	116
25	possession des règles	117
26	degré d'application des règles	117
27	la signification de sigle de la douane	118
28	précision des objectifs	119
29	existence de la cohésion	119
30	fonctionnement global et motivation	120
31	connaissance de l'histoire de l'administration des douanes	120
32	la coopération au sein de la direction	121
33	la coopération entre dirigeant et employés	121
34	la coopération entre employés	121
35	la coopération entre dirigeants	122
36	la coopération entre différents services	122
37	relation entre direction et syndicat	122
38	l'intervention du syndicat	123
39	la place de l'administration des douanes dans son secteur	124
40	l'amélioration de l'administration des douanes dans son secteur	124
41	classification selon les raisons	125
42	la rémunération de personnels	126
43	climat de travail	126
44	motivation des collaborateurs	127
45	programme de formation	128
46	conséquence de la formation	128
47	l'influence de la performance par la culture	129

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 1 : Considérations générale et fondements théoriques de la culture organisationnelle.....	05
Section 1 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux	05
Section 2 : Les éléments essentiels de la culture organisationnelle	26
Chapitre 2 : La performance de l'organisation	46
Section 1 : Aperçu sur la performance.....	46
Section 2 : Mesure de la performance et le lien de celle-ci avec la culture organisationnelle.....	65
Chapitre 3 : Approche Méthodologique et Analyse des Résultats.....	80
Section 1 : Présentation de l'organisme et méthodologie de recherche	81
Section 2 : Analyse est interprétation des résultats.....	104
Conclusion générale	131

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

- Quelle est la place de la culture au sein d'une organisation ?
- Existe-il une culture formelle ou informelle ?
- Quel est le lien entre la culture organisationnelle et la performance ?

Objectif de la recherche

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

Notre thème de recherche sera convergé vers la dimension sociale de l'entreprise dans le but d'apporter des éclaircissements sur l'existence d'une culture au sein de l'administration des douanes, en prenant comme échantillon d'étude, la direction générale des douanes algériennes. Mais aussi, d'appréhender l'impact de cette culture sur leur performance.

Formalisation des hypothèses

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

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

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

- **Hypothèse 1** : La culture organisationnelle de la direction générale des douanes algériennes est informelle ;
- **Hypothèse 2** : La culture organisationnelle peut avoir un impact positif sur leur performance.

Cadre méthodologique

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

La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la culture d'entreprise et de la performance organisationnelle. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, des mémoires, etc...

La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. L'approche adoptée pour la collecte de données est quantitative et qualitative. Ainsi, nous avons réalisé un questionnaire distribué aux salariés et aux cadres d'administration enquêtée à savoir la direction générale des douanes.

Plan de rédaction

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

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

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche, celui-ci se subdivise en deux sections. Dans un premier temps nous procéderons à la présentation et organisation de l'administration des douanes algériennes, ainsi que l'approche méthodologique, Puis dans un deuxième temps à l'interprétation des résultats du sondage et à l'affirmation ou l'infirmer des hypothèses de recherche.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Introduction

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

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

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

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Section 1 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux

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

1-1 Histoire de la culture organisationnelle et son évolution

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « *culture organisationnelle* ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants.¹

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

L'entreprise, ressemble à ce qui apparaît alors comme une organisation naturelle et universelle de l'organisation humaine.²

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

Il faut attendre les années 1970 pour que la troisième métaphore s'installe : l'équipe « *sportive* ». Le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participative. De leur côté les salariés, à l'instar des champions, doivent être: souples, réactifs, dédiés au collectif et motivés. La relation entreprise/salarié

¹ TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « *La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ?* », Revue ROA IKTISSADIA, Université Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015, p.380.

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

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

repose sur deux piliers : d'un côté loyauté/fidélité à l'organisation et à son capitaine, de l'autre confiance déléguée par l'entreprise.³

Arrivé aux années 80, avec la crise, la notion de culture d'entreprise « Taylorienne » ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs, changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. Dans les années quatre-vingt les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail. Les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y voir la marque d'un renouveau profond des relations entre l'entreprise et ses salariées. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management.⁴

Durant les années 90, des auteurs proposent une autre manière de représenter la culture organisationnelle. Partant de l'idée que la réalité contemporaine est chaotique, complexe et mouvante, ils mettent l'accent sur le caractère incohérent et ambigu de la culture organisationnelle.

Pendant cette période, les significations sont multiples et pas nécessairement organisées de manière stable et cohérente. Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent véhiculer des valeurs très différentes. C'est cette ambiguïté qu'il faut chercher à comprendre, comment elle se manifeste, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour les individus qui la vivent.⁵

Depuis les années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs perspectives et en intégrant différents encrages théoriques, la notion de culture prend de nouvelles formes.

D'une part, alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui les questions de culture sont traitées sur le plan de l'identité. En effet la notion d'identité organisationnelle est plus populaire que jamais en théorie des organisations.⁶

³ GODELIER Éric, op.cit, 2009/2, p.99.

⁴ BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « culture d'entreprise et histoire », Edition d'organisation, Paris, 1991 p.13.

⁵ ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007, p.137.

⁶ ROULEAU Linda, Op.cit., 2007, pp.139-140.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

1-2 Les fondamentaux de la culture organisationnelle

Dans la gestion de ses activités, l'organisation présente des caractéristiques propres dont la plupart ont des fondements culturels. Ainsi, la culture organisationnelle constitue l'un des niveaux d'analyse du phénomène culturel dans les organisations.

1-2-1 Définition du concept « *organisation* »

Tout humain est appelé à devenir agent de développement dont la réussite présuppose l'application sur terrain de certaines notions comme celle de l'organisation. Il y va de l'amélioration de la gestion tant nationale qu'internationale.

La définition proposée par S.P Robbins peut être retenue :⁷

Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiable, fonctionnant en continue dans le but d'atteindre un ensemble d'objectifs par les membres participants.

Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré par une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes de l'entreprise.

Deux éléments essentiels de l'organisation sont à relever, d'une part, l'ensemble structuré de tous les moyens et, d'autre part, la coopération nécessaire des membres de l'organisation, acteurs de son fonctionnement.

Toute organisation se caractérise par :

- une division et une coordination des tâches et des activités ;
- une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- une rationalisation des moyens ;
- une hiérarchie et un contrôle ;
- une stabilité relative.

Depuis le début du siècle, de nombreuses études ont permis d'approfondir et d'enrichir la notion d'organisation comme peut le synthétiser le tableau suivant :

⁷ J.L Charron Et S. Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, 2^{ème} Edition. DUNOD, Paris 2001, p.3.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Tableau N°1 : L'organisation selon divers auteurs

Une organisation est une (e)					
Machine (1910-1940)	Organisme vivant (1950)	Cerveau (1950)	Système politique (1960-1970)	Prison mental (1950-1970)	Culture (1985)
Un mécanisme dont les rouages doivent être huilé et où chacun doit être à sa place	Un système qui s'adapte à son environnement	Un cerveau qui rassemble et traite de l'information et commande aux organes	Un lieu de gouvernement ou les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts	Un lieu où le schisme humain se manifeste, ou les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse	Un groupe qui secrète des valeurs communes qui crée des liens d'appartenance
- F.W Taylor (1911) - H. Fayol (1916) M. Weber (1947)	L Von Bertalanffy	H Simon (1958) S Beer (1972)	H Simon (1958) M Crozier et E Friedberg (1971)	E Jacques (1951) M Pages et E Enriquez (1979)	E Schein (1987)

Source : J.L Charron et S. Separi, *Op.cit.* p4.

1-2-2 Les approches de l'organisation

De façon concrète dans le travail du dirigeant, mais aussi du point de vue de l'observateur critique, l'organisation peut être tour à tour perçue comme :⁸

1-2-2-1 L'organisation en tant qu'activité : Consiste à identifier les éléments, les agences les uns par rapport aux autres en des systèmes cohérents dotés d'une certaine permanence de fonctionnement. L'organisation doit concevoir son travail en application de la théorie des systèmes c'est-à-dire :

- Concevoir des systèmes élémentaires ;
- Puis les intégrer dans des systèmes plus vastes.

⁸ J.L Charron Et S. Separi, *Op.cit.* p.4.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

1-2-2-2 L'organisation comme objet : En tant qu'objet, l'organisation est le résultat de l'activité. C'est la structure qui a été élaborée dans la phase de l'organisation.

H. Mintzberg⁹ définit la structure comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches* ».

La définition proposée par Mintzberg indique bien qu'il s'agit d'une somme totale des moyens, cette somme des moyens comprend les objets les plus divers, organigramme, fiches de poste, manuels procédures, agencement physique des locaux, etc..... ces moyens visent un objectif technique simple : limiter l'incertitude. Grâce à la procédure inscrite sur le mode opératoire, l'employé sait ce qu'il faut faire.

En tant qu'objet, l'organisation est relativement statique, d'autant qu'elle est souvent perçue ou travers d'un organigramme qui est un simple schéma de répartition des tâches et des responsabilités. Donc l'organisation vise à limiter l'incertitude des actions. Et, la structure ne doit pas être figée, elle doit évoluer : l'organisation (*Objet*) doit donc être soumise à des réorganisations (*activité*).

1-2-2-3 L'organisation comme entité sociale : Une des difficultés majeures pour faire évoluer les organisations est leur capacité de résistance aux changements car l'organisation n'est pas un objet inerte c'est une entité sociale qui a une existence propre.

A. Etzioni¹⁰ définit l'organisation comme une « *unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts* ».

Cette façon de définir l'organisation met l'accent sur quatre points importants :

- unité sociale : l'organisation existe en tant que telle, elle a une existence propre distincte de celle de ses membres (*exemple des entreprises qui continuent à exister avec un personnel différent tout au long de son histoire*) ;
- La construction délibérée : l'organisation n'est pas spontanée ceci renvoi à l'organisation en tant qu'activité. IL faut maîtriser la construction de l'organisation ;
- La finalisation : une organisation est construite pour faire quelque chose ; des buts sont à atteindre. L'absence de buts est facteur de crise de l'organisation, notamment quand elle ne vit plus que pour sa propre survie ;

⁹ H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, édition d'organisation, Paris, 1982, p.26.

¹⁰ A. Etzioni, Les organisations modernes, édition, DUCULOT, Bruxelles, 1971, p.33.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

- L'adaptation : l'organisation se heurte à des difficultés et à des changements dans l'environnement ; elle s'adapte en modifiant ses moyens et /ou ses buts.

1-2-3 Définition du concept « *culture* »

La culture par sa définition traditionnelle qui sépare celle d'objective et celle subjective; la première ferait référence aux aspects matériels et factuels créés par une organisation pour affirmer sa personnalité ou son identité; la seconde, plus fondamentale, comprendrait les systèmes de croyances et d'hypothèses fondamentales partagées par les membres de l'organisation et qui leur permettraient de fonctionner ensemble.

Selon Kloeber et Kluckholm¹¹, il existe trois éléments de définitions dans la précédente qui sont :

- **Un ensemble de références et d'hypothèses fondamentales**

Ceci comprend les évidences sur lesquelles fonctionne la collectivité, elles procèdent savoir-faire et de connaissances communes de symboles communs. Ces évidences peuvent concerner aussi bien l'activité de l'entreprise, ses buts, sa relation à l'environnement au futur, et sa conception de la personne humaine ou de l'institution.

- **Partage au sein de l'organisation**

Il s'agit d'un partage au sein de l'organisation, dans ses comportements, ses prises de décision, ses modes de fonctionnement, etc. La culture n'est pas de l'ordre de la connaissance acquise par les membres, elle sous-tend à leur insu le plus souvent, leurs attitudes et leurs réactions dans le cadre organisé.

- **Construction tout au long de l'histoire en réaction à des problèmes d'environnement et de cohésion interne**

La culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. La culture change tout au long de l'histoire au fur et à mesure de sa confrontation à des problèmes nouveaux au sein de l'organisation.

Cette définition tranche avec les distinctions fournies en introduction :

- Il n'y a pas discontinuité entre deux formes de culture, mais plutôt une culture ressortissant plus à la subjectivité, illustrée par l'ensemble des artefacts de la culture objective ;
- La culture est partagée par les membres, c'est-à-dire qu'elle sous-tend leurs actions, leurs modes de fonctionnement ;

¹¹ Kloeber et Kluckholm cité par : THEVENET Maurice, « *La culture d'entreprise* », 5^{ème} édition, Que sais-je !, Paris, 2006, pp.205-206.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

- La culture se construit, c'est un processus dynamique, elle a évolué et peut encore évoluer mais non sous l'action d'une politique, plutôt selon le succès des modes de traitement des problèmes permanents et imposés à l'organisation, l'environnement et la cohésion interne ;
- Cette définition a une portée opérationnelle, parce qu'elle pousse à considérer les étapes et les événements critiques de l'histoire de l'entreprise, pouvant marquer une évolution culturelle représentative. Cette piste de recherche est plus parlante que les croyances, les valeurs ou les normes parfois difficiles et précisément à décrire.

1-2-4 Définition de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle permet d'accroître la connaissance de la réalité de l'entreprise, la compréhension du climat social, et peut fédérer les initiatives et les volontés. A cet effet, nous pouvons la considérer comme un outil de gestion et un déterminant majeur de l'organisation.

Il existe de multiples définitions de la culture organisationnelle :

- **Définition selon les différentes théories de l'organisation :**¹²
 - **Mécaniste :** La culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation ;
 - **Humaniste :** La culture est l'ensemble des comportements privilégiés par des personnes dans une organisation ;
 - **Systémique :** La culture est un sous-système de l'organisation servant surtout des fins d'adaptation interne et externe ;
 - **Politique :** La culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet de luttes de pouvoir en fonction des intérêts convergents et divergents des groupes et des personnes membres de l'organisation ;
 - **Culturelle :** La culture est l'ensemble des symboles et des mythes, des croyances et des valeurs qui définissent une organisation ;
 - **Cognitive :** La culture est l'ensemble des connaissances qui orientent la pensée et l'action dans une organisation.

¹² YVES Bertrand, « *culture organisationnelle* », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec 1991, p.44.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

▪ Définition de la culture organisationnelle selon différents auteurs :

Bournois (1996) : « *la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise* ». ¹³

Pour Nadine Lemaître qui en propose une définition claire et opérationnelle : « *la culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise* » ¹⁴.

Cela signifie que chacun dans l'entreprise adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires. Ainsi, la culture d'entreprise a deux effets importants :

- Elle mobilise les énergies et les focalise sur quelques objectifs majeurs : elle fait agir ;
- Elle canalise les comportements autour d'un certain nombre de normes d'actions : elle dirige.

Pour Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « *un ensemble de références partagées dans l'organisation, et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise* » ¹⁵.

Elle pose donc le problème d'une méthode propre à expliciter le contenu qui, en général, tend à prendre en compte le projet des fondateurs et les circonstances de la fondation. Les événements de son histoire, les fondamentaux de son métier, et les valeurs à la fois déclarées sur la base de documents écrits et implicites qui sont plus difficiles à cerner mais dont l'analyse des rites et des symboles peut nous en dire quelque chose.

S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, et C-C. Rüling : « *La culture d'organisation désigne les normes, valeurs et croyances, ainsi que les principes traditions et pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres* » ¹⁶. Dans la plupart des cas, ces valeurs et ces pratiques partagées ont évolué dans le temps et conditionnent en grande partie « *comment les choses se font ici* ».

¹³ BOURNOIS cité par : OLIVIER Meier, management interculturel « *Stratégie-Organisation-Performance* », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2013, p.10.

¹⁴ LEMAITRE Nadine cite par : P. Dupriez, S. Simons : « *La résistance culturelle* ». Édition, De Boeck Université, 2002, p.87.

¹⁵ MAURICE Thévenet cité par : Y. Pesqueux : « *idem* ».Edition, Harmattan, 2004, p.170.

¹⁶ S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C. Rüling, Management, Chapitre 8, 9^e édition, Pearson France, 2014, p.227.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Cette définition de la culture d'organisation se traduit par trois points :

Premièrement, la culture est perçue par les individus sur la base de leur vécu quotidien au sein d'une organisation. La culture est donc beaucoup plus qu'un ensemble de normes et valeurs décrétées par la direction. Elle est ancrée au niveau des interactions quotidiennes et de leur perception par tous les membres de l'organisation.

Deuxièmement, que les perceptions constituant la culture soient partagées dans une organisation. Comme on le verra plus loin, le degré de partage de normes, valeurs et croyances est l'un des paramètres qui permet de juger si une culture d'organisation est « forte ».

Et troisièmement, le concept de culture d'organisation est une catégorie analytique, c'est-à-dire qu'il cherche à décrire et à comprendre les éléments spécifiques d'une culture d'organisation donnée sans nécessairement porter de jugement. Autrement dit : il n'y a pas d'organisation dépourvue de culture.

Edgar SCHEIN nous donne une définition sonothèque qui reste la référence centrale du management. Pour cet auteur, « *la culture organisationnelle est la structure (Pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeur qui ont suffisamment bien fonctionné pour être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre.* »¹⁷.

Ce foisonnement de définition est un signe de la puissance d'évocation du concept. Il donne une vision unitaire et organique de la culture organisationnelle, et met en lumière que celle-ci :

- à tendance à recouvrir tous les aspects du fonctionnement humain ;
- décrire l'organisation symbolique d'un groupe, la transmission de l'ensemble des valeurs étayant la représentation que le groupe se fait de lui-même, des rapports avec les autres groupes et ses rapports avec l'univers naturel ;
- a besoin d'une cohésion interne et d'une interaction avec l'environnement externe, est identifiée dans le temporel (*historique*), définie dans le champ spatial (*environnement*) et appliquée en stratégie dans le sens où elle s'adapte aux objectifs économiques ;

¹⁷ TESSIER R. et TELLIER Y., « *pouvoir et culture organisationnelle* », édition presse Université du Québec, 1991, p.175.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

- constitue la base de l'identité de l'entreprise et représente l'ensemble des normes, des valeurs et des comportements, que partagent les membres du même groupe ;
- résulte de la combinaison de trois savoirs :
 - **Le savoir-faire** : c'est-à-dire les compétences distinctives des métiers que développe l'entreprise ;
 - **Le savoir dire** : c'est les formes de communication interne et externe ;
 - **Le savoir être** : c'est l'ensemble de comportements qui caractérisent les relations internes et externes de l'organisation.

Après cette multitude des définitions, la culture d'entreprise constitue donc un « *ciment social* », sur la base de la formalisation d'un contenu par la glorification d'une histoire et un régulateur du comportement des acteurs par la construction d'une norme, à partir de valeurs officiellement énoncées (*comme dans une charte par exemple*), mais aussi par référence à des valeurs opérantes « *souterraines* », qu'il est alors intéressant d'explicitier et d'officialiser.

1-3 Les facteurs constitutifs de la culture organisationnelle

Plusieurs signes et pratiques constituent les manifestations concrètes de l'identité et de la culture organisationnelle.

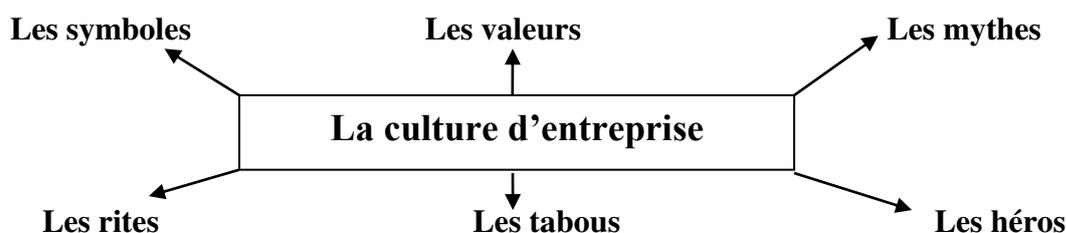
1-3-1 Les composantes de la culture organisationnelle

Pour cerner au mieux la notion de la culture organisationnelle, il convient d'examiner ses composantes.

Selon Deal et Kennedy (1982), la culture d'entreprise « *c'est un ensemble de valeurs, de symboles, de héros, de rites, de mythes, et de tabous, qui influencent le comportement des individus au travail* »¹⁸

Selon cette définition de nombreuses composantes sont identifiables, citons par exemple :

Figure N°1 : Les composantes de la culture d'entreprise



Source : M. Monerau : « Management des organisations touristique ». Édition Bréal, 2002, p.39.

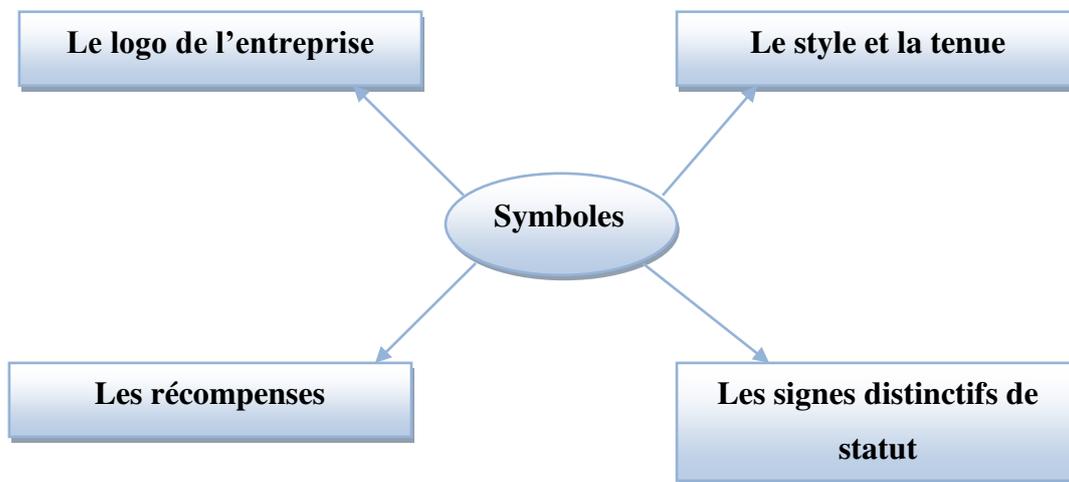
¹⁸ R. Laflamme : « *La vie dans les organisations: des indicateurs de succès* ». Edition. PUQ, 1994, p.31.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

1-3-1-1 Les symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, les styles architecturaux, les logos, etc. Ils signifient explicitement, de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation. Ils servent aussi d'éléments de communication tant en interne (*pour le personnel*) qu'en externe. On peut représenter les principaux symboles des entreprises par le schéma suivant :¹⁹

Figure N°2 : Les principaux symboles



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

1-3-1-2 Les valeurs

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

Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, et les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.²⁰

¹⁹ DARBELET. M, et all, « *L'essentiel sur le management* », 5^{ème} éd, BERTI, Alger, 2009 et 2011, p.270.

²⁰ HOFSTEDE Geert et all, « *culture et organisation* », 3^{ème} éd, Pearson Education France, Paris, 2010, p.19.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Les membres du groupe qui ne respectent pas la norme courent le risque d'être rejetés. La frontière entre croyances, valeurs et normes n'est certes pas toujours aisée à tracer. Mais ces éléments constituent un cadre informel pour les membres du groupe qui ne l'ai respectent pas, et doivent s'y soumettre au risque d'encourir des sanctions. La culture est donc un puissant mécanisme d'intégration de l'individu.²¹

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

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

1-3-1-3 Les mythes

Les mythes font partie de l'irréel ou de la fable, ils ont une même fonction, celle de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social. Dans l'entreprise, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir d'événements réels. Mythes et légendes remplissent ainsi différentes fonctions essentielles d'explication, de cohésion et de contrôle social. Elle peut apparaître comme responsable de tout ce qui lui arrive de positif, ou au contraire comme responsable de ses malheurs dans un environnement favorable qui aurait pu conduire au succès²².

Différents auteurs distinguent parmi les mythes les catégories suivantes :

- **Les mythes rationalisateurs :** ces mythes constituent des rationalisations a posteriori des événements et des actions survenant dans l'organisation, établissant notamment des

²¹ LEHMANN-ORTEGA. L et all, « *STRATEGOR : toute la stratégie d'entreprise* », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2013, p.622.

²² P. Dupriez, S. Simons : « *La résistance culturelle* ». Ed. De Boeck Université, 2002, p.88.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

relations de cause à effet entre eux. Et très logiquement ils fournissent aussi des légitimations pour l'action future ;

- **Les mythes de valorisation** : ce sont les mythes introduisant des catégories et des ordres entre celles-ci : différence de statuts, le bien vers le mal, l'approprié vers l'inapproprié, etc. Ils portent directement sur le système de valeur de l'entreprise ;
- **Les mythes d'identification ou des distanciations** : sous-catégorie particulière de la précédente, il s'agit de l'ensemble des histoires mettant en scène des personnages et introduisant des oppositions telles que nous vers eux, ou moi vers mon entreprise ;
- **Les mythes de dualité** : expriment les tensions pouvant exister entre la réalité des organisations et les valeurs de ses employés, reflets des valeurs de la société au sens large. Ainsi, de nombreuses histoires relatent le cas d'un dirigeant prié par un employé subalterne de se soumettre à une règle donnée (*par exemple Thomas Watson Jr empêché par le portier d'entrer dans un bâtiment d'IBM parce qu'il ne portait pas de badge approprié*).

La dualité porte ici d'une part, sur l'extrême différence de statuts entre les personnages et d'autre part, sur le principe selon lequel la règle est la même pour tous. La fin de l'histoire donne la clé et indique la morale propre à l'entreprise.

Les mythes sont donc les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent, ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise.

1-3-1-4 Les héros

Comme on l'a vu précédemment, participent le plus souvent aux mythes de l'entreprise. Il peut s'agir des fondateurs, des dirigeants qui ont su développer ou sauver l'entreprise. Il peut s'agir aussi des personnes qui serviront de références aux autres salariés.²³

1-3-1-5 Les tabous

Revoient à ce qu'il faut publiquement taire dans l'organisation. L'argent, le sexe opposé, le pouvoir et surtout l'échec d'un projet ou d'un dirigeant, constituent ainsi des thèmes qu'il est imprudent d'aborder, surtout de façon publique.²⁴

²³ DARBELET. M, et all, *Op.cit*, 2009 et 2011, p.270.

²⁴ LEHMANN-ORTEGA. L et all, « *STATEGOR: toute la stratégie d'entreprise* », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2013, p.624.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

1-3-1-6 Les rites

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

Les rites permettent l'expression des mythes. Ce sont des actes qui se répètent, ils permettent de rassembler, et les reproduire correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion peut être comprise comme un rite par l'entreprise. Il suffit pour cela que les détenteurs du pouvoir théâtralissent cette pratique ou lui donnent de l'importance.²⁵

D'autres rites peuvent aussi être pratiqués à l'occasion d'événements plus exceptionnels : à l'embauche, l'accueil de nouveaux salariés pouvant donner lieu à un cérémonial particulier (*stage, séminaire, présentation aux différents services*), lors des promotions, de départs en retraite ou de mutations, lors de fêtes organisées par l'entreprise.²⁶ On peut distinguer :

- **Les rites de passage** : un rite de passage comprend trois phases :
 - Séparation et rupture avec le monde profane habituel, celui de son groupe d'appartenance ;
 - Marginalisation dans un autre espace et initiation à un nouveau mode d'être ;
 - Résurrection symbolique et réintégration solennelle dans la communauté avec un autre statut.
- **Les rites d'institution** : tout rite tend à consacrer et à légitimer, et permet une transgression des limites d'ordre social et d'ordre mental. Le rite institue, en ce qu'il sanctionne et sanctifie, un ordre établi, il encourage le ou les promus à vivre selon les attentes de son groupe.
- **Les rites d'initiation** : dans les sociétés traditionnelles, de nombreux rites qui accompagnent les cérémonies d'initiation sont à la fois la représentation d'un écrit, d'un mythe (origine du monde, vie des ancêtres, etc.) et une opération de consécration. Les rites d'initiation permettent aux jeunes gens de changer de classe d'âge ou de statut.

²⁵ LEHMANN-ORTEGA. L et all, *Op.cit*, 2009 et 2011, p.623.

²⁶ DARBELET. M, et all, *Op.cit*, 2009 et 2011, p.270.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Pour bien comprendre la position de chaque composante dans la culture organisationnelle E. Schein établie une structuration classique en trois niveaux :²⁷

- **Les manifestations visibles**
 - **Les symboles** : ce sont des signes (*logo, style, tenue vestimentaire...*) chargés d'informations culturelles qui sont liés aux valeurs essentielles. Ils servent aussi d'élément de communication tant en interne que pour l'extérieur ;
 - **Les rites** : il s'agit d'activité banale, de comportements répétitifs dont l'effet est de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et de fixer la culture d'entreprise.
- **Les valeurs proclamées**
 - **Les valeurs** : croyances qui guident le comportement des salariés.
- **Les croyances tacites partagées** :
 - **Les mythes** : histoires, anecdotes, récits imaginaires ou symboliques qui circulent dans l'entreprise. Ils peuvent concerner la création de l'entreprise ou ses différents succès.
 - **Les héros** : il s'agit le plus souvent des fondateurs de l'entreprise ou des dirigeants qui ont fortement marqué l'histoire de l'entreprise en la développant ou en la sauvant. Ils font partie intégrante des mythes de l'entreprise et servent de référence aux salariés.
 - **Les tabous** : ce sont les interdits de l'organisation, les sujets (*des événements, des situations*) qu'il ne faut pas aborder.

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

1-4 Les fonctions de la culture organisationnelle

Après avoir défini le concept de Culture organisationnelle, il convient de dégager les fonctions que celle-ci a au sein d'une organisation. En effet on distingue entre les fonctions internes et fonctions externes :²⁸

1-4-1 Les fonctions internes

- Facteur de socialisation : elle communalise, c'est à dire qu'elle intègre le personnel sans imposer.

²⁷ EDGAR Schein cité par : M. Monerau, « *Management des organisations touristiques* ». Éd, Bréal, 2002, p.39.

²⁸ KOLOINA Mathieu, « Culture d'entreprise et performance des organisations », disponible sur <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation> , consulté le 07/011/2018 à 15h00.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

- Facteur de motivation : elle renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficacité des ressources.

1-4-1 Les fonctions externes

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

1-5 Caractéristiques clés de la culture organisationnelle

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement. On peut citer les caractéristiques suivantes :²⁹

- La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'un même groupe (*organisation*), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs ;
- La culture d'entreprise possède une activité symbolique qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logos, de couleurs spécifiques, de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanées avec éléments caractéristiques d'une entreprise (*processus d'identification*). La production de ces symboles (*ou significations*) revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise, un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre social et émotionnel (*identification sociale, stabilité, sécurité*) ;
- La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction ;
- C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de

²⁹ OLIVIER Meier, management interculturel, « *Stratégie-Organisation-Performance* », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2013, p.10-13.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et valorisations de certains mythes.

- La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais la culture d'entreprise ne doit pas voir comme système clos et immuable ;
- Elle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décision et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture va donc évoluer en fonction des situations racontées durant son cycle de croissance (*réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture*) et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportements ;
- Enfin, la culture d'entreprise constitue un « *dedans* » par rapport à un « *dehors* », en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et le distinguer des autres salariés. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

1-6 Les déterminants de la culture organisationnelle

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

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

1-6-1 La culture nationale

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

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

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

Pour G. Hofstede³⁰, la culture nationale se définit comme l'ensemble des croyances et des valeurs partagées par des individus appartenant ou qui habitent dans un même pays, elle explique entre autres la façon d'agir et de penser d'un groupe, et pour lui, elle présente les caractéristiques suivantes :

- **Individualisme et collectivisme**

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

- **Distance hiérarchique du pouvoir**

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

- **Contrôle de l'incertitude**

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

- **La masculinité féminité**

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

L'importance et l'influence de « la culture nationale » dans la détermination de la culture de l'entreprise et de chaque individu donne naissance au fait qu'on peut l'assimiler

³⁰ « La culture d'entreprise et l'implication du personnel », P110, disponible sur <http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 14/09/2018 à 15h39.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

(*culture nationale*), étant donné qu'une économie est véhiculée par ses entreprises, d'une façon plus ou moins directe à la réussite ou l'échec d'une économie quelconque.

Le cas le plus évoqué est celui du Japon bien sûr qui, et grâce à sa culture nationale forte, a pu se démarquer dans l'économie mondiale.

1-6-2 La culture professionnelle

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

1-6-3 La culture régionale

Les cultures régionales désignent la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays, de ce fait, les cultures régionales figurent parmi les éléments à partir desquels nous pouvons expliquer la différence de culture entre deux entreprises évoluant dans le même secteur d'activité, ayant la même taille et adoptant la même stratégie par exemple.

1-6-4 La législation

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

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

1-6-5 Le fondateur

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

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

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

1-6-6 Les salariés

Selon Le maître et Hofstede³¹, le salarié est le réceptacle d'une culture transmise de l'extérieur (*la culture nationale*) ou par un groupe dominant (*la culture régionale*). Mais les salariés produisent une culture qui se façonne dans le jeu des rapports organisés de travail.

Cette culture contribue à définir les cultures collectives (*culture de groupe*). Cette construction par les salariés est analysée par R. Sainsaulieu³². Ce dernier dégage des types de culture de relation au travail. Les normes, qui les caractérisent concernent les relations entre collègues, avec les pairs, avec les responsables hiérarchiques. Quatre modèles traduisent quatre formes d'implication dans le milieu du travail selon Sainsaulieu :

▪ Le modèle de fusion

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

▪ Modèle de la négociation

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

▪ Le séparatisme

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

▪ Le retrait

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

1-6-7 Le management

Les entreprises doivent se situer toujours par rapport au management actuel, de ce fait, dans chaque évolution ou transformation des visions du management, l'entreprise doit faire en sorte d'adapter son management qui implique une grande influence sur la culture d'entreprise.

³¹ Claude Louche, « *psychologie sociale des organisations* », édition ARMAND Colin, 2ème édition, novembre 2007. p.162.

³² *Idem*, p.162.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

1-6-8 Le pouvoir

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

Parmi les sources du pouvoir, on cite les suivantes :

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

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

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

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Section 2 : Les éléments essentiels de la culture organisationnelle

Nous allons étudier dans cette deuxième section les dimensions de la culture organisationnelle, nous présenterons aussi les logiques fondatrices, les fonctions essentielles, les rôles interne et externe, les limites, les niveaux, ses rapports avec l'efficacité de l'organisation, et l'importance de la culture dans le pilotage de l'entreprise.

2-1 Les dimensions de la culture d'entreprise

La dimension culturelle est présentée dans l'entreprise au-delà de sa propre culture. La culture d'entreprise coexiste avec un ensemble de sous-cultures : socio-professionnelles, fonctionnelles, d'unité...etc.³³

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

Le terme sous-culture n'est pas à connotation négative, il signifie seulement que dans l'entreprise il existe des groupes spécifiques qui peuvent avoir des caractéristiques propres en fonction de l'âge, de la religion, de la position hiérarchique, du métier de ses membres, en fonction également de l'implantation géographique de chaque établissement de l'entreprise.³⁴

- **Au niveau externe** : L'environnement est aussi porteur de culture d'où il comporte une dimension culturelle à savoir la ou les cultures nationales, ou les cultures sectorielles. Et cela en fonction des caractéristiques géographiques, structurelles de l'entreprise.³⁵

Selon Hofstede, G, « *La culture nationale est une sorte de moyenne de croyance et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent au pays, qui expliquent les façons d'agir et de penser d'un groupe* ». ³⁶

En ayant de bonnes connaissances des spécificités des cultures nationales une entreprise peut : ³⁷

- S'implanter avec succès à l'extérieur ;

³³ DELAVALLEE Éric et all, « *la culture d'entreprise pour manager autrement* », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, p.17.

³⁴ LEHMANN-ORTEGA. L et all, « *STRATEGOR : toute la stratégie d'entreprise* », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, p.268.

³⁵ DELAVALLEE Éric, ET all, *Op.cit*, 2002, p.21.

³⁶ « *La culture d'entreprise et l'implication du personnel* », <https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenu/Numérique/029/2666438408.pdf>, p110, consulté le 22/10/2018 à 21h49.

³⁷ LEHMANN-OL et all, « *STRATEGOR : toute la stratégie d'entreprise* », 6^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2013, p.668.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

- Réussir des opérations de coopération internationale ;
- Adapter pour elle-même des techniques de gestion étrangère.

2-2 Les traits culturels

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

2-2-1 Définition du trait culturel

Le trait culturel est défini comme un « *élément matériel ou non matériel d'une culture considérée comme isolable et donc susceptible d'une analyse spécifique* ». ³⁸ Ils donnent une représentation de la culture, on peut présenter chacun d'eux par un intitulé parlant, quelques évidences, quelques manifestations culturelles ou symboliques directement observables et leurs origines historiques.

Les évidences sont des manières de faire ou de percevoir le monde dont on a oublié le pourquoi, représente les évidences qui constitue ces traits culturels d'une entreprise et forment un « *paradigme* » ou dit plus simplement une vision globale du monde. ³⁹

2-2-2 La formalisation des traits culturels permanant

Pour que l'entreprise connaisse bien sa culture, il faut qu'elle se lance dans un processus d'investigation afin qu'elle puisse caractériser et formaliser sa propre culture. D'après Éric DELAVALEE, la démarche se fait suivant ces étapes : ⁴⁰

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

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

▪ L'histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise est une composante fondamentale dans la mesure où la culture d'une entreprise est un produit du passé. L'analyse historique contribue à raviver les

³⁸ POITRAS –LEFEBVE Isabelle, « Evolution des traits culturels québécois dans la publicité par cohorte sociodémographique », université Laval, département d'information et de communication, faculté des lettres, Québec, 2009, p.29.

³⁹ DELAVALLEE Éric et ALL, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, p.36.

⁴⁰ DELAVALLEE Éric et ALL, op.cit, 2002, pp.37-41.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

souvenirs et peut conduire à une formalisation de l'âme de l'entreprise, résultat d'un passé dont la richesse est inestimable.

M. THEVENET a appuyé sur l'intérêt de l'histoire qui est évident puisqu'il découle de la définition même de la culture : « *la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire* ». ⁴¹

▪ Le projet de l'entreprise

L'expérience a montré que les projets d'entreprise ne résistaient pas longtemps aux effets des crises rencontrées par les entreprises, ce qui explique la perte d'intérêt qu'il a pu rencontrer. Aujourd'hui, certaines entreprises, soucieuses de préparer l'avenir, les mettent toujours en œuvre, mais plus fréquemment sous le nom de « *vision* » ou encore « *d'intention* ». ⁴²

Pour mener à bien le projet d'entreprise, il s'agira d'utiliser la culture comme une ressource, de toujours la confronter à la réalité des problèmes ou de l'avenir, de rechercher à agir là où c'est le plus simple avant de tenter le plus difficile. Malgré la diversité de formes adoptées pour chacun en fonction de l'histoire, des finalités et surtout de la culture, il existe des principaux critères communs du projet de l'entreprise : ⁴³

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

2-3 Logiques fondatrices de la culture organisationnelle

En plus des traits culturels considérés comme déterminants et facteurs influençant sur le fonctionnement de l'entreprise, il existe un certain nombre de logiques qui s'articulent entre elles, se composent, se complètent et parfois même semblent s'opposer. Celles-ci

⁴¹ THEVENET Maurice, « *La culture d'entreprise* », 5^{ème} édition, Que sais-je !, Paris, 2006, p.65.

⁴² « *La culture d'entreprise et l'implication du personnel* », https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenu_Numerique/029/2666438408.pdf, consulté le 23/10/2018 à 19h38.

⁴³ BOYER Luc, EQUILBEY Noel, « *le projet de l'entreprise* », édition d'ORGANISATION, Paris, 1986, p.135.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

engendrent des comportements et des pratiques qui construisent et émergent la culture organisationnelle.

2-3-1 Orientation individuelle ou communautaire de la culture

Les travaux de G. HOFSTEDE⁴⁴ ont mis en exergue les différents éléments qui caractérisent la culture orientée vers l'individu, d'une part, et celle orientée vers la communauté, d'autre part.

Le tableau ci-après synthétise les caractéristiques de ces deux types de cultures, à savoir la culture individuelle et la culture communautaire.

Tableau N° 2 : Caractéristique de la culture individuelle et communautaire

Culture individuelle	Culture communautaire
<ul style="list-style-type: none">- Prise d'initiative-Réalisation de soi- Travail bien fait- Décision prise seul- Leadership charismatique- Performance individuelle- Indépendance et liberté dans l'organisation de son travail	<ul style="list-style-type: none">- Sens de l'équipe- Participation aux objectifs communs- Harmonie sociale et attention portée aux objectifs de l'autre- Forte communication orale- Partage de la réussite ou de l'échec- Recherche du consensus

Source : DEVILLARD O. et REY D., op. Cit. p.79.

Selon le tableau ci-dessus, nous déduisons l'existence de deux types de fonctionnement organisationnel : d'une part, les membres de l'entreprise exercent leurs activités individuellement. D'autre part, les relations interpersonnelles sont rapprochées étroites. Ces deux orientations ne sont pas contradictoires, mais plutôt complémentaires.

Les organisations qui se veulent performantes, essayent de rassembler les avantages des deux modes basiques d'orientation de la culture.

2-3-2 Relation à l'incertitude de l'organisation

La confiance joue un rôle très important dans la création de la culture organisationnelle. En effet, qu'elle soit dans les collaborateurs de l'entreprise, dans sa capacité à atteindre ses objectifs ou dans son avenir, la confiance facilite la délégation, la responsabilisation, et développe le sentiment d'appartenance au groupe.

De surcroit, le rapport de l'organisation a la prise de risque mesure le degré de confiance en elle et sa tolérance face à l'incertitude portant sur le futur.

⁴⁴ HOFSTEDE cité par : DEVILLARD O. et REY D., Culture d'entreprise : un actif stratégique », « *Efficacité et performance collective* », édition DUNOD, Paris, 2009, p.79.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

En effet, les ambitions stratégiques que l'on peut nommer de « *désirs* »⁴⁵, ainsi que le plaisir d'y arriver à certains objectifs forment la base de la créativité, de l'innovation et de l'initiative de l'organisation. Ces aspects permettent de stimuler l'apprentissage, la création des connaissances et le développement de l'entreprise tout au long de son existence.

2-3-3 Rapport de puissance de l'organisation

Tout d'abord, nous distinguons la puissance propre de l'entreprise qui engendre de la fierté d'appartenance, du rapport à la puissance, qu'elle entretient et qui agit en interne sur sa culture. Cette relation détermine des façons de penser et des comportements qui marquent la culture organisationnelle. Elle nourrit des pratiques qui touchent à divers aspects de l'entreprise, comme le type de relation maintenues avec l'extérieur (*clients, collaborateurs, fournisseurs, etc.*), l'efficacité collectives, la posture vis-à-vis du marché et les modes managériaux.

La relation à la puissance est l'un des critères les plus prégnants sur le fonctionnement global de l'entreprise. Elle est à l'origine du fonctionnement des rapports de force qui jouent un véritable rôle sur la culture organisationnelle dans les normes comportementales les plus divers. Ces derniers permettent de :

- créer des postes « *phares* » tels que le chef d'un grand projet, le directeur général ;
- valoriser les personnes « *héros* » de l'organisation ;
- déterminer les comportements valorisés au sein de l'organisation.

De plus, le rapport à la puissance détenu par l'organisation agit de façon directe sur l'exercice du pouvoir et sur les relations entretenues avec l'extérieur.

En effet, selon qu'elle soit plus ou moins attentive, l'organisation peut être à l'écoute de son marché, de ses clients et fournisseurs de façon interdépendante, ou sans trop se préoccuper de l'extérieur, elle se positionne de façon indépendante.

Cette relation à ce qui est « extérieur » marque des observations par lesquelles nous pouvons déduire les traits culturels de l'entreprise. Ces aspects contribuent au maintien et à l'ouverture de la culture ou à son enfermement.

2-3-4 Dosage humain-production

Plusieurs études se sont concentrées sur l'analyse de l'individu au travail et ont constaté que l'origine de la performance de l'organisation réside dans son implication et son développement au sein de l'entreprise.

⁴⁵ DEVILLARD O. et REY D., *Op.cit.* p.84.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Selon la relation entretenue avec le facteur « humain », la culture se différencie d'une organisation à l'autre. En s'appuyant sur ce critère, nous pouvons distinguer entre la culture propre à l'axe « *objet* », centrée sur l'aspect opérationnel, de la culture orientée vers l'axe « *sujet* », centrée sur l'aspect individuel.

Le tableau suivant présente les différentes caractéristiques des deux types d'orientation :

Tableau N°3 : La culture propre à l'axe « objet » et à l'axe « sujet »

Culture orientée vers l'axe « objet »	Culture orientée vers l'axe « sujet »
<ul style="list-style-type: none"> - Centrée sur la production, la technicité et l'ingéniosité. - Tente de maîtriser la nature, voire même de la dominer. - Opte pour une approche scientifique de la réalité et utilise des procédures et outils de mesure. (qualité, productivité.). - L'individu est considéré comme un instrument de production. - L'organisation obtient ses résultats par maîtrise et l'autorité, et beaucoup moins par la mobilisation et la responsabilisation. . 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientée vers les personnes, les aspects humains et subjectifs. - Fondée sur une position de confiance vis-à-vis des individus. - Elle s'intéresse aux individus, aux talents, aux relations interpersonnelles et à la mobilisation des hommes. - L'intérêt majeur du travail réside dans l'inclusion sociale et les relations humaines qu'elle permet d'entretenir. - Les hommes passent avant le produit. - Les relations avec les clients, le marché et l'extérieure sont marquées par l'orientation originelle.

Source : DEVILLARD O. et REY D., *Op.cit.* pp.102, 103.

Les deux orientations précitées agissent davantage comme des tendances. Ainsi, le dosage entre une tendance plutôt « *objet* » ou « *sujet* » nuance de la culture organisationnelle.

2-4 Les fonctions essentielles de la culture dans l'entreprise

La culture a de nombreuses fonctions dans l'entreprise. Elle influence les comportements de l'homme, les décisions importantes, la communication, et l'équilibre général de l'organisation. Tout comme sa définition, les fonctions attribuées à la culture sont nombreuses.

Pour N. Lemaître (1984) la culture d'entreprise a deux fonctions importantes :

- mobiliser les énergies et les focaliser sur quelques objectifs majeurs ;
- canaliser les comportements autour d'un certain nombre d'actions.

La principale fonction de la culture d'entreprise est la facilitation de l'adaptation à l'environnement ainsi que l'intégration interne (*THEVENET, 1986*). Weick (1979) considère que la culture n'est point un ensemble de valeurs régissant l'organisation.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Elle sert simplement à donner un sens à l'action étant la résultante des actions sociales des membres d'une organisation.

Malgré la diversité des fonctions, il est possible de les regrouper selon leur horizon temporel. A court terme, la culture assume une fonction d'adaptation, à long terme celle d'intégration.⁴⁶

2-4-1 La fonction d'adaptation.

L'adaptation se réalise par un processus de contrôle et d'uniformisation :

▪ Le contrôle

Il se fait par la persuasion, la dissuasion, la contrainte des agents. La culture, par un type de contrôle approprié, aide à l'obtention de la structure désirée. Ainsi, les entreprises recherchant la flexibilité de leur structure utilise une forme de contrôle souple, subtile. Ne pouvant prévoir toutes les situations, l'entreprise s'en remet au bon sens, à l'esprit d'initiative, et à la volonté de ses membres d'œuvrer conformément aux normes en vigueur. La culture (*ensemble de valeurs et de références*), intervient dans les situations nouvelles, non prévues par les procédures.

La culture établit des normes pour l'action sociale grâce à des règles et des mécanismes subtiles de contrôle. Ces mécanismes ne se substituent pas aux autres formes traditionnelles de contrôle, mais elle les complète activement. Cette forme subtile de contrôle est opérationnelle car la culture est à la fois moyen de persuasion et de dissuasion.

La culture est une force de persuasion permettant la socialisation des membres de l'entreprise. Elle est acquise et non innée. L'individu adopte des comportements, des valeurs qui progressivement le contraignent dans ses agissements sans qu'il en ait conscience. La culture est aussi un moyen de dissuasion car elle édicte - clairement ou non- des menaces de sanction contre les membres de la communauté lors d'éventuelles déviances.

Dans les sociétés humaines, les sociologues distinguent quatre types de sanctions :

- Les sanctions physiques ;
- Les sanctions surnaturelles ;
- Les sanctions économiques ;
- Les sanctions sociales.

⁴⁶ AKANNI Alain, « culture d'entreprise et performance au SENEGAL », Thèse de Doctorat, Science de gestion, université de Caen, 1997, p.67-70.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Certaines sanctions sont considérées comme positives : félicitations, primes, respectabilité. La sanction approuve ou désapprouve une action. Les valeurs et les sanctions se renforcent et se complètent pour donner à la culture sa force de persuasion et de dissuasion.

Dans la culture d'entreprise l'individu est à la fois objet, agent et sujet du contrôle culturel. Il n'a pas souvent conscience d'être l'objet d'un contrôle.

Qu'il en ait conscience ou non, l'individu est déterminé. L'action humaine, répond toujours à un certain déterminisme gage de la cohésion de la société. Une organisation, des règles sont indispensables dans tout regroupement humain. Organisation, et règles façonnent un mode de vie, une culture permettant l'uniformisation des comportements.

▪ L'uniformisation

Les dirigeants doivent gérer attitudes et comportements. La connaissance de la culture est une aide précieuse. La culture est, en effet, un excellent fédérateur des comportements. D'après les sociologues, les attitudes des hommes dépendent de la conjugaison de trois facteurs: social, culturel et psychique.

Les facteurs culturel et social permettent la socialisation des individus. Par la socialisation, l'individu apprend et assimile les éléments socioculturels de son environnement, les intègre à sa personnalité. La socialisation se fait en trois étapes : l'acquisition de la culture, son intégration à la personnalité et l'adaptation à l'environnement social.

Dans la première phase ce qui s'acquiert, ce sont les connaissances, les valeurs, les manières de penser, de faire, de se sentir, spécifiques au groupe que la personne intègre.

Dans la seconde, ces éléments prennent place dans le psychisme de l'individu. La culture devient obligation morale, guide des actes et de la conscience. A cette étape, il intériorise les manières de faire, de penser et d'agir du groupe. Il en résulte une adaptation de la personne à son environnement social. L'individu socialisé a bien de références communes avec les autres. Il communique avec les mêmes mots, les mêmes codes, et finit par ressembler aux autres.

Le premier indicateur d'une adaptation est donc l'apparition de manières communes de penser, d'agir, de se sentir. Le second indicateur est la fierté éprouvée par l'individu à appartenir à l'entreprise. Cette fierté est la source et le signe d'une grande motivation.

La culture exerce une autre forme de contrôle social. Elle permet de structurer les conduites des individus au sein de la société, d'éviter les attitudes marginales.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

La culture s'oppose à la déviance des comportements et au-delà à l'autonomie entendue comme l'absence de loi ou d'organisation (NIZARD, 1982). A terme, l'uniformisation aboutit à une intégration.

2-4-2 La fonction d'intégration

La culture agit sur le psychisme des individus favorisant leur intégration dans l'entreprise. Cette action est à la fois utile à l'entreprise et à l'individu. Au niveau de l'entreprise, la culture par des stimulants matériels (*avantages en nature, salaire, considération etc.*) permet de lier les travailleurs à l'entreprise. Les stimulants matériels permettent d'obtenir une motivation immédiate. La convergence d'intérêt d'une organisation et de ses agents conduit à une motivation durable. Cette convergence peut être obtenue par la fonction intégrative de la culture.

L'existence de valeurs et croyances communes dans l'entreprise contribue à la création d'une identité collective, capable de satisfaire le besoin de sécurité psychologique qu'éprouve tout homme. La culture est un lien psychologique, reliant l'entreprise et son personnel. Une personne intégrée à son entreprise est plus sensible à ses problèmes. La culture fidélise.

L'entreprise devient une seconde famille voire une seconde nation. Ce rôle de la culture est d'autant plus important que, l'attachement à ces entités tend à disparaître. L'attachement à la famille s'étiolle car elle s'est nucléarisée, le patriotisme s'émousse dans le monde. Le développement de la science a permis le rapprochement des peuples et l'abaissement des barrières culturelles. L'attachement à sa propre culture a par ricochet diminué.

L'essoufflement des grandes entités traditionnelles (*famille, ethnie, nation etc.*) a favorisé la prépondérance de la place de l'entreprise dans la société actuelle. De nos jours, l'entreprise joue un rôle culturel de choix même si cela n'est pas très perceptible. Elle n'embauche plus seulement des hommes mais elle les 'enrôle' les fait adopter par une communauté. L'entreprise est constituée par un regroupement d'hommes ayant des sentiments, des valeurs. Il est donc normal qu'elle soit confrontée à des problèmes culturels et affectifs.

Ces fonctions permettent à l'entreprise de résoudre les problèmes se posant à elle.

Chaque firme a, cependant, une manière spécifique d'y faire face. Elle a sa culture qui la caractérise, et la distingue des autres. Il est à noter que les positions des chercheurs – quant aux fonctions - sont divergentes. Traditionnellement, la littérature spécialisée distingue de grandes fonctions en entreprise. Il serait intéressant d'y voir le rôle joué par la culture.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

2-5 Les rôles de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise.

Selon E. Schein (1985), Le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise.⁴⁷

2-5-1 Les rôles externes

La culture organisationnelle délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement (Allouche, Schmidt, 1995). Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière (Rocher, 1968), Elle est ce qui permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement.

La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Elle permet de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement.

2-5-2 Les rôles internes

La culture organisationnelle permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence.

La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur d'interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale, tout groupe social, quelles que soient ses caractéristique, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale.

⁴⁷ E. Schein cite par : OLIVIER Meier, management interculturel, « stratégie-organisation- performance » 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, pp.16-17.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

La culture est ainsi un moyen de fédérer, de manière cohérente et structurée, les actions de l'entreprise, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

Une culture d'entreprise forte et bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation. Elle s'avère essentielle dans la gestion d'une entreprise et constitue une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques. La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (*préservation de la stabilité interne*) et à la diversité (*recherche d'homogénéité*), en « rejetant » de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante. Culture dominante, c'est la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et qui rallie la majorité des employés.

2-6 Limites de la culture organisationnelle

Si la culture, comme toute approche de management, joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne également certaines limites. Il s'agit des risques de « *nombrilisme* », des risques d'ordre méthodologique et des résistances face aux changements.⁴⁸

2.6.1 Risque de « *nombrilisme* »

L'effet miroir caractérise le travail sur la culture organisationnelle. L'organisation ne cherche pas à juger mais plutôt à expliquer comment cela fonctionne et pourquoi cela fonctionne de cette façon. Cette auto satisfaction à dégager son identité, à la maintenir, à la développer peut créer une sorte de « *myopie* » envers d'autres valeurs et une négligence de certaines valeurs importantes (*arrivée de nouveaux concurrents, perte de sa place sur le marché, risque de disparition,...*).

2.6.2 Frein au changement

La culture de l'entreprise peut constituer un frein au changement. Une forte culture peut engendrer la résistance de ses employés aux changements provenant de l'environnement. Elle impose ses propres valeurs et empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement.

⁴⁸ THEVENET M, « *culture d'entreprise* », Edition. Que sais-je ?, 1993, p.423.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

2.6.3 Risque d'ordre méthodologique

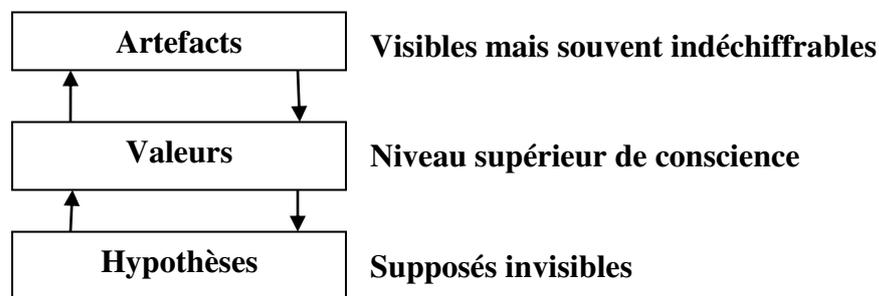
Il s'agit, notamment, de l'erreur de conception de la notion de « culture », d'idée reçue à travers une perception forte. Une analyse de quelques événements significatifs peut ne pas être la véritable référence de l'organisation.

2-7 Les niveaux de la culture organisationnelle

Pour Schein, la culture d'organisation correspond à « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valables, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective ».

Selon Edgard Schein, la culture organisationnelle opère sur trois niveaux qui diffèrent en fonction de leur degré de visibilité et d'accessibilité par les membres d'une organisation :⁴⁹ Les artefacts (*artifacts and creations*), les valeurs (*values*), ainsi que les hypothèses de base (*basic assumptions*).

Figure N°3 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle distingués par E. Schein



Source : M.J. Hatch : « *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples* ». Ed. De Boeck Université, 2008, p226.

2.7.1 Les artefacts

Sont les manifestations les plus concrètes et visibles de la culture d'organisation. Ils comprennent à la fois les objets et créations physiques ainsi que les comportements concrets des membres d'une organisation.

⁴⁹ SCHEIN, cite par : S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C. Rüling, Management, 9^{ème} édition, Pearson France, 2014, p.229-230.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Les artefacts ne sont pas la culture, mais ils constituent son aspect le plus visible et accessible et ils contribuent à la reproduction des valeurs et hypothèses de base sous-jacentes. Au niveau des artefacts, la culture spécifique d'une organisation se manifeste par exemple à travers l'architecture et l'organisation de l'espace, les façons de s'habiller, le langage, ou à travers un certain nombre de cérémonies et de rituels, références à des personnages mythiques dans l'histoire de l'organisation, des chartes, logos, slogans, etc... Les artefacts sont faciles à observer, mais beaucoup plus difficiles à interpréter.

2.7.2 Les valeurs d'une organisation

Constituent le deuxième niveau de la culture. Elles guident les comportements des membres d'une organisation. Contrairement aux artefacts, les valeurs sont difficiles à observer directement ; il faut donc les solliciter à travers des entretiens ou les induire à partir de l'observation des artefacts. Très souvent, les valeurs auxquelles souscrivent consciemment les membres d'une organisation reposent elles-mêmes sur des croyances plus profondes, que Schein appelle des « *hypothèses de base* ». Pour réellement déchiffrer la culture d'une organisation, il faut donc chercher à comprendre ces dernières.

2.7.3 Les hypothèses (*croyances*)

Les hypothèses de base sont des croyances profondes dont les membres d'une organisation ne sont généralement pas conscients et qui sont le plus souvent considérées comme allant de soi (*taken for granted*). Comme nous allons le voir plus loin, les hypothèses de base se développent lorsque des comportements associés à des succès sont répétés et donnent naissance, dans le temps, à des valeurs plus générales qui favorisent à leur tour la reproduction de ces comportements. Avec le temps, les acteurs sont de moins en moins conscients des valeurs qui orientent leurs comportements, et ces valeurs se transforment ainsi en hypothèses de base qui définissent la nature de la réalité à laquelle « *croit* » un acteur donné.

L'ensemble des hypothèses de base dans une organisation forment son paradigme culturel. Un paradigme culturel est une constellation relativement cohérente de croyances profondes qui concernent la relation d'une organisation avec son environnement, la nature de la réalité et de la vérité, de la nature humaine, de l'activité humaine, et des relations. Ces paradigmes régissent l'adoption de normes et de valeurs, et guident ainsi les comportements et les créations des acteurs.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

▪ L'interaction entre ces trois niveaux

Les trois niveaux de la culture d'organisation sont interdépendants. Lorsqu'une valeur est véritablement partagée au sein d'une organisation et non pas seulement déclarative, elle est en cohérence avec le paradigme culturel de cette organisation et elle se manifeste également au niveau des artefacts. Par exemple, la valeur d'entrepreneuriat revendiquée par une entreprise doit se retrouver au niveau des artefacts, c'est-à-dire dans les façons de parler et d'interagir, d'aménager l'espace, d'allouer des ressources, d'évaluer des projets, etc.... De même, on s'attendrait à ce que le paradigme culturel de cette entreprise soit, par exemple, en cohérence avec une vision de l'environnement comme source d'opportunités et de l'individu comme porteur d'idées et d'initiatives.

Une des caractéristiques clés de la culture est donc sa cohérence et, en conséquence, sa stabilité dans le temps. Une culture d'organisation se développe lentement pour aboutir à un système cohérent d'hypothèses de base, de normes et de valeurs et leurs manifestations, les artefacts. Ce sont l'interdépendance des trois niveaux et l'absence de réflexion des acteurs sur leurs hypothèses de base qui rendent difficile le changement d'une culture d'organisation. Comme nous le verrons plus loin, le changement culturel présuppose nécessairement l'apparition de contradictions ou de tensions au sein ou entre les différents niveaux.

2-8 La culture organisationnelle en rapport avec l'efficacité de l'organisation

Les premières recherches abordant la relation de la culture de firme et l'efficacité ont commencé d'être exécutées dans les années quatre-vingts du siècle dernier.

Les auteurs se sont mis à rédiger des ouvrages, dans lesquels ils ont mis la problématique au clair. Peters à Waterman recherchaient dans leurs études des caractéristiques communes de la culture chez les entreprises prospères. Malgré que certains résultats de leur recherche ont été avec le temps remis en cause, peu à peu l'idée que la culture d'organisation détermine le succès de l'entreprise est devenue adoptée par tout le monde. Le rapport entre la culture d'entreprise et l'efficacité a été analysé sur la base de méthodes diverses de questionnement par les indicateurs financiers et non financiers, dont faisaient partie des critères d'efficacité de l'organisation comme par exemple le taux de la satisfaction et de la loyauté du personnel et des clients.⁵⁰

⁵⁰ KLARA Marvanova « *la culture de firme de l'association KERVIHAN* », Mémoire de MAGISTER, Université Palacky, Olomouc, 2010, pp.26-29.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Le grand nombre d'observations à long terme, observant certains caractères de la culture de l'entreprise, a été réalisé dans les années suivantes. Les résultats, dont cette connexion a été prouvée, peuvent être résumés en cinq théories.

Il s'agit de la théorie:

- De la culture forte comme les déterminants d'efficacité de la firme ;
- De la culture participative "engagée" comme les déterminants d'efficacité de la firme ;
- De la culture stratégiquement et contextuellement convenable comme les déterminants d'efficacité de la firme ;
- De l'adéquation culturelle de techniques managériales comme les déterminants d'efficacité de la firme ;
- De la culture adaptative comme les déterminants d'efficacité de la firme.

2-8-1 L'influence de la force de la culture sur l'efficacité de l'organisation

La conception globale de la culture d'entreprise suppose que, la culture influence l'organisation intra-entreprise et la gestion aussi bien qu'elle a l'impact sur l'agissement de collaborateurs. D'après l'amplitude et l'intensité d'influence nous pouvons différencier la culture d'entreprise faible ou forte. Nous parlons de la culture d'entreprise forte lors qu'elle est claire, répandue au maximum et bien implantée. Les conséquences positives d'existence de cette culture sont résumées dans les énoncés suivants :

- Elle sert d'intermédiaire et facilite la vue claire à l'entreprise et la fait synoptique et suffisamment compréhensible pour les collaborateurs ;
- Elle crée des conditions pour la communication directe et nette ;
- Elle permet la résolution rapide ;
- Elle accélère l'implémentation continue ;
- Elle réduit des exigences sur le contrôle de collaborateurs ;
- Elle augmente la motivation et l'esprit d'équipe ;
- Elle assure la stabilité du système social.

Par rapport à tous les phénomènes positifs de la culture d'entreprise forte nommés ci-dessus il est possible d'exprimer la thèse que les entreprises dans ces circonstances travaillent de façon plus effective et avec plus grande rentabilité. Néanmoins il faut admettre qu'avec les avantages augmentent ainsi des conséquences, qui sont jugés de manière contradictoire même de manière négative. Les phénomènes négatifs sont souvent causés par la culture d'entreprise forte.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Ils peuvent compliquer la course à la plus grande effectivité dans les situations dynamiques, qui nécessitent des changements importants dans la stratégie d'entreprise et aussi dans la culture de l'entreprise. Il s'agit notamment de:

- La tendance au caractère fermé du système d'entreprise ;
 - La fixation aux modèles traditionnels, l'insuffisance de la flexibilité et le blocage de nouvelle orientation ;
 - L'effort collectif d'éviter la critique, les conflits et d'imposer la conformité
- L'avantage ou l'inconvénient de la culture de firme forte repose donc sur son contenu.

S'il est en conformité avec la culture demandée et avec la stratégie de firme, la culture forte devient ce qui favorise l'efficacité de l'entreprise.

2-9 L'importance de la culture dans le pilotage de l'entreprise

Nous allons inclure tout ce à quoi la culture d'entreprise peut servir pour le décideur. Pour chaque cas, nous essaierons de produire un exemple de mise en œuvre.⁵¹

2-9-1 La culture amène la cohésion / Peut aider à résoudre des conflits

C'est peut-être l'apport le plus évident de la culture d'entreprise. Les membres de l'organisation communiquent et se découvrent des valeurs qui font l'objet d'un consensus. Ceux-ci font office de ciment du groupe, de base et de points de repère lors d'un conflit. En effet, pour parvenir à un accord, les membres peuvent revenir sur les bases de leur culture commune. Par exemple, lors d'une modification d'une ligne de production pour mieux répondre à la demande, le décideur pourrait argumenter : « *Nous sommes tous d'accord : notre objectif principal, notre valeur de base, c'est la satisfaction du client ...* ».

Pour arriver à ce résultat, il faut s'assurer que les valeurs communes sont suffisamment fortes et consensuelles pour que le groupe reste soudé même en période de crise ou de conflit.

2-9-2 La culture amène du dynamisme

Il y a plusieurs moyens d'apporter du dynamisme dans l'entreprise par le biais de la culture. D'abord, dans la relation que les employés ont entre eux. Ces règles sont universellement adoptées dans l'usine. Elles permettent d'avoir des relations plus directes avec ses collaborateurs, y compris ses supérieurs hiérarchiques. Avec pour risque de faire

⁵¹ ZERROUKI Mohammed Amine « *culture d'entreprise & motivation des salariés, cas de l'entreprise NAFTAL/ District commercialisation, Tlemcen* », Mémoire de magister en management, option : stratégie, Université d'Oran, FSEGC, 2011, pp.133-136.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

oublier aux employés « qui est le chef », mais avec pour principal avantage de dynamiser le travail dans l'usine, moins de temps d'attente, probablement plus de productivité.

2-9-3 La culture d'entreprise vise le bien être des employés

La culture apporte de l'engagement, de la motivation. Pour l'employé, se sentir réellement partie de l'entreprise, sentir que ses valeurs personnelles sont partagées par d'autres est une source importante de satisfaction. Cette satisfaction sera source de motivation et d'engagement.

2-9-4 La culture apporte de la prévisibilité, de la stabilité

Plus la culture est gérée sur la base de politiques et de pratiques établies depuis longtemps, ne se limitant pas à celles du PDG en place, et plus cette culture sera « ancrée » dans les mœurs de ses employés. C'est l'un des indicateurs permettant de définir une culture d'entreprise forte. Comme on l'a vu, la culture est composée d'éléments du passé de l'entreprise, et pour être comprise par les employés, la culture actuelle doit garder une certaine cohérence avec ce passé. Ainsi, la culture sert de guide à l'employé dans sa compréhension du fonctionnement de l'entreprise, elle lui permet d'être rassuré en ayant moins d'incertitude à prendre en compte. Il va tâcher d'agir dans le cadre de sa culture.

Dans le cas d'un changement de culture, il incombe au dirigeant d'incarner ce changement. Les employés doivent pouvoir faire confiance au PDG. Cela pose la question du leadership du dirigeant. On dit qu'il doit alors faire preuve de charisme pour inspirer le changement à un groupe. N. Tichy et M.A. Devanna, ont essayé de dresser le portrait du leader qui réussit à faire adopter le changement à un groupe : le « *transformational leader* » (*c'est le titre de leur ouvrage*) doit agir comme un architecte social, est courageux, sait faire partager un système de valeurs par ses collaborateurs. Surtout, il est capable d'offrir une vision de ce que sera le futur à ses employés.

Finalement, la culture n'est pas un obstacle au changement, mais il faut en tenir compte : soit le changement est petit, et il est plus facile d'adapter la stratégie à la culture, soit la rupture est radicale, et il est alors nécessaire de redéfinir entièrement le système de valeurs de l'entreprise.

2-9-5 La culture rend l'entreprise identifiable de l'extérieur

Dans la communication, on parle peu de culture, mais plutôt de valeurs. Ces valeurs sont formulées en un seul mot général qui peut s'appliquer dans plusieurs situations.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

Cette communication n'est pas seulement interne, elle est aussi présente sur le site web de l'entreprise par exemple. Le client est rassuré par une entreprise qui va afficher une culture orientée sur la qualité du produit, la satisfaction du client.

La culture peut aussi rendre l'entreprise plus attractive sur le marché du travail : un jeune étudiant qui visite le site web d'un groupe peut être séduit par les valeurs de l'entreprise. Ainsi, en règle générale, toutes les valeurs formulées par l'entreprise doivent être une sorte de vitrine alléchante, et satisfaire toutes les parties prenantes :

- Les futurs entrants : Qualité de vie ;
- Les clients : Satisfaction de la demande ;
- Les consommateurs : Qualité du produit ;
- Les partenaires sociaux : Diversité à l'embauche, respect ;
- Les actionnaires, banques : Solidité, pérennité.

2-9-6 La culture d'entreprise un mécanisme de contrôle

Les théories les plus éclairantes à ce sujet proviennent des travaux d'Ouchi qui met l'accent sur la notion de contrôle. Toute organisation est un système de contrôle. La bureaucratie, avec ses règles et procédures, est un système de contrôle des comportements individuels et collectifs parce qu'elle trace un ensemble de réactions attendues, balise les comportements individuels et, dans sa vision idéal, la seule application des règles et procédures devrait garantir la performance à l'organisation.

Avec la notion de clan, Ouchi développe une autre forme de contrôle, pas axé sur les règles mais sur les valeurs. L'appartenance à un clan se traduit par l'adoption de comportements, valeurs et réactions types du clan. On imagine bien la tribu, la famille ou toute organisation plus ou moins fermée, fonctionnant sans code de procédures écrites mais avec des valeurs si fortement partagées qu'elles induisent les comportements des membres.

2-9-7 La culture amène de la performance

Théoriquement, une forte culture d'organisation renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement. Les convictions, pratiques et mythes communs qui définissent la culture organisationnelle 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.

Chapitre 1: Considérations Générale et Fondements Théoriques de la Culture Organisationnelle

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.

Les nouveaux venus s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés, que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique.

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* ».

Conclusion

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

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

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

Introduction

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

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

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

Section 1 : Aperçu sur la performance

Le concept de performance résulte des moyens et des efforts, que les dirigeants et actionnaires mettent aux services de l'organisation. C'est la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants tout en minimisant les coûts et les charges supportées par l'organisation.

Une organisation performante doit être à la fois efficace, efficiente et pertinente. C'est pour cela l'objectif visé par cette section et de bien comprendre la notion de la performance d'organisation.

1-1 Fondements théoriques de la performance

Il faudrait signaler d'emblée que le concept de performance a un sens très vague voire confus au point que certains le considèrent indéfinissable, ou soulignent qu'il n'a pas de contenu intrinsèque¹. Cela implique que sa définition repose toujours sur un choix conventionnel opéré entre acteurs.²

En sciences de gestion : les analystes s'assignent ici une finalité utilitaire et opérationnelle d'accompagnement et de définition des préceptes permettant aux organisations d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés avec le maximum d'efficacité, tout en prenant en compte des particularismes propres aux organisations publiques.

En économie : la performance renvoie aux concepts de rentabilité et de compétitivité ;

En droit : elle renvoi à l'idée de conformité légale et de la solvabilité ;

En organisation : elle renvoi à la compétence à la cohérence et à l'efficacité ;

En science sociale : elle renvoi à synergie, l'implication à la satisfaction des salariés, le développement du potentiel, la qualité de la vie de travail ...etc. cette liste n'est pas exhaustive.

En sociologie des organisations et en sociologie de l'administration : partant du postulat selon lequel le fonctionnement d'une organisation ne peut être saisi en tenant uniquement compte des règles formelles, Les recherches analysent les motivations, comportements et stratégies.

En science politique et science administrative : les analystes cherchent à comprendre les enjeux de ce phénomène dans le cadre d'une analyse plus large portant sur trois thèmes :

- L'évolution des rapports entre l'administration et la société ;

¹ BOURGUINON A : Peut-on définir la performance ? In Revue française de comptabilité, juillet- aout, 1995, pp.61-66.

² TALBOT C : Les paradoxes de la réforme du management public : l'expérience britannique, In revue française d'administration publique, Vol.2-3, n° 115-116, 2003, pp.11-24.

- La crise de l'État-nation et sa dilution dans un monde de plus en plus interdépendant ;
- L'évolution de la manière dont l'administration « *instrumente* » sa puissance et la modification des représentations qui légitiment son action. Le management public est analysé principalement comme une idéologie.

Cette polysémie initiale peut être renforcée sur le terrain par le fait que les outils de gestion qui incarnent et opérationnalisent la performance et le management sont en permanence retravaillés et réinterprétés par les acteurs et ce jeu de reconfiguration dispose de sa propre dynamique. Il peut contribuer à l'émergence d'effets inattendus, voire à l'émergence de contradictions au sein du modèle qui le conduisent à changer et à intégrer des arguments précédemment perçus comme alternatifs.

La reconnaissance progressive, au fur et à mesure de la diffusion des pratiques managériales, d'une diversité de modèles de réforme va dans le même sens.

1-1-1 L'historique de la performance

Le terme de performance est largement utilisé et sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. Comme l'explique KHEMAKHEM³ « *Performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Comme les néologismes, il provoque beaucoup de confusions, la racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont :*

Performare en latine et to perform en anglais » le rappel de ces mots suffira à préciser les sens donnés à la performance en contrôle de gestion.

- **To perform** signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable. plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande ;
- **Performare** signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifié par les dirigeants.

La performance d'organisation est une notion qui varie dans le temps, dans l'espace et selon la représentation que chacun s'en fait et correspond à une production réelle.

Il n'y a pas de définitions universelle et globale de la performance, elle peut prendre des significations différentes d'un contexte à l'autre. Dans ce qui suit nous allons définir le concept de performance et ses composantes.

³ KHEMAKHEM A, « *La dynamique du contrôle de gestion* », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 1976, p.119.

1-1-2 Définitions de la performance

Le mot performance n'a pas ici son sens français d'exploit, il s'agit en effet du mot anglais performer, qui désigne l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit, et la manière avec laquelle un organisme réagit à des stimuli ou atteint des objectifs qui lui étaient proposés.

La performance d'un centre de responsabilité désigne donc l'efficacité et la productivité avec lesquelles ce centre atteint les objectifs qu'il avait fixes.⁴

La performance peut se concevoir comme étant ce que l'intéressé serait capable de réaliser. C'est un acte physique même si la performance est mentale (*calcul mental*) elle doit se traduire physiquement (*additionner des chiffres sur une feuille*). La performance portera alors sur le résultat attendu d'une activité.⁵

Comme le signalait LORINO Philippe : « *la performance est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur à contrario, n'est pas forcément ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si celle-là n'améliore pas le solde valeur-coût ou ration valeur / coût* ». ⁶

La performance est définie selon Michel Lebas comme suit :⁷

- « La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit ;
- Elle est le résultat d'un processus de causalité ;
- Elle est une indication d'un potentiel de résultats futur ;
- Elle se définit par un vecteur de paramètres reflétant le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ;
- Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décisions ;
- Elle est relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie ;
- Elle est spécifique à un utilisateur et à une stratégie ;
- Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps ;
- Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité et le définit en retour ».

Le dictionnaire du management de projet définit la performance comme :

⁴ KHEMAKHEM.A, ARDOIN Jean. Loup, Introduction au contrôle de gestion, Ed 1, Bordas, Paris 1971, p.61.

⁵ SELMER. Caroline, Concevoir le tableau de bord, outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, 2eme Edition, DUNOD, Paris Janvier 2003, p.95.

⁶ LORINO. Philippe, Méthodes et pratique de la performance, 3eme Edition, Ed d'organisation, Paris, 1995 p.5.

⁷ M.LEBAS, oui, il faut définir la performance, sans num d'édition, Chronique Comptabilité de gestion, Paris, 1995, p.87.

« Le concept de performance d'un projet regroupe la recherche d'efficience, comprise comme l'optimisation des activités du projet en fonction des ressources disponibles et mises en œuvre, et celle de l'efficacité, comprise comme le degré de réalisation des exigences du projet (contenu, coûts et délais, notamment) »⁸.

BOURGUIGNON⁹ constate que le concept est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité, ce qui reflète la polysémie du mot. Il propose une définition intégratrice articulée autour de trois sens primaires :

- La performance est succès : Elle n'existe pas en soi est fonction des représentations de la réussite, variables selon les organisations et les acteurs. La performance ne peut pas se limiter seulement à la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique ;
- La performance est résultat de l'action : La mesure des performances est entendue ici comme l'évaluation ex post des résultats obtenus ;
- La performance est action : Elle est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné.

A partir de ces définitions, nous déduisons que le concept de performance est relatif à la fois aux objectifs poursuivis par l'organisation et à la façon de les atteindre.

En observant de plus près, l'analyse des buts définis par tous ces auteurs, on se rend compte que les critères de performance se résument en quatre principes fondamentaux que sont : La cohérence, l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1-1-3 Définition plus récentes

Depuis quelques années, la performance n'est plus seulement limitée à la seule dimension financière de l'organisation. En effet la pérennité des organisations dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Partant de ce constat, des chercheurs et consultants vont s'intéresser à d'autres aspects de la performance. C'est ainsi que naît le concept de performance globale qui non seulement prend en compte les critères antérieurs mais va aller beaucoup plus loin en s'intéressant à la satisfaction des exigences des parties prenantes, à la durabilité de la performance et à l'équité.¹⁰

⁸ Dictionnaire de management de projet : Editions AFNOR, 2010, p.191.

⁹ BOURGUIGNON A. : Peut-on définir la performance ?, In Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995, pp.61-66.

¹⁰ LANDRY Wonguin Goue, Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale : cas de CIEL OIL Sénégal, Mémoire de master académique, Administration et gestion, promotion 11, institut supérieur de management des entreprises et autre organisation, Avril 2014, pp.13-15.

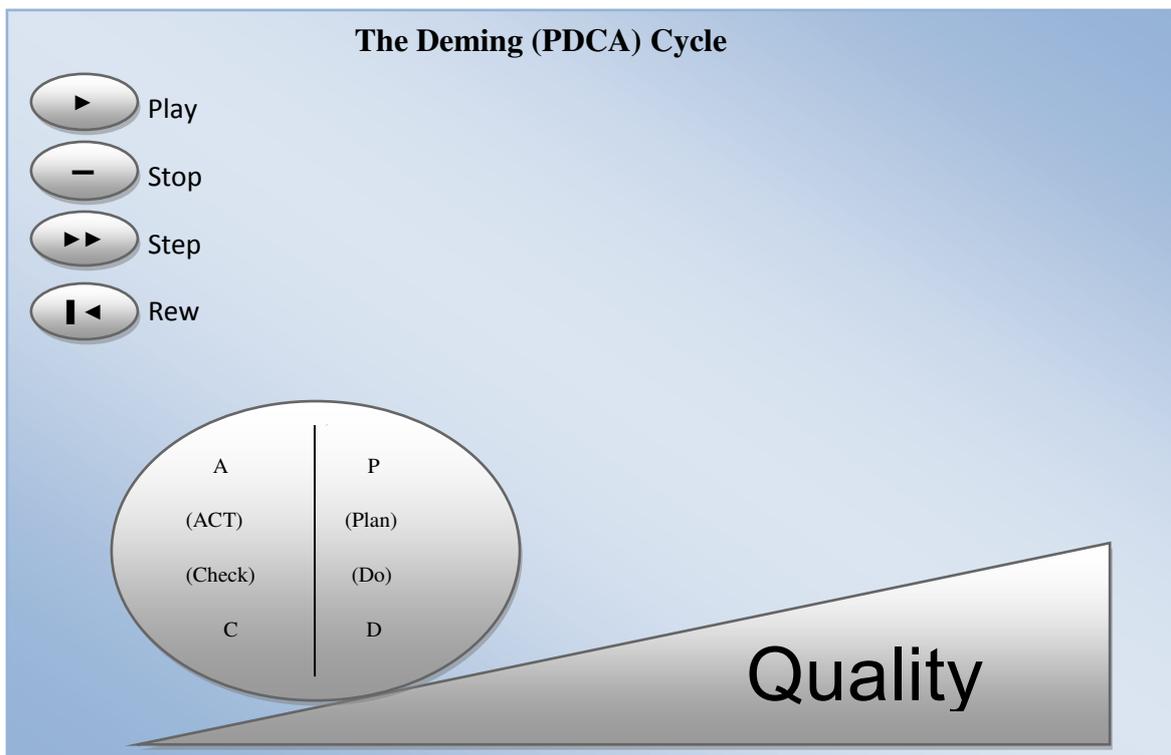
1.1.3.1 La satisfaction des exigences par la qualité

La qualité est depuis quelques années devenue une variable essentielle pour toutes les organisations sur les marchés. En effet, elle est définie selon la norme ISO 9001 version 2000 comme étant l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

La qualité se résume à des principes relativement simples et pragmatiques qui consistent à dire ce que l'on fait, à faire ce que l'on dit, et à vérifier que ce que l'on a fait correspond à ce que l'on avait dit. Ainsi, la mise en place et le suivi de ces règles va permettre à l'organisation de réduire les coûts de non-conformité et de maîtriser sa production, d'être reconnue sur le plan interne qu'externe, et de se démarquer de ces concurrents en améliorant son image de marque sur le marché. Ceci va permettre donc à l'organisation d'orienter son expertise et son savoir-faire vers la satisfaction des besoins des clients.

Ainsi l'amélioration de la qualité va permettre à l'organisation d'avoir le cycle de performance décrit par la roue de DEMING

Figure N°4 : Le cycle de performance par la roue de DEMING



Source : LANDRY Woungou Goue, op.cit, p.13.

Au regard des aspects qu'elle touche, la qualité s'applique aussi à l'environnement interne qu'externe de l'organisation.

En effet au niveau de l'environnement interne, la qualité concerne l'amélioration du fonctionnement interne. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens qui facilitent l'identification des responsabilités de chacun, la communication ascendante, descente, ainsi les décisions stratégiques circulent aisément et tous les acteurs internes se l'approprient. L'organisation est dans ces conditions bien organisée avec une rationalisation du travail ce qui évite des cas de conflits et de résoudre les dysfonctionnements du système.

Pour ce qui concerne la qualité externe, elle se résume en la satisfaction des besoins d'une des parties prenantes que constitue la clientèle. Il s'agit de fournir des biens et services qui soient conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser en vous démarquant des concurrents et de vous faire une image de marque sur le marché.

1.1.3.2 La pérennité comme signe de performance

La performance durable qui tient compte de la pérennité des organisations et non pas de performance à court terme. La performance à long terme exige d'avoir une attention particulière sur les facteurs de création de valeurs de l'organisation mais aussi de s'intéresser aux intérêts de toutes les parties prenantes du système.

ARIE DE GEUS, fait une distinction nette entre les entreprises vivantes, et les entreprises économiques. Les entreprises vivantes, sont des entreprises dont l'objectif est de réaliser leur potentiel et de continuer d'exister en tant que communauté. Elles ont une vision de pérennité à long terme.

Ce qui fait que ces entreprises développent des moyens qui permettent d'être sensibles à leur environnement, d'apprendre afin de s'adapter aux différentes mutations qu'impose l'environnement. A côté, l'entreprise économique qui elle fait les affaires dans le seul but de produire de la richesse au bénéfice d'un groupe restreint. La vision de cette entreprise est à court terme.

La performance durable est donc une volonté de se démarquer des concurrents avec une vision de développement à long terme et cette logique ne pourra être entretenue que par une dimension d'engagement entre les parties prenantes de toute l'organisation.

1.1.3.3 La performance sociale basée sur l'équité

L'équité doit être perçue sous deux angles : l'équité horizontale et l'équité verticale. En effet, le concept de l'équité horizontale stipule que deux personnes dans une même situation devaient avoir les mêmes droits et obligations. L'équité verticale par ailleurs cherche à réduire les écarts entre les niveaux de vie des individus.

Les termes « *équité* » et « *égalité* » sont parfois utilisés de façon interchangeable, ce qui peut entraîner une certaine confusion. Ces concepts sont liés mais comportent d'importantes distinctions. L'équité repose sur la volonté de comprendre les gens et de leur donner ce dont ils ont besoin pour s'épanouir et vivre des vies saines. Par ailleurs, l'égalité repose sur la volonté d'offrir la même chose à tous les pour qu'ils puissent s'épanouir et vivre des vies saines.

Au regard de ce qui précède, l'équité est un concept complexe qui doit être compris comme le point de départ de trois dimensions qui bien différentes sont interactives. Il s'agit de la distribution, de la reconnaissance, de contribution variée des différents groupes, et de la représentation dans le langage. En claire, l'appréciation de la performance doit prendre en compte un meilleur partage du profit, la nature des relations sociales et la fidélisation.

1-2 Performance externe, performance interne de l'organisation

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

L'information financière, qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise, demeure l'information privilégiée en termes de performance, en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus aux processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions, dévalorisations des ressources interne et externe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Tableau N°4 : Performance externe, performance interne

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

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

1-3 Les objectifs de la performance

La mesure de la performance ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :¹¹

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

1-4 Les principes de la performance

Quelle que soit la définition retenue de la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux¹²: la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

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

¹¹ CAILLAT Allain, « *management des entreprises* », édition HACHETTE LIVRE, 2008, p.38.

¹² DORIATH Brigitte, GOUJET Christian, « *gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », édition DUNOD, Paris, 2002, p.169.

- **L'efficience :** Ce qui met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (*ou les coûts engendrés*), et permet de répondre à des questions telles que : « *est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ?* » ou « *Les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ?* ».
- **La pertinence :** Ce qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (*créateur de valeur*) et les attentes du marché.

1-5 Les caractéristiques de la performance

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition, très générale, met en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :¹³

- Elle se traduit par une réalisation (*ou un résultat*). La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (*personnel, investissements*), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (*compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.*) ;
- Elle s'apprécie par une comparaison. La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (*actionnaires, dirigeants, syndicalistes*) ;
- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (*résultat d'une comparaison*), multiple (*Diversité des objectifs*) et subjective (*dépendant de l'acteur qui l'évalue*).

Pour la performance mesurée, les principales caractéristiques sont :¹⁴

- La transparence ;
- La responsabilisation ;
- L'efficacité et l'efficience sur une base d'outcomes (*biens publics*) ;
- La diffusion de l'information ;
- Le climat de confiance ;

¹³ DORIATH, (B) et GOUJET, (CH) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, p.179.

¹⁴PROULX Denis : « Management des organisations publiques », Presse de l'université de Québec, 2ème Édition, 2008, p.40.

- La tolérance, équité mais aussi durabilité ;
- La séparation des pouvoirs ;
- La minimisation de la non-participation au processus de décision ;
- La flexibilité dans l'attribution de l'espace politique, social et économique ;
- La décentralisation.

1-6 L'approche Financière de la Performance

La performance est une notion centrale en sciences de gestion et de nombreux chercheurs depuis les années 80, se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'organisation des stratégies annoncées de développement durable.¹⁵

Ainsi que la performance considérée « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...* ».

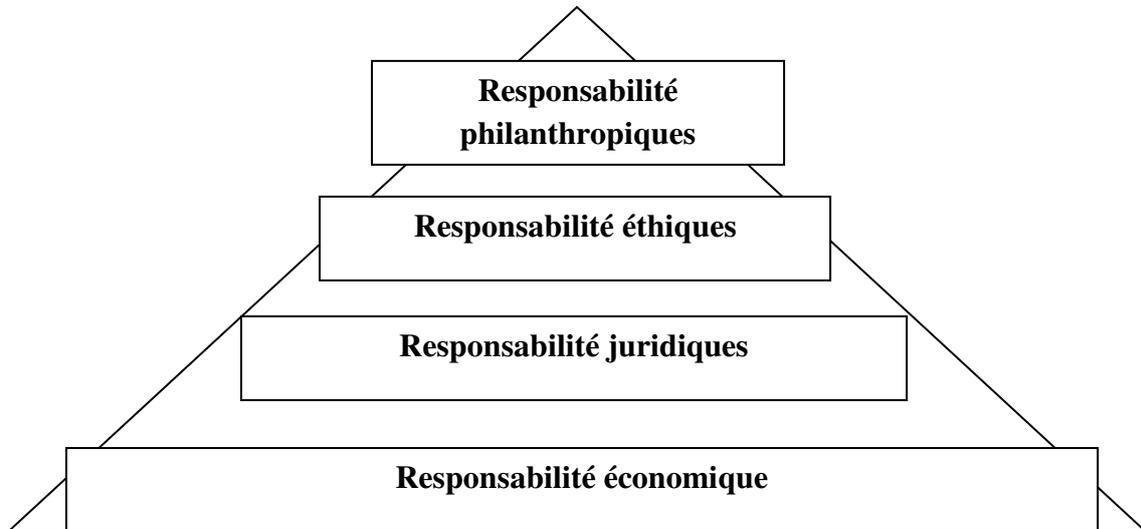
Pour LEBAS, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons¹⁶. Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « *Benchmarking* ».

La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. La logique financière offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique qu'on peut représenter d'une manière générale selon le schéma suivant :

¹⁵ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F : Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, 2005, pp.1-22.

¹⁶ LEBAS M:Oui, il faut définir la performance, In Revue Française de Comptabilité, juillet-août, 1995, pp.66-71.

Figure N°5 : la hiérarchie des responsabilités



Source : BEKKI Rachid « *la performance, un enjeu stratégique pour les institutions publique, étude de cas : « la douane algérienne »* », mémoire de master en management, option : stratégique, FSEGC, université d'Oran-Es-senia, 2012, p.32.

- **Responsabilités philanthropiques** : ou « *discrétionnaires* » La société ne possède pas de message clair, le comportement est à l'appréciation de chacun ;
- **Responsabilités éthiques** : il s'agit de responsabilité supplémentaire « *non codifiés dans des lois* » ces responsabilités sont attendus par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes ;
- **Responsabilités juridiques** : la société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère. Il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois « *éthique imposée est codifiée* » ;
- **Responsabilité économique** : l'entreprise est institution dont l'objectif est de produire les biens et les services que la société désire et de les vendre avec profit « *besoin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs* ».

Selon ce schéma, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.

L'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, la rentabilité (*rapport d'un bénéfice à des capitaux investis*) et la productivité (*rapport d'un volume obtenu à un volume consommé*) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, l'efficacités est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

Mais, il existe un certain nombre de difficultés associées à ces mesures. Comment mesurer l'efficacité? Cette mesure fait face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts.

Identifier les buts d'une organisation n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites.¹⁷

L'autre dimension de la performance n'est pas exempte de difficultés. En général, l'efficience se mesure par le ratio résultats-moyens. Que se passe-t-il si la relation résultats-moyens est mal connue ou mal maîtrisée ? C'est notamment le cas dans les activités de service où les activités discrétionnaires (*activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu*) sont fréquentes.

Les méthodes d'évaluation de l'efficience, qui s'efforcent d'établir un lien entre moyens et résultats (*productivité : pourcentage de chiffre d'affaires dédié à la recherche*) ne conviennent qu'à des activités faiblement discrétionnaires. Pour les autres, les entreprises sont amenées à mettre en œuvre des solutions leur permettant de contourner le problème de la mesure des résultats à posteriori.¹⁸

La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme, les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme.

La logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, et les parties prenantes.

1-7 L'approche globale de la performance

C'est au cours du 20ème siècle que la performance s'élargie pour prendre en compte la «*responsabilité sociale* » ou responsabilité sociétale vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tels que la responsabilité sociétale (*concept d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe*).

Ainsi, l'approche globale de la performance doit prendre en compte un certain nombre de composante à des degrés qui divergent selon le type de l'organisation.

¹⁷ LAHLOU, *Op.cit.*

¹⁸ LÖNING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., MICHEL D., SOLE A : *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*, Ed Dunod, 2ème édition, Paris, 2003, p.277.

1-7-1- La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG), et qui se trouve étroitement liée à la performance financière.

1-7-2 La performance sociale

La performance sociale est définie comme « *le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation* ». ¹⁹ Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés : ²⁰

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (*grèves, absentéisme, accidents de travail, etc...*) ;
- Le taux de turnover, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité.

1-7-3 La performance humaine

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

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, J. M. Descarpentries ²¹, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents, communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (*ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture*).

¹⁹ TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, « *performance sociale et performance économique dans les PME industrielles* », Annales du management, 1992, p.381.

²⁰ MARMUSE.C, Politique Générale : Langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques, 2^{ème} édition, Ed Economica, Paris, 1996, p.111.

²¹ MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », Revue CREG, 2008, pp. 1-3, www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282, consulté le 29/07/2018 à 11h10.

L'Efficacité humaine (**Eh**) susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : **Eh=M.C.C.**

- **M** : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun ;
- **C** : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (*c'est la condition de l'efficacité individuelle*) ;
- **C** : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (*c'est la condition de l'efficacité collective*).

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation. Les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.

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

1-7-4 La performance managériale

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :²²

- **L'entrepreneur ship** : efficacité, efficience, logique de raisonnement ;
- **Le leadership** : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- **Gestion des ressources humaines** : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;

²² BOYATIZIS, IN PAYETTE A, « *efficacité des gestionnaires et des organisations* », PUQ, Montréal, 2000, p.45.

- **Direction des subordonnés** : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- **Autres compétences** : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants :

- **L'esprit de conception** : orientation et ouverture d'horizon ;
- **L'habilité d'exécution** : application pure et simple ;
- **La doigtée d'arrangement** : conciliation et gestion des contradictions.

1-7-5 Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par KALIKA comme, « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* ». ²³

KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- **Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- **Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- **La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer, est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

1-7-6- La performance technologique

²³ KALIKA. M : Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, Ed Economica, Paris, 1988, cité par MARMUSE. C, *Op.cit.*, p.111.

La performance technologique peut être définie comme « *l'utilisation efficace des ressources, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise* ». ²⁴

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition « *Briques de logiciels* » produits pour les autres ;
- Ajustement périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- Utilisation des modules e-Learning et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

1-7-7 La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs* ». ²⁵

La performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite : ²⁶

- La part de marche ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, etc.

1-7-8 La performance Sociétale

La performance Sociétale peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise.

Ces pressions sociales concernent :

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;

²⁴ LAHLOU C., *Op cit*, p.17.

²⁵ MORAND Marie Caroline, *Op.cit*.

²⁶ BARET P : Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ?, Colloque ADERSE, IAE Lyon, Novembre 2005, pp.18-19.

- La préservation de l'environnement et des ressources naturelle ;
- La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- Le respect de l'éthique des affaires ;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (*minorités, groupes ethniques et religieux*).

La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences. Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, est celle qui :

- Reconnait, d'autre part, les besoins et les priorités des intervenants de la société ;
- Evalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien ;
- Etre de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.²⁷

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères :

- Une bonne image de marque ;
- Un accroissement de la part de marché ;
- Une crédibilité et une confiance, accordées à l'organisation ;
- La reconnaissance de mérite.²⁸

1-7-9 La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se différencier de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original, ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou la performance stratégique. La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (*système d'incitation et de récompense*) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.²⁹

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;

²⁷ MERCIER. S : une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents, Papier de recherche, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 1998, p.7.

²⁸ MACHESNAY : Economie d'entreprise, Ed Eyrolles, 1991, p.96.

²⁹ MORAND Marie Caroline, *Op.cit.*

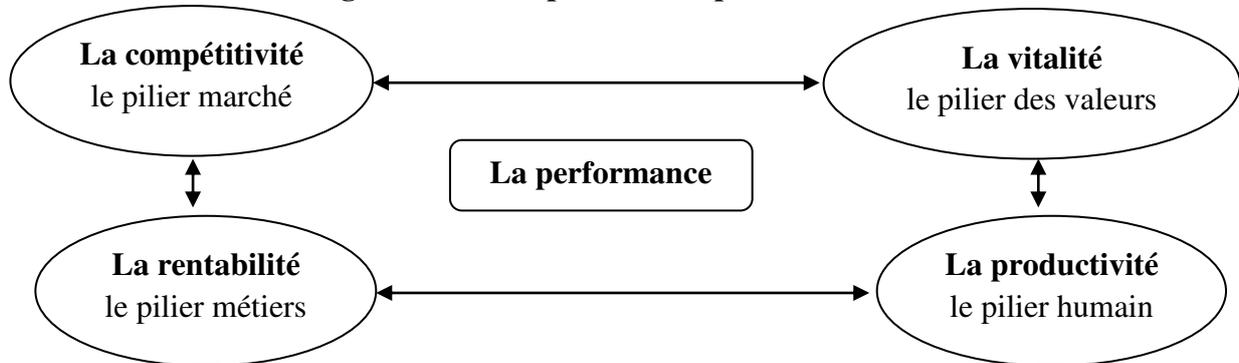
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.³⁰

1-8 Les piliers de la performance

La performance durable repose sur quatre piliers qui entretiennent des relations synergiques très fortes : les valeurs, les marchés, les hommes et les métiers. Chacun de ces piliers représente un enjeu majeur de performance.³¹

- La vitalité pour le pilier des valeurs ;
- La compétitivité pour le pilier du marché ;
- La productivité pour le pilier humain ;
- La rentabilité pour le pilier métiers.

Figure N°6 : Les piliers de la performance



Source : PINTO. Paul, « la performance durable », édition Dunod, France, 2003, p.11.

Le travail permanent sur les valeurs, le marché, les hommes et les métiers est la caractéristique principale de la performance durable. Il est impossible de s'inscrire dans la performance durable sans maîtriser simultanément la totalité de ces territoires, parce que chacun est orienté sur un enjeu de performance bien spécifique et complémentaire : vitalité pour les valeurs, compétitivité pour les marchés, productivité pour les hommes et rentabilité pour les métiers. Par ce que chacun entretient avec les autres une relation synergique puissante, la valeur ajoutée apportée par les dirigeants est un réel facteur de différenciation.

La performance est donc directement impactée par l'effort que les dirigeants consacrent à maintenir leur entreprise au niveau des meilleures pratiques sur chacun de ces territoires.

1-8-1 Les valeurs

³⁰ LAHLOU. C : Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, Alger, article publié sur Internet, consulté le 13/10/2018 à 21h 30.

³¹ PINTO. P., « la performance durable », édition Dunod, France, 2003, p.11.

Occupent une position à part dans la mesure où c'est ce territoire qui fait réellement la différence entre les entreprises excellentes et les autres, entre les dirigeants de tout premier plan et les autres.

Il constitue le socle du système et non pas une dimension éthérée et intellectuelle à côté de la vie. [*C'est sur lui en effet que repose la vitalité de l'entreprise. Nous le verrons, le territoire des valeurs que se contenu très concret*]. C'est bien à partir du territoire des valeurs que se construisent harmonieusement les autres territoires. C'est la raison pour laquelle il doit être le domaine privilégié des dirigeants, celui sur lequel ils doivent porter une attention et une vigilance toutes particulières, les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus assimilées à leurs dirigeants. Quand le territoire des valeurs n'est plus maîtrisé, l'entreprise est en danger.

1-8-2 Le marché

Est le lieu de la confrontation entre produits et clients. De cette confrontation naît un échange qui peut aller de la simple consommation à un investissement significatif et durable sur la marque en favorisant la fidélité des consommateurs et des clients. La compétitivité de l'entreprise repose sur la maîtrise de ce territoire par l'écoute des clients autant que le renouvellement permanent des produits et des services, et la qualité.

1-8-3 Les hommes

Sont sans doute la dimension la plus passionnante, mais également la plus difficile à maîtriser, tant les mécanismes de motivation individuelle et d'émulation collective sont complexes et fragiles. Aujourd'hui, la productivité repose de plus en plus sur ce territoire. La communication permanente avec les collaborateurs, le management de la connaissance, le leadership distribué autant de moyens pour une entreprise de faire du territoire humain, un territoire de performance.

1-8-4 Les métiers

Sont un des enjeux majeurs de la performance durable, celui de la rentabilité. C'est le territoire de l'excellence stratégique et opérationnelle. Dans lequel l'entreprise va puiser une grande partie de sa performance. La maîtrise de ses coûts, la réactivité et la fluidité de ses processus de fabrication, d'approvisionnement autant que de ses processus administratifs et financiers, sont au cœur des métiers. Des stratégies métiers émergentes, telles que l'externalisation ou les partenariats, suscitent de plus en plus d'intérêt et de curiosité chez les dirigeants. Les systèmes sont révolutionnés par les nouvelles technologies qui sont entrées au cœur des métiers. Les structures ne sont plus des briques à assembler, mais des ensembles vivants qui peuvent accélérer la performance sur son territoire métier.

Section 2 : mesure de la performance et le lien de celle-ci avec la culture organisationnelle

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

2-1 Les critères de mesure de la performance

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

La mesure de la performance est une tâche très complexe et frustrante qui constitue un vrai défi, sachant que ce qui ne se mesure pas n'existe pas et ne peut pas être géré.

2-1 Définition de la mesure de la performance

La performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate.

La mesure de la performance constitue une aide ou bien un guide pour la planification d'une activité au sein d'une entreprise, ainsi qu'elle porte un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacité avec lesquelles elle accomplit ses tâches.

La mesure de la performance peut être financière, non financière :³²

- **Financière** : exprimée en unités monétaires, ou reliée à un aspect financier comme la mesure du profit, du PNB ;
- **Non financière** : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

La performance peut être également mesurée :

- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance, atteint ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting ;
- **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

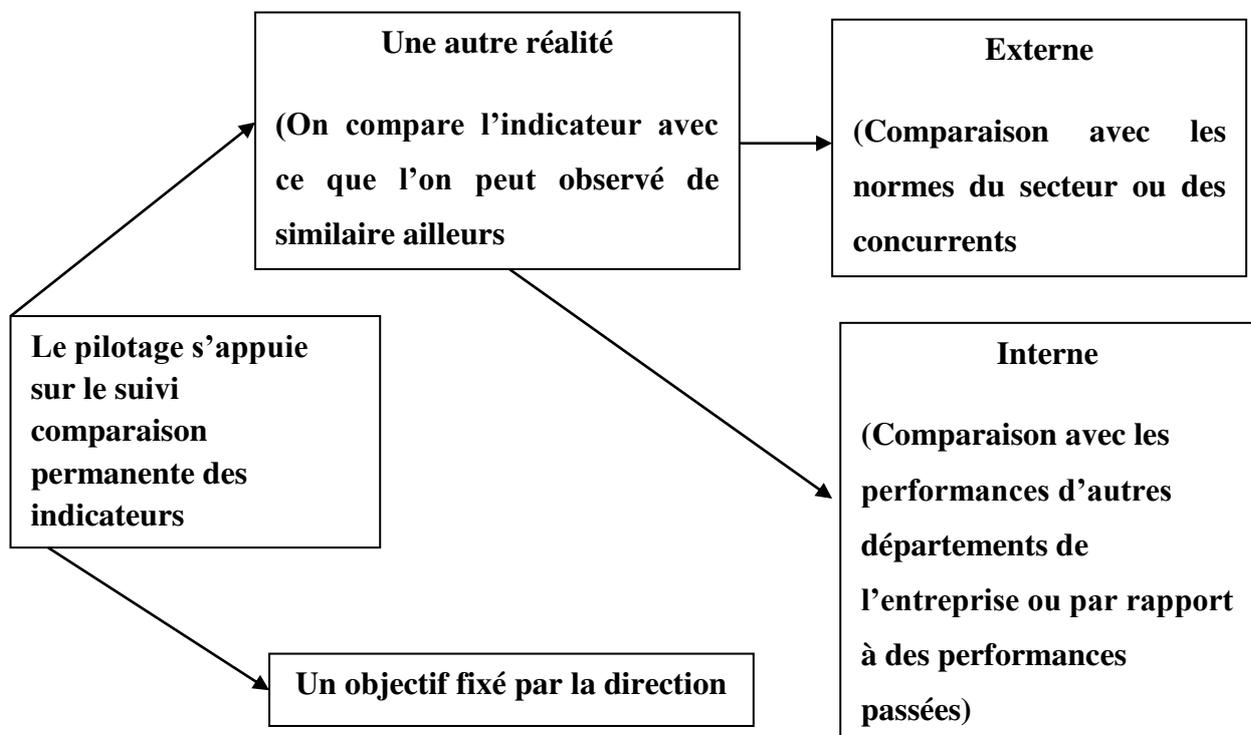
³² GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., « *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance* », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p.21.

KHEMAKHEM définit que : «*la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise*». ³³

La mesure de la performance se fait par le pilotage d'une unité qui implique le suivi d'indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels. La figure suivante représente les différents référentiels possibles.

Le choix des référentiels permet au manager de porter un jugement positif ou négatif sur la performance du processus et/ou d'identifier les causes d'une sous-performance. ³⁴

Figure N°7 : Représentation graphique du pilotage de performance



Source : IKHDJI Yasmine, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises », mémoire de fin d'étude du cycle Master sous la direction de Mr MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2016, p.46.

2-1-2 Outils de mesure de la performance

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

³³ KHEMAKHEM.A, « *la dynamique du contrôle de gestion* », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, p.343.

³⁴ IKHDJI Yasmine, « *l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises* », mémoire de fin d'étude du cycle Master sous la direction de Mr MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2016, p.46.

- **La comptabilité de gestion** : Elle analyse les résultats et fait apparaître les éléments constitutifs de rendement et rentabilité pour la gestion, elle détaille les comptes et met en évidence les performances interne, aussi elle fournit des bases pour établir les prévisions des charges et des produits ;³⁵
- **La gestion budgétaire** : Elle est définie comme un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budget » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables. Elle consiste donc à établir des budgets et les comparer périodiquement avec les réalisations afin de mettre en place des actions correctives si nécessaire ;³⁶
- **Les tableaux de bord** : Selon ALAZARD et SEPARI « un tableau de bord est un document rassemblant de manière claire et synthétique un ensemble d'information organisé choisi pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service, d'une action, d'une équipe ». ³⁷ C'est donc un instrument qui a comme fonction de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles. Il constitue un avertisseur, un outil de prise de décision face aux problèmes d'écart, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu, le réalisé et le vécu ;
- **Le système d'information** : C'est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision, ou au contrôle de l'organisation. A travers cette définition on peut aisément comprendre que l'objectif crucial du système d'information est de produire et de fournir aux décideurs de l'organisation les informations essentiels dont ils ont besoin pour contrôler, décider et agir.³⁸

2-1-3 Les variables de mesure de la performance

La mesure de la performance ne peut être réduite à sa simple dimension financière. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toute les autres formes de performance à savoir : ³⁹

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

³⁵ GOUJET, RAULET. C, « *comptabilité analytique et contrôle de gestion* », tome 2, édition DUNOD, p.221.

³⁶ ALAZARD. C, SEPARI. S, « *contrôle de gestion* », DCG 11, édition DUNOD, Paris, 2007, p.341.

³⁷ ALAZARD, SEPARI.S, *Op.cit.*, p.634.

³⁸ LUCAS H.C, « *système d'information pour le management* », édition DAVIS, 1986, p.86.

³⁹ FERNANDEZ Alain, *les nouveaux tableaux de bord des managers* », 5ème édition EYROLLES, 2011, pp.125-126.

- **Le bénéfice net** : Il permet une bonne appréciation de la santé financière de l'organisation voilà pourquoi il représente un élément important dans la mesure de la performance financière ;
- **Les ratios d'analyse des bilans** : C'est un coefficient ou un pourcentage généralement calculé entre deux masses fonctionnelles du bilan ou du compte de résultat. Les ratios servent à mesurer la rentabilité, la structure des coûts, la productivité, la solvabilité, la liquidité, et l'équilibre financier ;
- **Variable commerciale** : La fonction commerciale est l'un des piliers de l'entreprise car elle est en relation permanente avec les clients et les résultats qui émanent des services de ventes ont une incidence importante sur les résultats financiers notamment le chiffre d'affaire. C'est pourquoi il est nécessaire d'incorporer cette fonction dans la mesure de la performance de l'entreprise. en mesurant, l'accroissement des ventes, et vérifiant l'existence des systèmes de mesure de satisfaction des clients. De même, un accroissement substantiel des ventes peut expliquer la dynamique commerciale de l'entreprise ;
- **Variable management interne** : Le management interne est un élément qui doit être pris en compte lors de la mesure de la performance.⁴⁰

A ce niveau, il est question de mesurer la performance du type de management. Pour cela il faudrait approcher les principaux concernés qui sont les hommes et les femmes qui travaillent dans ces entreprises et qui subissent le management mis en place. Pour cela trois indicateurs ont été identifiés:

- La communication interne ;
 - La prise en compte de suggestion des employés ;
 - La formation continue.
- **Variable ressources humaines** : Cette variable prend effectivement en compte l'humain en l'immatériel dans l'évaluation des performances. Elle renferme des éléments générateurs de coûts cachés que nous allons essayer de mesurer.
Les indicateurs de ces variables sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la compétence collective et la mobilisation du personnel.
 - **Variable d'innovation** : Cette variable va permettre d'évaluer la performance en matière d'innovation. En tenant compte du fait que chaque produit a un cycle de vie, alors l'entreprise doit innover en apportant une amélioration dans un intervalle de temps

⁴⁰ GRANDGUILLOT. F « *les exercices d'analyse financière* », 5ème édition LEXTENSO, 2010-2011, p.60.

régulier, au produit ou lancer sur le marché de nouveaux produits de façon à toujours offrir aux clients des produits nouveaux et ainsi maintenir le rythme des ventes, voir l'améliorer.

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

2-1-4 Les buts de la mesure de la performance

La mesure de la performance a pour but : ⁴¹

- **De piloter :** Un instrument d'aide à la réflexion qui permet d'avoir une vision globale d'un système, dans la mesure où il en est une représentation réduite.
- **D'animer :** Une bonne occasion pour développer une réflexion collective.
- **D'organiser :** Un reflet du niveau de la performance d'un service, les indicateurs alertent sur les domaines problématiques.
- **Aide à la réflexion :** Un support d'information qui permet d'orienter l'action, elle ne dit pas comment agir mais inciter à se poser les bonnes questions.

Ajoutant que l'objectif principal de la mesure est d'aider les dirigeants à la prise de décision et l'établissement des plans d'actions correctives. Ils doivent être construits à l'aide d'outils rationnels et en s'appuyant sur des données fiables, non pas sur des opinions ou intuitions.

Enfin, le but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'organisation et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation de chacun pour réaliser les objectifs de l'organisation d'autre part. La notion de la performance est donc polysémique et ne prend son sens que dans son contexte, ce qui rend cette dernière une question d'actualité pour toutes équipes dirigeante.

⁴¹ KAAANIT Abdelghafour : Elaboration d'un Tableau De Bord prospectif, mémoire magister de Batna, F.S.E.C.S.G, UNIVERSITE HADJ LAKHDAR, 2002, p.56.

2-2 Concepts d'indicateurs de la performance

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

2-2-1 Définitions

Un indicateur de performance (Key Performance Indicator) est « *une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation* ». ⁴²

Philippe Lorino définit l'indicateur de performance comme « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat* ». ⁴³

Le mot indicateur est défini selon IRIBARNE Patrick comme suit : « *un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'informations significatives, un indice représentatif, une statique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte des données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.* » ⁴⁴.

De ses définitions nous déduisons que les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'organisation, avec ces indicateurs le dirigeant connaîtra rapidement si son organisation se porte bien ou non, puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui sont révélées ou poursuivre et accroître son développement, se sont donc des informations concrètes et opérationnelles.

Un indicateur est plus qu'une simple donnée. C'est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'informations, notamment :

- Sa raison d'être : l'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, éventuellement des références comparatives ;
- La désignation d'un acteur chargé de le produire (*celui qui accède le plus facilement aux informations requises*) ;
- La désignation d'un acteur responsable de la performance ainsi représentée ;
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur ;

⁴² FERNANDEZ A., « *les nouveaux tableaux de bord des managers* », 5ème édition EYROLLES, 2011, p.105.

⁴³ LORINO Philippe, *Méthode et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences*, 3 édition, édition d'organisation, Paris, 2003, p.130.

⁴⁴ IRIBARNE Patrick, « *les tableaux de bord de performance, comment les concevoir, les alignés et les déployés sur les facteurs clés de succès* », Edition DUNOD, Paris 2003, p.61.

- Sa définition technique : la formule et les conventions de calcul, les sources d'information nécessaires à sa production (*applications informatiques, bases de données, saisies manuelles*) ;
- Les modes de segmentation pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en formes plus détaillées ;
- Les modes de suivi (*budgété, réel, écart budgété/réel, historique sur N mois, comparaison même période année antérieure, cumul depuis le début de l'année...*) ;
- Le mode de présentation (*chiffres, tableaux, graphiques, courbes,...*) ;
- La liste de diffusion.

2-2-2 Nature des indicateurs

Les mesures retenues seront considérés comme des :

2-2-2-1 Les indicateurs de résultat et indicateur de suivi

On distingue deux situations correspondant à des fonctions distinctes de l'indicateur, selon son positionnement par rapport à l'action : ⁴⁵

- **Indicateurs de résultat** : Des mesures a posteriori qui permettent de constater que l'on a atteint ou non les objectifs fixés. Ils constituent un outil de formalisation et de contrôle des objectifs ;
- **Indicateurs de suivi** : Ils ont pour objectif la mesure de l'évolution et permettent les actions correctrices. Ils doivent doter l'entreprise d'une capacité d'anticipation ou de réaction en temps opportun.

2-2-2-2 Les indicateurs de pilotage et indicateurs de reporting

On distingue aussi deux types d'indicateur selon leur positionnement par rapport à la structure du pouvoir et de responsabilité⁴⁶:

- **Indicateurs de reporting** : Si ils sont utilisés comme outil d'information de la hiérarchie sur la performance réalisée et sur le degré d'atteinte des objectifs, il s'agit généralement d'indicateurs de résultat ;
- **Indicateurs de pilotage** : Ils sont liés soit au suivi de l'action en cours, soit à des points sur lesquels le responsable veut maintenir un contrôle régulier. Selon les cas, ces indicateurs seront des indicateurs de suivi ou de résultat.

2-2-3 Critères de sélection des indicateurs

⁴⁵ LORINO Philippe, *Op.cit.*p.131.

⁴⁶ GUERRA Fabienne, « Pilotage stratégique de l'entreprise » éd de Boeck, université Paris, MAI 2007, p.90.

Les indicateurs retenus devront être en nombre limité. S'ils sont trop nombreux le risque est grand : qu'ils soient mal ou pas suivis.

Pour être retenu, un indicateur doit :⁴⁷

- Mesurer un ou plusieurs objectifs ;
- Être constructible ;
- Être utilisable en temps réel ;
- Être communicable ;
- Induire l'action.

2-2-3-1 Mesurer un ou plusieurs objectifs

Les indicateurs seront spécifiquement choisis en fonction de l'unité à piloter, objectifs poursuivis et des besoins précis des décideurs. Par ailleurs, les indicateurs devraient être exprimés dans une unité de mesure définie en fonction de l'objectif suivi.

2-2-3-2 Être constructible

Les données nécessaires à la définition des indicateurs existent dans le système d'information de l'entreprise ou peuvent être aisément obtenus de tiers ;

2-2-3-3 Être utilisable en temps réel

Il est important que les indicateurs soient assez sensibles aux variations du phénomène contrôlé pour traduire toute modification de l'information en temps réel. Il faudra préférer une actualisation événementielle à une réaction périodique car des éléments importants pour la prise de décisions pourraient être oubliés. L'indicateur retenu doit donc être construit de sorte que sa valeur traduise toute modification du phénomène représenté ou contrôlé ;

2-2-3-4 Être communicable

La présentation des valeurs prises par les indicateurs retenus est importante, puisqu'il faut les communiquer aux utilisateurs au sein de l'entreprise ;

2-2-3-5 Induire l'action

Les indicateurs doivent donc permettre de juger les progrès réalisés et le chemin restant à parcourir pour atteindre l'objectif fixé et donc engendrer l'action de correction si cela s'avère nécessaire.

⁴⁷ GUERRA Fabienne, *Op.cit.*pp.90-91.

2-2-4 Les qualités d'un bon indicateur

Les qualités d'un indicateur sont abondamment décrites dans les études ayant pour objet la performance mais qui peuvent être résumés selon trois qualificatifs : pertinent, pratique, quantifiable.⁴⁸

2-2-4-1 Un indicateur doit être pertinent

Un indicateur doit être spécifique, c'est à dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer.

Un indicateur doit être représentatif, autrement dit, il doit rendre compte de manière substantielle du résultat attendu. Associé aux autres indicateurs, il doit parvenir à couvrir l'essentiel de l'objectif visé.

Toutefois, il est à prendre en considération le fait que les interventions de l'administration sont complexes, qu'elles reposent sur de nombreuses variables interactives qu'il n'est pas toujours aisé de représenter, à travers un très petit nombre d'indicateurs quantitatifs.

Il faut donc accepter le principe qu'un nombre limité d'indicateurs ne puisse pas parvenir à donner une image totalement exhaustive de la situation décrite.

2-2-4-2 Un indicateur doit être pratique

Un indicateur doit être compris par tous, y compris par les non spécialistes, ce qui signifie qu'il doit être énoncé clairement, dans un langage simple et compréhensible.

Il convient de choisir des indicateurs pour lesquels les données sont directement disponibles ou, sinon, faciles à obtenir.

Un indicateur doit être agrégeable, pour être consolidé au niveau régional et national, afin d'être disponible au moins annuellement, de manière à assurer un pilotage en cohérence avec le principe de l'annualité budgétaire. Exceptionnellement, il peut être renseigné à intervalles plus espacés lorsqu'il est tiré d'une enquête lourde, qui ne peut être reproduite chaque année.

Il doit également être produit à temps, c'est-à-dire que le temps requis pour recueillir les données doit être compatible avec le calendrier annuel de suivi de la performance.

⁴⁸ BEKKI Rachid, Mémoire de Magistère en Management, option : stratégie, thème : la performance, un enjeu stratégique pour les institutions publique, étude de cas : « LA DOUANE ALGERIENNE », université d'Oran-Es-senia, 2011/2012, p.100-101.

Un indicateur doit être produit à un coût raisonnable, c'est-à-dire compatible avec les bénéfices qu'on attend de son usage. Son élaboration doit tenir compte des moyens disponibles, et ne pas se faire au détriment de la qualité des prestations fournies par les services.

2-2-4-3 Un indicateur doit être quantifiable

De préférence, un indicateur doit être chiffré, fiable et vérifiable. Il peut parfois être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies. Dans ce cas, l'indicateur peut être exprimé à travers une échelle de valeur.

2-2-4-4 Les indicateurs sont considérés comme :

- **Objectifs**, lorsqu'ils relatent des faits mesurés ou observés sans laisser place à l'interprétation humaine ;
- **Subjectifs**, lorsqu'ils retracent des faits décrits par un observateur à travers son propre filtre subjectif.

C'est notamment le cas des données déclaratives collectées dans les enquêtes portant sur les opinions, les attitudes, les comportements et les représentations des personnes interrogées.

2-2-4-5 Un indicateur doit être précis

La qualité des données doit garantir que les informations obtenues sur les performances sont significatives et valides.

L'indicateur doit être précis, avec une marge d'incertitude aussi réduite que possible, et suffisamment sensible pour que les évolutions de sa valeur d'une année sur l'autre soient considérées comme significatives. Il doit être prévisible, c'est-à-dire qu'il doit être possible d'estimer, même en ordre de grandeur, sa valeur au cours des prochaines années.

Un indicateur ne doit pas être manipulable, pour cela, il doit être bien défini, et sa méthodologie de construction et de production doit être clairement énoncée, et connue de tous, de manière à pouvoir l'analyser et l'interpréter en toute connaissance de cause. Chaque indicateur doit être soigneusement documenté, et faire l'objet d'une fiche signalétique explicitant ses conditions d'élaboration.

Un indicateur doit être auditable, ce qui signifie que les services producteurs disposent d'une documentation à jour sur les méthodes, les procédures, les traitements et les contrôles mis en place pour la collecte, la synthèse et la présentation des informations, de manière à

pouvoir les fournir aux auditeurs qui seront amenés à certifier la sincérité de l'indicateur ou bien à réaliser un audit d'ensemble du programme.

2-2-5 Les caractéristiques des indicateurs de performance

Les indicateurs sont des outils de pilotage qui comprennent un certain nombre d'information : ⁴⁹

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

2-3 Les classements des indicateurs de performance

Pour en faciliter l'utilisation et mieux en cerner l'usage, il est habituel de classer les indicateurs selon trois catégories en relation avec le type d'information transmise et les attentes des décideurs : ⁵⁰

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

2-4 Les différents types d'indicateurs de performance de la culture organisationnelle

Les critères utilisés pour mesurer la performance sociale varieront selon les objectifs à atteindre, puisqu'il ne semble pas y avoir de critères universels, la littérature indique que les

⁴⁹ MORIN.M. E et all, « *Mesurer la performance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion* », revue de gestion N°3, Paris, 1996, p.66.

⁵⁰ FERNANDEZ Alain, « *les nouveaux tableaux de bord des managers* », 5ème édition EYROLLES, Paris, 2011, p.110.

chercheurs utilisent une variété d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance sociale. On entend par indicateur proximale des mesures liées directement à une pratique ou à une façon de faire.

La performance est représentée par les indicateurs suivants :

- La satisfaction, l'absentéisme, le taux de roulement des employés ;
- La mobilisation, de développement des employés, du rendement et du moral des employés ;
- La satisfaction des salariés, le taux de roulement et d'absentéisme.

Ces quelques exemples mettent en évidence l'utilisation d'indicateurs proximaux pour mesurer la performance et particulièrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines.⁵¹

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

2-5 Limites de la Culture organisationnelle sur la performance

Autant nous l'avons montré la culture est source de compétitivité voire de stimulus pour la performance autant cette même culture connaît des limites et peut dans un certains sens devenir un obstacle non moins important pour l'entreprise. Les limites sont légions, nous

⁵¹ MANON Bernard, «*l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale* », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Strasbourg, 2009, PP 95-96.

nous contenterons de vous énumérer celles qui nous semblent être les plus susceptibles de porter un coup de grâce à l'entreprise dans sa quête de performance et de rentabilité.⁵²

- **Culture** : Facteur d'acculturation : Enseignement d'une norme de pensée et d'action transformant l'organisation en système clos, de type missionnaire (*voir Mintzberg*) ;
- **Culture** : Facteur de résistance au changement : car facteur de rigidité (*Burke-Selznick - Thévenet « Audit de la Culture d'entreprise »*) ;
- **Culture** : Frein aux capacités d'adaptation ;
- **Culture** : Facteur de conflits (*entre et avec les sous cultures*).

2-6 Le lien entre la culture organisationnelle et la performance

Considéré comme une institution sociale, au même titre que l'école ou la famille, l'organisation 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 organisationnelle* ». Rappelons à cet effet que cette notion désigne, l'ensemble des règles de l'organisation, des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes et la manière dont elles doivent être véhiculées.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la relation entre la culture organisationnelle et la performance, parmi les plus célèbres, PETERS et WATERMANN, dans leur best-seller, *Le prix de l'excellence*, de 1983, ils considèrent la culture d'entreprise comme une variable d'action qui participe à sa performance avec comme conditions :⁵³

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

⁵²<https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation> consulté le 12/09/2018 à 16:25, pp.13-14.

⁵³ PETERS et WATERMANN cite par : LEMAITRE Nordine, « *la culture d'entreprise : facteur de performance ?* », université libre de Bruxelles, direction et gestion n°6/1984, pp.50-51.

La culture d'entreprise peut renforcer la performance par rapport aux modes de contrôle de type structurels. D'abord, l'entreprise peut résoudre aisément les problèmes d'intégration, autrement-dit le sens de l'interdépendance, le langage commun pour faciliter les communications, entre autres. Par ailleurs, l'adhésion aux objectifs constitue un facteur de motivation pour un meilleur engagement des membres de l'entreprise dans l'action⁵⁴.

D'autres études telles que celle menée au début des années 1990 par deux professeurs de Harvard, John P. KOTTER et James L. HESKETT ont en effet démontré qu'il existe une relation de causalité entre la culture d'entreprise et sa performance. De manière générale, les travaux de ces deux auteurs insistent et prennent en compte quatre axes essentiels :⁵⁵

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

Les cultures réfractaires au changement peuvent néanmoins être transformées dans un sens positif.

Au final, c'est toute une culture organisationnelle qu'il convient de développer pour pouvoir améliorer la performance de l'entreprise. Elle est le fer de lance, le préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Sa prise en compte permet de prendre des décisions adaptées, en tenant compte des spécificités et des particularités de l'entreprise. A ce stade de développement, la culture organisationnelle peut être perçue non seulement comme un outil de gestion mais aussi comme un instrument de contrôle social. Outil de gestion, elle pourrait sous certaines conditions contribuer à l'amélioration des performances. Instrument de contrôle social, elle invite les membres de l'entreprise à se conformer aux attentes des dirigeants.⁵⁶

⁵⁴ SLAOUI Samira, « *La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise* », International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324, Vol. 14 No.1, 2016, p.86.

⁵⁵ KOTTER et HASKETT, « *culture et performances, le second souffle de l'entreprise* », Edition d'organisation, Paris, 1993, p.18.

⁵⁶ SLAOUI Samira, « *La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise* », International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324, Vol. 14 No.1, 2016, p.88.

Conclusion

La performance a été toujours la motivation première de toute organisation, que ce soit à un niveau externe, ou elle traduit la compétitivité et la capacité à satisfaire les clients au niveau interne, ou elle traduit la productivité des moyens mis en œuvre.

Nous avons vu dans ce deuxième chapitre ce que la performance et son importance au sein de l'organisation, par ailleurs notre travail est essentiellement basé sur l'aspect qualitatif de la performance notamment l'aspect social de celle-ci. C'est pourquoi on s'est penché d'une part, sur des indicateurs sociaux relatifs à la culture d'entreprise, tel que le taux d'absentéisme ou encore la rotation du personnel, et d'autre part, sur des conditions comme l'existence d'une forte culture, la congruence avec les conditions de performance et l'encouragement de la loyauté, et ce afin de mettre en lumière le lien entre la culture et la performance de l'organisation.

Introduction

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

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

Section 1 : Présentation de l'organisme et méthodologie de recherche

La douane est une administration à caractère fiscal, dont la création officielle remonte à 1791. Elle a néanmoins été dotée d'un corps à vocation militaire, pour la surveillance du territoire. Aujourd'hui rattachée au Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie. Elle protège désormais l'économie et les citoyens, particulièrement en luttant contre les trafics illicites et la criminalité organisée.

La nouvelle douane née de l'ouverture du marché a conduit, à une redéfinition des missions exercées par la douane. Traditionnellement axées sur la perception des droits et taxes dus à l'entrée des marchandises sur le territoire national, la lutte contre les trafics illicites et les contrôles des personnes aux frontières, les missions de la douane s'étendent désormais à d'autres secteurs. En effet, la direction générale des douanes(DGD) s'est substituée à la direction générale des impôts (DGI) pour la gestion et le contrôle des contributions indirectes, mais elle intervient aussi, en collaboration avec d'autres services, dans des domaines aussi variés que la lutte contre la contrefaçon, la protection du patrimoine culturel, la défense de l'environnement ou le contrôle à la circulation des matières radioactives.

Cette administration est chargée du recouvrement des droits de douane et qui, dans ce cadre, est amenée à contrôler la régularité des passages de marchandises aux frontières. En Algérie, les douanes dépendent du ministère des Finances.

1-1 Présentation du service des douanes

L'administration des douanes est le point de passage obligé pour les marchandises, les capitaux et les personnes, elle est de ce fait le premier rempart pour l'économie nationale. A ce titre, l'institution douanière est investie de plusieurs missions.

De prime abord la douane assure une mission fiscale, puisqu'elle contribue considérablement au recouvrement des recettes de l'Etat et joue un rôle économique en contribuant à soutenir la compétitivité des entreprises et à renforcer leur encadrement, notamment celles orientées à l'export. ¹

Sur la base des règles fixées pour le commerce international, la douane contrôle les flux commerciaux avec deux objectifs : la fluidité et la sécurité. En outre, elle assure une mission de sécurité à travers la lutte contre la fraude et les grands trafics internationaux (*mobilisation contre les fléaux de contrefaçon, de contrebande, de blanchiment d'argent et de manière générale le crime organisé transnational*), la protection de l'environnement et du patrimoine national.

¹ Document interne.

Enfin, la douane exerce une mission d'aide à la prise de décision à travers l'élaboration et l'analyse des statistiques du commerce extérieur et la réalisation de différentes études intéressant le commerce extérieur lato sensu du terme.

Le caractère évolutif des missions de l'administration des douanes requiert des efforts d'adaptation continus à travers la mise en œuvre de programmes de réforme dictés par son environnement économique et tendant à améliorer l'efficacité interne et l'efficacité externe.

Dans ce cadre, La douane algérienne a entrepris un ambitieux programme de modernisation en vue de s'adapter à ces nouvelles exigences. Ce programme englobe l'ensemble des aspects organisationnels, administratifs, managériaux, techniques...

La ressource humaine (RH) est au cœur de ces réformes entreprises par la douane algérienne visant l'adaptation de l'administration des douanes au changement de la notion du service public.

1-2 L'Organisation Mondiale des Douanes (OMD)

L'Organisation Mondiale des Douanes est une organisation internationale dont la mission essentielle consiste à encourager la coopération entre les administrations des Etats signataires en matière de commerce international. Elle œuvre notamment à l'harmonisation des systèmes et procédures douanières des 170 pays membres dont l'Algérie depuis 1966.

L'apport de cette instance, qui compte à son actif l'élaboration et la gestion des multiples conventions indispensables à la pacification et au développement harmonieux du commerce mondial, n'est plus à démontrer.

Parmi ces conventions qui permettent aux différents partenaires commerciaux de parler une sorte de langage commun, il y a lieu de citer par ordre d'importance :

- la Convention internationale sur le Système Harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH), système de codification numérique qui s'efforce de classer, à des fins douanières, que l'Algérie a adopté le 24 octobre 1991 pour sa mise en œuvre en 1992 en veillant à la mise à jour de son tarif national (*décliné*) selon ses amendements périodiques;
- la Convention de Kyoto pour la simplification et l'harmonisation des procédures douanières, signée le 18 mai 1973 et entrée en vigueur le 25 septembre 1974. Elle encourage la facilitation des échanges et l'efficacité des contrôles grâce à l'adoption de dispositions légales claires, détaillées et simples en matière de régimes douaniers et que l'Algérie a ratifié même sa version révisée en 2000.

Même si leurs approches sont différentes, OMC et OMD poursuivent chacune des objectifs dont la finalité est douanière. Leur action, complémentaire, les conduit donc à travailler en collaboration. C'est ainsi que l'OMD peut se voir confier la gestion de certains accords négociés dans le cadre du GATT/OMC, tel est le cas, par exemple, de la convention sur l'évaluation en douane, convention capitale pour la détermination de l'assiette des droits de douane et fondée sur la valeur transactionnelle des marchandises importées.²

Sans souci d'exhaustivité, il convient néanmoins de citer d'autres institutions internationales, dont l'objet n'est pas spécifiquement douanier, mais qui participent cependant à la définition et à l'élaboration des règles du commerce mondial.

C'est dans le cadre de la CNUCED, organe subsidiaire des Nations-Unies prônant l'idée d'un nouvel ordre économique mondial fondé sur des relations plus équitables, qu'a été conçu le système dit des « *Préférences généralisées* », abaissement unilatéral des droits de douane sur certains produits originaires de pays en développement.

Enfin et bien qu'elle soit une institution de coopération régionale, on mentionnera également la commission économique pour l'Europe des Nations Unies pour son rôle dans la facilitation des échanges. C'est à elle que l'on doit notamment l'importante convention sur le Transit International Routier permettant l'allègement des contrôles douaniers lors du passage des frontières.

Dans le même temps que s'institutionnalisait la progression vers le libre-échange, l'élargissement du commerce mondial sur la base du multilatéralisme et de la non-discrimination relançait les phénomènes de regroupement économique régional.

1-3 Aperçu sur la douane algérienne

La douane algérienne a été témoin de plusieurs dates historiques. À partir de la période coloniale, caractérisée par la subordination absolue à la douane française, et sert les intérêts économiques de l'État colonial. Au lendemain de l'indépendance, de nombreuses tentatives ont été faites pour développer l'activité des douanes de manière organisée, où le début était une sous-direction au sein des directions du ministère des Finances. Les décrets et les lois s'ensuivaient pour devenir une administration publique indépendante en 1982. Quant à la structure organisationnelle, elle est en constante évolution jusqu'à l'ajustement de l'année 2017.

² Adopté par la législation algérienne en vertu de l'article 16 du code des douanes algérien.

1-3-1 Les douanes algériennes pendant la période coloniale

Ce point aborde un certain nombre de points qui peuvent être résumés dans l'analyse suivante :³

▪ Législation douanière

La législation douanière a subi plusieurs modifications est décrite comme suit :

▪ La première phase de la législation douanière algérienne

Le 11 novembre 1835, la France a promulgué une loi, première organisation officielle des douanes en Algérie. Le début de l'application des lois françaises dans le domaine des douanes sur les relations de l'Algérie à l'étranger. Le fait que l'Algérie soit une colonie française exonère l'impôt les marchandises d'origine française lors de son entrée en Algérie. Les autres biens étrangers sont taxés en France.

▪ La promulgation de la loi sur l'union douanière entre l'Algérie et la France

Premièrement : Le 17 juillet 1867, la loi sur l'union douanière entre l'Algérie et la France a été promulguée, les biens produits en Algérie sont comme des biens français.

Deuxièmement : organiser l'administration des douanes pendant la période coloniale, l'administration des douanes algérienne était organisée comme suit :

▪ Direction générale des douanes pendant la période coloniale

L'organisation de l'administration des douanes pendant la colonisation comprend deux directions générales, les directeurs généraux des douanes étant nommés par décision du président de la République. Ces directions sont: direction générale des douanes, France et la direction générale des douanes en Algérie. La direction générale des douanes en Algérie opère sous la supervision et le contrôle de la direction générale des douanes des France. Le but est de garder le contrôle.

▪ Directions régionales pendant la période coloniale

La direction générale des douanes en Algérie se compose de directions régionales dirigées par des directeurs régionaux nommés par le directeur général. Ces directions sont composées à leurs tours de bureaux de douane, il existait (3) trois directions qui sont⁴ :

- Direction régionale d'Alger centre ;
- Direction régionale d'Oran ;
- Direction régionale de Constantine ;
- Le sud était une zone militaire.

³ Document interne.

⁴ Paul Moucheron, Les douanes en Algérie, Algérie, 1907.

▪ Gestion humaine et administrative des douanes pendant la période coloniale

L'effectif des douanes est composé d'un personnel opérationnel et un personnel administratif. C'est le personnel opérationnel qui gère les procédures douanières et qui est formée à l'école des douanes de Cherchell.

Le personnel administratif comprend les employés des administrations centrales ou régionales : agents administratifs, enquêteurs, contrôleurs et inspecteurs, les contrôleurs et les inspecteurs sont formés dans une école française.

1-3-2 Les douanes algériennes après l'indépendance

Après l'indépendance, les douanes n'étaient qu'un service du pouvoir exécutif du gouvernement algérien, chargé de superviser le commerce extérieur. Ensuite, une série de modifications sont répertoriées dans le contexte temporel comme suit :

▪ Premièrement : période de l'administration des douanes en tant que sous-direction

- En avril 1963, le décret présidentiel sur l'organisation du ministère des Finances fut promulgué, créant une direction des finances extérieures et des douanes.
- Le 15 mai 1963, un décret ministériel définissant les fonctions de l'administration mixte a été publié. Elle comprend deux sous-directions distinctes :⁵
 - La Sous-direction des douanes : qui comporte deux bureaux, bureau chargée de la législation et du contentieux en matière de douane, et le bureau chargé du personnel, du matériel et de l'organisation des services;
 - La Sous-direction des finances extérieures : qui comporte un bureau chargé des relations financières avec l'étranger.
- En 1964, le décret n ° 64-279 a été publié le 04/09/1964, au cours duquel la direction nationale des douanes algérienne a été créée⁶. C'est ainsi que les douanes ont été converties d'une sous-direction à une direction nationale avec sa dépendance en matière de gouvernance et les finances. Supervise 34 départements externes situés au niveau de territoire national (*sous la juridiction du wali en ce qui concerne la gestion des crédits, salaires, etc.*).
- Le décret n ° 71-254 du 18/10/1971 a été adopté en 1971, renforçant ainsi le rôle de la douane et renforçant son orientation après sa réorganisation en quatre sous-directions :
 - Direction de la fiscalité et de contentieux ;
 - Direction des régimes économique et du contrôle du commerce et des échanges extérieurs ;

⁵ Document interne

⁶ Décret n° 64-279 du 4 septembre 1964, portant création de la direction des douanes, p. 1.039.

- Direction de la législation et des statistiques ;
- Direction de l'organisation des services.

- **Deuxièmement : la phase d'indépendance juridique et administrative**

En 1979, la Loi douanière de 1979 a été publiée. Il s'agit du document législatif de référence.⁷

Le décret présidentiel n°82-238 du 17 juin 1982 a été promulgué en 1982, promulguant la promotion des douanes au poste de Direction Nationale. Caractérisé par l'indépendance administrative et financière. En vertu du décret précédent, la direction générale était dirigée par un directeur général. Assisté d'un sous-directeur général. La direction générale des douanes est donc composée de cinq directions centrales :⁸

- La direction de la réglementation douanière et fiscale ;
- La direction de contentieux douaniers ;
- La direction du personnel et de la formation ;
- La direction des études et de la planification ;
- La direction des finances et des moyens.

En 1990, le décret exécutif n°90-324, publié le 20 octobre 1990, réglementait les intérêts centraux de la direction générale des douanes. L'administration centrale était divisée en quatre directions centrales :⁹

- La Direction des régimes économique des douanes ;
- La Direction de contentieux et de la lutte contre la contrebande ;
- La Direction de la législation, des statistiques et de l'informatique ;
- La Direction du personnel et des moyens.

En 1991, le décret exécutif n ° 76-91 du 16 mars 1991 a été promulgué afin de fournir au directeur général des directeurs d'études. Et les chefs des centres nationaux : les services extérieurs de l'administration des douanes étaient organisés par 10 directions régionales et 36 inspecteurs de département.¹⁰

⁷ Journal officiel, la loi n ° 79-07 du 26 Shaaban, 1399, correspondant au 21 juillet 1979, comprend la loi douanière n ° 30, Algérie: page 678.

⁸ Le décret officiel n ° 82-238 du 25 Ramadan 1402, correspondant au 17 juillet 1982, comprend l'organisation de l'administration centrale du ministère Financier, n ° 29, Algérie: p.14-15.

⁹ Journal officiel, décret exécutif n ° 90-324 du 20 octobre 1990 portant réglementation de l'administration centrale de la Direction générale des douanes n ° 45, Publié le mercredi 24 octobre 1990, Algérie: p.14-17.

¹⁰ Journal officiel, décret exécutif n ° 91-76 du 16 mars 1991 relatif à l'organisation et au fonctionnement des intérêts extérieurs de l'administration des douanes, n ° 12, Publié le mercredi 20 mars 1991, Algérie: page 421.

En 1993, le décret exécutif n ° 329-93 de 27/12/1993 a été promulgué en vertu duquel la Direction générale comporte sept directions centrales :¹¹

- La direction de la réglementation et de la législation douanière et des techniques douanières ;
- La direction de contentieux ;
- La direction de la lutte contre la fraude ;
- La direction de la valeur et de la fiscalité ;
- La direction des ressources humaines ;
- La direction des moyens et finances ;
- La direction de la prévention et de la sécurité.

En 1995, le décret exécutif 25-95 du 1995/08/26, modifie et complète le décret exécutif n ° 329-93, deux nouvelles administrations ont été ajoutées :¹²

- La direction de la formation ;
- La direction du contrôle douanier du carburant.

▪ **Troisièmement : La période de la modification de la législation douanière**

En 1998, la loi n ° 98-10 a été promulguée et la loi douanière de 1979 a été modifiée.¹³

En 2008, le décret exécutif n ° 08-63 a été publié, introduisant quelques modifications de la zone douanière générale émanant de 11 administrations centrales, de cinq (05) directeurs d'études et de sept 07 Chefs d'études.¹⁴

En 2011, le décret exécutif n ° 11-421 a été publié, clarifiant l'organisation des services extérieurs de la direction générale des douanes.¹⁵

1-4 La structure organisationnelle des administrations des douanes algériennes

La direction générale des douanes est composée de plusieurs directions centrales chargées chacune d'elle de ses missions. Il existe également un groupe de directions

¹¹ Journal officiel, décret exécutif n ° 93-329 du 27 décembre 1993, portant réglementation de l'Administration centrale de la Direction générale des douanes, n ° 86, publié le mardi 28 décembre 1993, Algérie: page 41.

¹² Journal officiel n ° 95-251 du 26 août 1995, décret exécutif modifiant et complétant le décret exécutif n ° 93-329 du 13 Rajab 1414, correspondant au 27 décembre 1993, qui régit l'Administration centrale de la Direction générale des douanes, n ° 47, publié mercredi 30 août 1995, Algérie, p.7.

¹³ Journal officiel, Loi n ° 98-10 du 22 août 1998 modifiant et respectant la loi n ° 79-07 du 26 Shaaban 1399 correspondant au 21 juillet 1979, qui comprend la loi n ° 61 sur les douanes, publiée le dimanche 23 août 1998, Algérie: p.6.

¹⁴ Journal officiel, décret exécutif n ° 08-63 du 24 février 2008 portant réglementation de l'Administration centrale de la Direction générale des douanes, n ° 11, publié le 2 mars 2008, Algérie: p.17.

¹⁵ Le décret-loi n ° 11-421 du 8 décembre 2011, publié dans le Journal officiel, définit l'organisation et la conduite des intérêts extérieurs de la Direction générale des douanes, n ° 68, publiée le 14 décembre 2011, Algérie: p. 15.

régionales qui s'acquitte des droits de douane au niveau régional. Ainsi que des inspecteurs départementaux.

1-4-1 L'organisation de la direction générale des douanes algériennes

L'environnement national et international de la douane algérienne est en pleine mutation. Au niveau international, ces évolutions se traduisent par un accroissement des échanges et des flux de personnes, des reconfigurations régionales, une concurrence entre les pays pour une meilleure attractivité des flux de personnes, d'investissements et de marchandises.

Sur le plan national, l'Algérie qui a développé de nombreux engagements et partenariats, vise la diversification de ses exportations, une meilleure régulation des importations et une meilleure attractivité des IDE (*investissement directe étranger*).

Dans un contexte d'hypermédiatisation, les attentes des usagers de la douane et la société algérienne de manière générale ont évolué : Ils attendent d'être informés des performances et des activités de l'institution.

Face à ces mutations, La douane algérienne a entrepris un ambitieux Programme de modernisation en vue de s'adapter à ces nouvelles exigences. Ce programme englobe l'ensemble des aspects organisationnels, administratifs, managériaux, techniques.

L'organisation de l'administration des douanes est adaptée de façon à être au service des différentes stratégies menées, afin d'assurer une exécution efficace des missions qui lui sont confiées.

L'administration centrale de la direction générale des douanes comprend:¹⁶ (Annexes 01)

- Une Inspection Générale des Services des Douanes ;
- Deux (02) directeurs d'études ;
- Six (06) Chefs d'études ;
- Deux centres nationaux ;
- Des services extérieurs territoriaux ;
- Dix (10) directions centrales.

1-4-2 Le rôle de chaque direction centrale

Chaque direction a son tâche à effectuer, on peut les représentes sous la forme suivante :¹⁷

¹⁶ Décret exécutif n° 17-90 du 23 Joumada El Oula 1437 correspondant au 20 février 2017 portant organisation et attributions de l'administration centrale de la direction générale des douanes, p.9.

¹⁷ Décret exécutif n° 17-90 du 23 Joumada El Oula 1437 correspondant au 20 février 2017 portant organisation et attributions de l'administration centrale de la direction générale des douanes, pp.10-18.

1-4-2-1 La direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers, est chargée notamment :

- De participer à l'élaboration des textes législatifs et d'initier les textes réglementaires relatifs au droit douanier et d'assurer la cohérence dans l'élaboration des textes juridiques à caractère douanier émanant des autres directions techniques de la direction générale des douanes ;
- De concevoir le référentiel des normes d'élaboration des procédures à caractère douanier et d'en assurer l'actualisation ;
- D'élaborer et de promouvoir les procédures relatives aux régimes douaniers et aux régimes particuliers ;
- De veiller à la conformité des dispositions de la législation nationale par rapport aux conventions et accords, intéressant l'administration des douanes, ratifiés par l'Algérie ;
- De participer à l'élaboration des lois de finances ;
- De veiller à la cohérence juridique des textes, initiés par d'autres secteurs, avec la législation douanière ;
- De formaliser les décisions d'agrément des opérateurs économiques et des auxiliaires des douanes.

Cette direction elle comprendre trois (3) sous-direction :

- La sous-direction de la législation et de la réglementation ;
- La sous-direction des procédures et des facilitations ;
- La sous-direction des régimes douaniers.

1-4-2-2 La direction de la fiscalité et des bases de la taxation, est chargée notamment :

- De participer à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires en matière fiscale, d'avantage fiscaux et de bases de taxation et d'en soumettre les projets à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers pour garantir leur cohérence ;
- De suivre et de participer aux travaux des organisations internationales en matière de bases de taxation ;
- D'assurer le suivi des dossiers de recours relatifs aux bases de taxation soumis à la commission nationale de recours ;

- D'élaborer, conformément au référentiel des normes d'élaboration des procédures, et de soumettre, pour vérification de la cohérence, à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers, les projets des procédures traitant de la fiscalité, des avantages fiscaux et bases de taxation ;
- De participer à l'élaboration de la politique tarifaire.

Elle comprend deux (2) sous-direction :

- La sous-direction de la fiscalité ;
- La sous-direction des basses de taxation.

1-4-2-3 La direction du renseignement et de la gestion des risques, est chargée notamment:

- De participer à l'élaboration des textes législatifs et d'initier les textes réglementaires en matière du renseignement et de gestion des risques et d'en soumettre les projets à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers pour garantir leur cohérence ;
- De veiller à la recherche, à la collecte et à l'exploitation du renseignement douanier et de l'information en matière de fraude commerciale, de contrefaçon, de contrebande, de trafic illicite de stupéfiants et de tout autre phénomène touchant à l'économie nationale et de veiller à la constitution de bases de données en la matière ;
- De concevoir et d'actualiser le système de gestion et d'analyse des risques, de sélectivité et de ciblage ;
- De mettre en œuvre les conventions d'assistance mutuelle en vue de la recherche et de la répression de la fraude douanière et commerciale et d'en assurer le suivi ;
- De veiller à la collaboration avec les services et les institutions de l'Etat chargés de la recherche et de la répression des fraudes et ceux chargés de la lutte contre la contrebande et le trafic illicite des stupéfiants ;
- D'élaborer, conformément au référentiel des normes d'élaboration des procédures, et de soumettre, pour garantir la cohérence, à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers les projets des procédures traitant du renseignement et de la gestion des risques.

Elle comprend deux sous-directions :

- La sous-direction du renseignement douanière ;
- La sous-direction de la gestion des risques.

1-4-2-4 La direction des enquêtes douanières, est chargée notamment :

- De participer à l'élaboration des textes législatifs et d'initier les textes réglementaires en matière d'enquêtes douanières, de contrôle des opérations commerciales et de la lutte contre la fraude et d'en soumettre les projets à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers pour garantir leur cohérence ;
- D'élaborer la charte des contrôles douaniers et de veiller à sa mise en œuvre ;
- D'élaborer la stratégie de lutte contre la fraude et de veiller à sa mise en œuvre ;
- De définir le système des contrôles douaniers et d'orienter les services déconcentrés dans sa mise en œuvre ;
- De mener les missions d'enquêtes d'envergure nationale en collaboration avec les autorités compétentes ;
- D'élaborer, conformément au référentiel des normes d'élaboration des procédures, et de soumettre, pour garantir la cohérence, à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers, les projets des procédures traitant des enquêtes douanières, du contrôle des opérations commerciales et de la lutte contre la fraude.

Elle comprend trois sous-directions :

- La sous-direction des investigations ;
- La sous-direction des contrôles a posteriori ;
- La sous-direction de la lutte contre la fraude.

1-4-2-5 La direction du contentieux et de l'encadrement des recettes des douanes, est chargée notamment :

- De participer à l'élaboration des textes législatifs et d'initier les textes réglementaires en matière de contentieux, de la transaction douanière et des activités des recettes des douanes et d'en soumettre les projets à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers pour garantir leur cohérence ;
- De prendre en charge les litiges et le règlement des différends douaniers ;
- D'assurer la gestion des affaires contentieuses et transactionnelles relevant de la compétence de l'administration centrale et de suivre celles relevant de la compétence des services déconcentrés des douanes ;
- De veiller à l'exécution des décisions de justice définitives ;
- De suivre et d'encadrer la gestion de la comptabilité des recettes des douanes, du contentieux et les ventes des marchandises sous douane assurées par les recettes des douanes ;

- D'examiner et de traiter les requêtes et les recours émanant des usagers et des services déconcentrés inhérents aux contentieux, à la transaction et à la gestion des recettes des douanes ne relevant pas des prérogatives des services déconcentrés ;
- D'assister et d'orienter les receveurs des douanes dans l'application de la législation, de la réglementation et des procédures en vigueur relatives au recouvrement, à la consignation et à la garantie des droits et taxes et des amendes ;
- D'orienter les services déconcentrés en matière de collaboration avec les juridictions compétentes ;
- D'élaborer, conformément au référentiel des normes d'élaboration des procédures, et de soumettre, pour garantir la cohérence, à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers les projets des procédures traitant du contentieux, de la transaction et de l'activité des recettes des douanes.

Elle comprend trois sous-directions :

- La sous-direction des affaires contentieuses ;
- La sous-direction des études de la jurisprudence ;
- La sous-direction de l'encadrement des recettes des douanes.

1-4-2-6 La direction de la sécurité et de l'activité opérationnelle des brigades, est chargée notamment :

- De participer à l'élaboration des textes législatifs et d'initier les textes réglementaires en matière de sécurité et des interventions opérationnelles et d'en soumettre les projets à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers pour garantir leur cohérence ;
- De veiller à la prévention et à la sécurité des personnes et des infrastructures douanières ;
- De participer, de mettre en œuvre et/ou de suivre, en collaboration avec les services compétents, les actions intersectorielles ayant trait à la prévention et à la sécurité ;
- D'encadrer et d'orienter l'action des brigades des douanes et celles opérant dans les postes de douane de surveillance ;
- D'élaborer, conformément au référentiel des normes d'élaboration des procédures, et de soumettre, pour garantir la cohérence, à la direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers les projets des procédures traitant de la prévention, de la sécurité et de l'activité des brigades.

Elle comprend deux sous-directions :

- La sous-direction de la prévention et de la sécurité ;
- La sous-direction de l'activité opérationnelle des brigades.

1-4-2-7 La direction des Etudes et de la prospective, est chargée notamment :

- De proposer les projets de textes règlementaires d'ordre organisationnel ;
- De mener des Etudes statistiques en relation avec les activités douanières ;
- D'assurer la veille stratégique et de mener des Etudes et analyses prospectives ;
- D'élaborer un dispositif de méthodes de travail et de veiller à sa promotion ;
- De mettre en place un système d'organisation et un système de planification et de veiller à leur promotion ;
- De piloter les projets dans le cadre de l'intégration des actes de gestion dans le système d'information ;
- De concevoir le référentiel des normes d'élaboration des procédures à caractère administratif et d'en assurer l'actualisation.

Elle comprend trois sous-directions :

- La sous-direction de l'organisation, de la planification et des méthodes ;
- La sous-direction des études prospectives ;
- La sous-direction des études statistique.

1-4-2-8 La direction de l'information et de la communication, est chargée notamment :

- De proposer les textes règlementaires en matière de l'information et de la communication et d'en soumettre les projets à la direction des Etudes et de la prospective pour garantir leur cohérence ;
- D'élaborer la stratégie d'information et de communication interne et externe de l'administration des douanes et d'en assurer la mise en œuvre ;
- D'entretenir des relations professionnelles avec les institutions de l'état, les partenaires et les auxiliaires des douanes et le monde économique ;
- D'élaborer la charte de l'accueil des usagers ;
- D'encadrer et de suivre l'activité des services extérieurs des douanes en matière d'information, d'accueil, de communication et de l'évènementiel ;
- De garantir l'accès à l'information douanière ;
- De veiller à la promotion de l'image de marque de l'administration des douanes ;

- D'élaborer, conformément au référentiel des normes d'élaboration des procédures, et de soumettre, pour garantir la cohérence, à la direction des études et de la prospective, les projets des procédures traitant de l'information et de la communication.

Elle comprend trois sous-directions :

- La sous-direction de la communication ;
- La sous-direction de l'information et des relations publiques ;
- La sous-direction de la documentation et des archives.

1-4-2-9 La direction des ressources humaines, est chargée notamment :

- De proposer les textes réglementaires en matière de gestion des ressources humaines et d'en soumettre les projets à la direction des études et de la prospective pour garantir leur cohérence ;
- De définir la stratégie de la direction générale des douanes en matière de gestion des ressources humaines et de formation, de veiller à sa mise en œuvre et d'en assurer le suivi ;
- De veiller à la mise en œuvre des dispositions statutaires applicables aux fonctionnaires de l'administration des douanes ;
- De mettre en place un dispositif de valorisation des ressources humaines et de veiller à sa promotion ;
- De mettre en place un dispositif de l'action sociale et de veiller à sa promotion en vue d'améliorer les conditions de vie et de travail des agents des douanes ;
- D'encadrer et de suivre, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, les activités de la mutuelle douanière et des œuvres sociales des douanes ;
- D'élaborer, conformément au référentiel des normes d'élaboration des procédures, et de soumettre, pour garantir la cohérence, à la direction des études et de la prospective, les projets des procédures traitant de la gestion des ressources humaines.

Elle comprend quatre sous-directions :

- La sous-direction de personnel ;
- La sous-direction de la formation ;
- La sous-direction de la valorisation des compétences ;
- La sous-direction de l'action sociale.

1-4-2-10 La direction de l'administration des moyens, est chargée notamment :

- De proposer les textes réglementaires en matière de gestion des moyens financiers et des moyens matériels de toutes natures et d'en soumettre les projets à la direction des études et de la prospective pour garantir leur cohérence ;
- De veiller à l'application des règles législatives et réglementaires relatives à la gestion des moyens financiers et à celle des moyens matériels et des biens immeubles affectés à l'administration des douanes ;
- De veiller à la mise en œuvre de la législation et de la réglementation en vigueur relatives à l'exécution des dépenses de fonctionnement et d'équipement et à la gestion des biens meubles et immeubles de l'administration des douanes ;
- De procéder, en collaboration avec l'ensemble des services de l'administration des douanes, à l'étude et à la programmation annuelle et pluriannuelle de leurs besoins en matière de réalisation et/ou d'acquisition d'infrastructures administratives, de logements d'astreinte et de fonction, d'équipements socioprofessionnels et de leurs dotations en équipements et moyens de travail de toute nature ;
- De suivre régulièrement les autorisations de programmes inscrites à l'indicatif de l'administration des douanes et de veiller à leur réalisation ;
- D'assurer la dotation des services de l'administration des douanes, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, en équipements spécifiques et d'en assurer la gestion et le suivi ;
- D'assurer la dotation des services de l'administration des douanes en moyens matériels et de s'assurer de leur utilisation rationnelle et de leur entretien ;
- De suivre la gestion des infrastructures, des casernements, des équipements et des moyens par les services extérieurs de l'administration des douanes ;
- D'élaborer, conformément au référentiel des normes d'élaboration des procédures, et de soumettre, pour garantir la cohérence, à la direction des études et de la prospective les projets des procédures traitant de la gestion des moyens financiers, des infrastructures, des équipements spécifiques et des moyens de toute nature.

Elle comprend quatre sous-directions :

- La sous-direction du budget et de la comptabilité ;
- La sous-direction des infrastructures et des marchés ;
- La sous-direction des équipements spécifiques ;
- La sous-direction des moyens matériels.

1-5 Le rôle de l'administration générale des douanes algériennes

Les missions de la douane sont généralement fixées dans la loi douanière. Cette loi détermine également son propre champ d'application ainsi que les prérogatives principales, les droits et les devoirs des agents des douanes chargés de veiller à l'application de la législation et de la réglementation douanières.

L'article 03 du code des douanes algérien fixe ces missions. Des textes à caractère législatif ou réglementaire relevant d'autres administrations de l'Etat, mettent à la charge de l'administration des douanes, l'application des dispositions relatives au contrôle, notamment des marchandises, aux frontières. Il s'agit particulièrement des règles édictées par les ministères du commerce, des finances, de la défense nationale, de l'agriculture, de l'industrie, de la santé, des transports, du tourisme, de l'information et de la culture.

Ces missions sont le plus souvent classiques. Néanmoins, le système douanier est intimement lié au développement du commerce international et à la mondialisation des échanges, au mode d'organisation et de fonctionnement de l'économie nationale (administrée et monopolistique ou plus ou moins ouverte à la concurrence étrangère, volonté et capacité de protéger la production locale et la santé et la sécurité des consommateurs).

Durant les décennies 1970 et 1980, le rôle de la douane était très amoindri et se limitait à la perception des droits et taxes sur les importations, à l'élaboration des statistiques des échanges, au contrôle des voyageurs et à la lutte contre la contrebande que les pénuries et le soutien des prix des produits l'ont particulièrement développé. Le véritable contrôle douanier était exercé par les entreprises étatiques monopolistiques (*espèce, valeur, origine des marchandises*) ou par les services du commerce extérieur sous forme d'autorisations globales d'importation ou d'exportation (*AGI et AGE*) inscrites dans un programme générale d'importation ou d'exportation (*PGI et PGE*) ou de licences d'importation ou d'exportation délivrées aux producteurs privés.

Les trois (3) éléments classiques servant de base au contrôle douanier étaient fixés dans ces autorisations qui ne permettaient aucune remise en cause.

La réforme des entreprises publiques en 1988 et 1989, des banques en 1990 et l'ouverture totale du commerce extérieur intervenue par le décret exécutif du 13 février 1991 (*Journal Officiel n° 12/1991*), l'adhésion de l'Algérie aux conventions douanières internationales, ont permis à la douane de reprendre ses missions universellement reconnues, notamment sa mission économique et de partenaire de l'entreprise, sans distinction de son statut (*publique ou privée, nationale, mixte ou étrangère*).

1-5-1 Les missions de la Douane : parmi ces missions on trouve :¹⁸

- Missions économiques de la douane ;
- Missions fiscales de la douane ;
- Missions de protection de la douane ;
- Mission d'aide à la prise de décision.

1-5-1-1 Les missions Économiques de la douane, est chargée notamment :

- Appliquer en collaboration avec les institutions concernées, la législation et la réglementation régissant la circulation transfrontalière des marchandises ;
- Promouvoir de la concurrence loyale par la prévention, la recherche et la répression des pratiques déloyales et frauduleuses ;
- Encourager les investissements, national et étranger, à travers les facilitations douanières et les régimes douaniers économiques institués à cet effet ;
- Participer à la promotion des exportations hors hydrocarbures ;
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures de protection et de promotion de la production nationale ;
- Assister et conseiller les entreprises économiques en mettant à leur disposition l'expertise et les facilitations offertes par la législation douanière ;
- Élaborer les statistiques du commerce extérieur, sans lesquelles il n'est pas possible d'élaborer une politique du commerce extérieur ou intérieur fiable (*mission d'aide à la prise de décision*) ;
- Contrôler l'authenticité de l'origine des marchandises lorsque des conventions prévoyant l'octroi de préférences commerciales et tarifaires sont conclues avec un pays ;
- Appliquer les mesures de prohibitions édictées tant à l'importation qu'à l'exportation aussi bien à destination ou en provenance d'un ou de plusieurs pays (*mission de protection*) ;
- Appliquer les mesures de sauvegarde ou de protection non tarifaires de la production nationale contre la concurrence déloyale des produits étrangers importés.

1-5-1-2 Les missions fiscales de la douane, est chargée notamment :

- Recouvrer les droits et taxes auxquels sont soumises les marchandises à leur importation ;
- Recouvrer les redevances douanières spécifiques (*redevance pour prestation de services et redevance d'utilisation du système d'information et de gestion automatisée des douanes SIGAD*).

¹⁸ Document interne.

Suivre et contrôler les avantages fiscaux :

- Institués par les lois de finances et les lois spécifiques (*secteur pétrolier, secteur minier, ANDI, ANSEJ...*) afin d'éviter le détournement des biens importés de leur destination privilégiée : Prévus par les accords tarifaires préférentiels pour s'assurer des conditions de leur bénéfice légal.
- Suivre et contrôler la production et de la commercialisation des hydrocarbures ;
- Recouvrer les pénalités (*amendes et confiscations*) dues à la violation des lois et règlements que l'administration est chargée d'appliquer.
- Assurer l'application de la loi douanière régissant la circulation des marchandises à l'entrée ou à la sortie du territoire douanier, y compris par les voyageurs et les populations frontalières et réprimer tous les actes des personnes morales ou physiques qui enfreignent cette loi ;
- Assurer la surveillance douanière générale dans le rayon des douanes et dans les zones sous douane ;
- Veiller à l'application de la législation des changes lors du passage physique des frontières ou en matière de valeur en douane des marchandises déclarées à l'importation ou à l'exportation ;
- Lutter contre la fraude douanière par la justification de l'origine des marchandises, leur espèce et leur valeur en douane, pour le contrôle de l'assiette des droits et taxes ;
- Appliquer les mesures de rétorsion édictées à l'encontre des pays qui pourraient soumettre les produits nationaux à des mesures discriminatoires et moins favorables que celles appliquées à d'autres pays (*surtaxes*).

1-5-1-3 Les Missions de Protection de la Douane, est chargée notamment :

- Lutter contre le trafic illicite des stupéfiants, la contrebande, le blanchiment d'argent et de manière générale le crime organisé transfrontalier ;
- Participer à la préservation de l'ordre et de la sécurité publics (*armes, explosifs, substances chimiques et produits dangereux*);
- Participation à la préservation de la morale publique (*écrit et autres supports contraire à la morale publique*);
- Participer à la protection du consommateur en veillant à ce que les produits de consommation non alimentaires et les produits domestiques soient soumis au contrôle de conformité aux normes de fabrication et de sécurité ;
- Veiller à la sécurité des personnes et des biens en participant à la recherche des marchandises prohibées, dangereuses pour la santé ou l'environnement ;

- Assurer la protection aux frontières du patrimoine national en matière de flore et de faune menacées d'extinction ;
- Assurer la protection du patrimoine naturel, archéologique, pariétal, artistique et culturel (*ex. gravures et peintures rupestres, roses de sable, bois pétrifié, objets préhistoriques, œuvres d'art, etc.*) ;
- Protéger, sous l'égide de l'organisation mondiale de propriété intellectuelle (*OMPI*), la propriété intellectuelle relative aux inventions, aux dessins et modèles industriels, aux marques de fabrique ou de commerce contre la contrefaçon et les droits d'auteur et droits voisins.

1-5-1-4 Mission d'aide à la prise de décision, est chargée notamment :

- L'institution douanière élabore et analyse les statistiques du commerce extérieur pour faciliter la prise de décision tant pour les pouvoirs publics que pour les opérateurs économiques.
- A la demande des pouvoirs publics, la douane élabore des études spécifiques sur l'évolution du commerce extérieur, sur les prévisions de perceptions des droits et taxes dans le cadre de la préparation des lois de finances, ou sur les impacts d'une mesure ou d'une décision à prendre.

1-6 La Douanes en quelques chiffres

Au vu de son vaste champ d'action, l'administration des douanes algériennes a des services présents sur l'ensemble du territoire national¹⁹.

- **Son organisation elle comprend**
 - 10 directions centrales ;
 - 02 centres nationaux ;
 - 15 directions régionales (*dont 03 récemment créées*) ;
 - 52 inspections divisionnaires ;
 - 15 services régionaux de lutte contre la fraude ;
 - 85 bureaux des douanes ;
 - 380 brigades des douanes ;
 - 26 postes frontaliers terrestres.
- **Ses moyens humains et déferents grades**
 - 17 700 agents sont employés au sein de l'administration des douanes.

¹⁹ Le site officiel des douanes algériennes, www.douane.gov.dz.

L'effectif de la douane est réparti en deux corps :

- Corps techniques : Constitue 84,94 % de l'ensemble de l'effectif ;
- Corps commun : Constitue 15,06 % de cet effectif.

Tableau N°5 : Statut particulière des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration des douanes

Gardes	Niveau
Agent de surveillance	Opérationnel
Agent de contrôle	
Brigadier	
Officier de brigade	Maitrise
Officier de contrôle	
Inspecteur principale	Encadrement
Inspecteur divisionnaire	
Contrôleur générale	
Contrôleur générale en chef	

Source : Décret exécutif n° 10-286 du 8 Dhou El Hidja 1431 correspondant au 14 novembre 2010 portant statut particulière des fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'administration des douanes.

▪ **Activités sociales**

L'amélioration des conditions socioprofessionnelles de ses ressources humaines est une des priorités de la direction générale des douanes. Plusieurs conventions ont été signées, portant de nombreux avantages en matière :

- De télécommunications ;
- D'assurance ;
- De transport.

La Convention Douane - Algérie –Télécom : en vigueur à partir du 10052010. Cette convention prévoit :

▪ **En matière de télécommunications :**

- 50% de réduction sur les frais d'accès au réseau fixe Algérie Télécom ;
- 50% de réduction sur les consommations sur le réseau fixe Algérie Télécom ;
- 25% de réduction sur les consommations du fixe Algérie Télécom vers Mobilis ;
- Réduction supplémentaire de 10%, en plus des 50 % de réduction consentie sur le tarif public pour internet et ADSL.

- **En matière de service mobile type « GSM »**
 - Réduction de 50% sur les frais d'accès ;
 - Réduction de 40% sur le montant d'abonnement des forfaits premium 4h, 6h et 8h ;
 - Réduction de 50% sur le tarif des communications au-delà du forfait (*premium*) vers mobilis.
- **La Convention DOUANE - CAAT- SAA** : déjà en vigueur, cette convention prévoit les polices d'assurances suivantes :
 - Assurance vie ;
 - Prime de départ en retraite ;
 - Retraite complémentaire ;
 - Véhicules et multirisque habitation.
- **Convention DOUANE - ENTMV** : déjà en vigueur, cette convention prévoit 50 % de réduction sur les billets.
- **Convention DOUANE- AIR ALGERIE** : déjà en vigueur, cette convention prévoit 30 % de réduction sur les billets.

Et aussi des actions humanitaires : assouplissement des formalités douanières au profit du convoi humanitaire destiné au peuple palestinien :

Le 16 octobre 2010, les services des douanes ont enregistré l'arrivée au poste frontalier d'Akid Lotfi, du convoi humanitaire au profit du peuple palestinien à Ghaza. Le convoi était composé de 29 véhicules et de 67 passagers de diverses nationalités. Il a été particulièrement pris en charge par les services des douanes notamment par l'assouplissement des différentes formalités de dédouanement.

1-6 Méthodologie de recherche

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

Pour mieux cerner notre thématique et compte tenu des facteurs (*coûts et temps*), nous avons opté pour une démarche quantitative qui a pour particularité de se saisir du phénomène étudié suivant une démarche de calcul et de modélisation, et ce afin de réaliser notre partie empirique de notre mémoire. L'enquête porte sur une institution publique (*la direction générale des douanes algériennes*).

Pour cela, nous avons choisi de recueillir des opinions en ciblant les collaborateurs de la direction générale des douanes algériennes.

Ces données nous permettront de nous imprégner de la réalité du terrain, et ce par l'analyse des informations. L'utilisation du questionnaire comme instrument de recherche est plus pertinent selon notre jugement.

1-6-1 Objet de la recherche

L'objectif de cette recherche est de déterminer d'une part, si la culture est transmise d'une manière formelle cela voudrait dire, qu'elle est diffusée à tous les collaborateurs d'une manière explicite, basée sur des procédures. Ou informelle d'une manière implicite dans l'entreprise enquêtée. D'autre part, établir le lien entre la culture organisationnelle et sa performance. Pour cela, il est nécessaire de remplir les trois conditions ci-après :

- **L'existence d'une culture forte :** Il s'agit dans ce cas de dégager le degré d'application de la culture de l'entreprise, c'est-à-dire déterminé si la culture est forte, moyenne ou faible. L'existence d'une culture forte est basée sur l'homogénéité des valeurs, pratiques, comportement, etc... et la stabilité d'appartenance au groupe. En d'autres termes, si la culture est partagée pleinement au sein de l'organisation c'est qu'elle est forte. Tant dit qu'une culture faible est caractérisée par un manque de partage de valeurs communes et de comportements identiques entre les membres de l'entreprise. Donc si la culture est partagée partiellement on dira qu'elle est faible.
- **La congruence avec les conditions « objectives » de performance :** il s'agit dans ce cas de déterminer si la culture de l'organisation est en harmonie avec les décisions stratégiques.

Autrement dit, les responsables de l'organisation prennent en considération l'importance de la contribution des collaborateurs durant la prise de décision, en les incitant à partager la même façon de penser et d'agir et ce afin de réaliser les objectifs fixés.

Si la culture est adéquate avec les objectifs stratégiques, on dira qu'elle a un effet positif sur la performance.

- **L'encouragement de la loyauté :** dans ce cas, il s'agit de déterminer la satisfaction, l'engagement et l'implication des collaborateurs vis-à-vis de leurs organisations. Mais aussi, de déterminer si l'organisation est soucieuse des relations existantes entre les collègues et si elle leur offre des formations.

1-6-2 L'échantillonnage

Pour former notre échantillon, nous nous sommes concentrés sur une liste des collaborateurs de la direction générale des douanes par catégorie socioprofessionnelle qui contient des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution.

1-6-3 Elaboration du questionnaire

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

Le questionnaire utilisé (*Annexe 02*) comporte 32 questions réparties en quatre axes qui englobent les différentes dimensions de la problématique de notre étude :

- **Axe N°01** : Identification
- **Axe N°02** : La notion de culture organisationnelle dans l'organisme d'accueil
- **Axe N°03** : La culture véhiculée dans l'organisme d'accueil
- **Axe N°04** : Lien entre la culture organisationnelle et la performance de l'organisation

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

1-6-4 Durée et mode de distribution**▪ La distribution**

Le questionnaire est administré par voie directe c'est-à-dire déposé directement auprès des fonctionnaires cibles. Intermédiaires de l'administration enquêtée.

▪ La durée

En date du 14 décembre 2018, nous avons transmis le questionnaire aux 80 collaborateurs de la DGD. Devant le timing imposé, nous avons fixé le délai de retour des questionnaires de 20 jours, on a reçu que 63 questionnaires.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Après l’enregistrement et codification des réponses récoltées, on a traité et analysé divers tableaux, graphes et diagrammes. Nous avons utilisé le tri à plat des informations pour structurer l’ensemble des valeurs enregistrées. Nous allons donc procéder à l’analyse suivant les quatre axes précédemment cités.

2-1 Présentation et analyse des résultats

L’opération du dépouillement du questionnaire a aboutit aux résultats suivants:

Axe N°1 : Profil du répondant

Dans ce qui suit, nous allons identifier les éléments concernant les collaborateurs de l’administration enquêtée à savoir : l’âge, le sexe, l’ancienneté professionnelle, le niveau d’instruction, le corps, et la nature de travail.

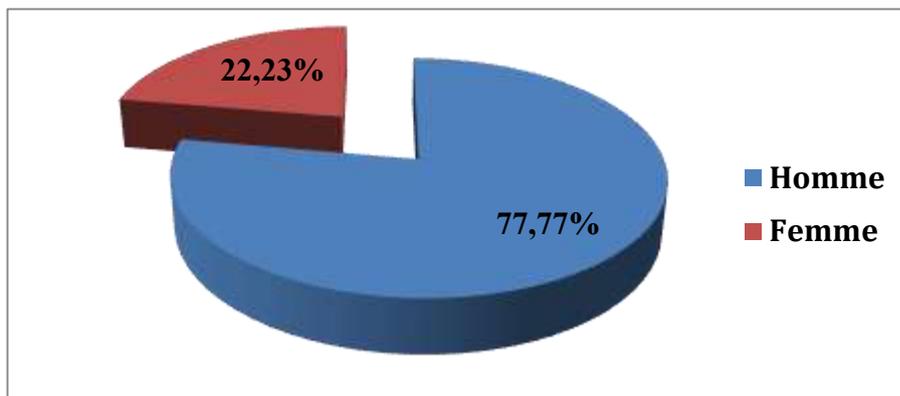
En ce qui concerne les caractéristiques de l’échantillon choisis, elles ont été comme suit :

Question N°1 : quel est votre sexe ?

Tableau N°6 : La classification par sexe

	Effectif	Pourcentage
Homme	49	77,77 %
Femme	14	22,23 %
Total	63	100 %

Figure N°8 : La répartition des employés selon le sexe



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Selon les résultats, une remarque peut être formulée qui démontre que la majorité du personnel de la direction générale de la douane algérienne est constituée d’hommes d’environ **77,77%**.

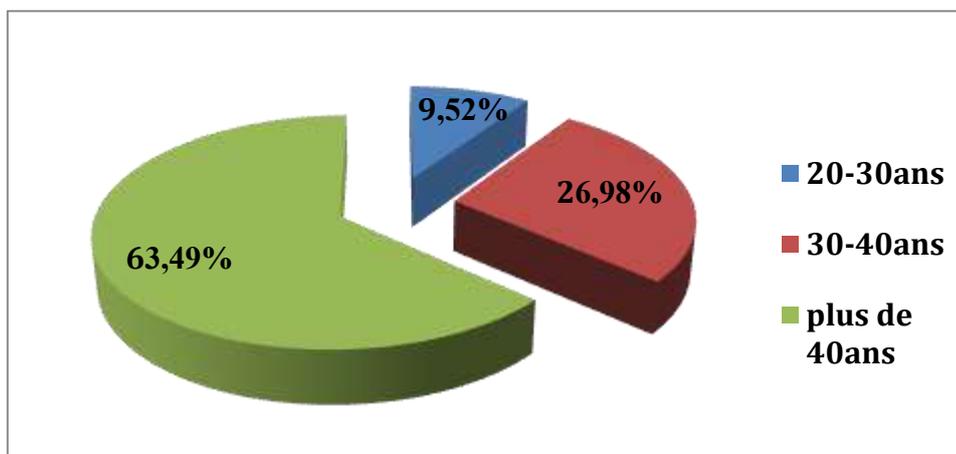
La présence faible de la femme travailleuse s’explique par le positionnement géographique de l’organisation. Il y a aussi la nature de travail, des fonctions et des métiers.

Question N°2 : Quelle est votre tranche d'âge ?

Tableau N°7 : la classification selon l'âge

	Effectif	Pourcentage
20-30ans	6	9,52 %
30-40ans	17	26,98 %
Plus de 40ans	40	63,49 %
Total	63	100 %

Figure N°9 : Répartition des employés selon l'âge



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

Les statistiques relèvent que plus de 63,49% ont dépassé la quarantaine, alors que seulement un pourcentage de 9,52% représente les travailleurs âgés entre (20-30 ans) et un pourcentage de 26,98% représente les travailleurs âgés entre (30-40ans).

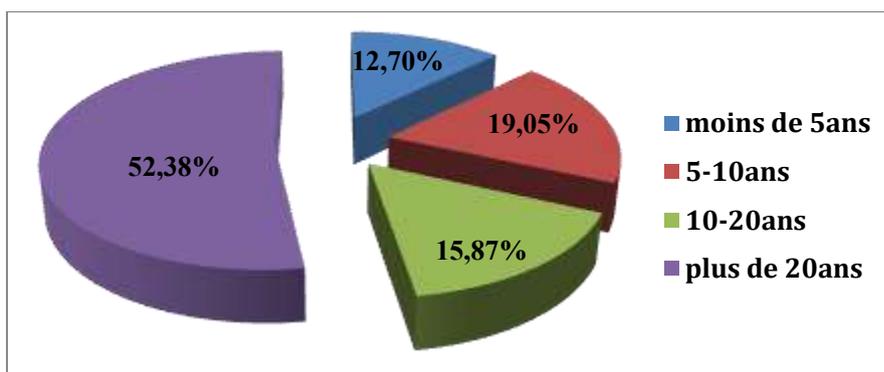
Nous avons constaté que La direction générale de la douane algérienne emploie une main d'ouvre très âgée dû a l'ancienneté de l'administration. Et afin d'atteindre a un certain équilibre, l'administration a opté récemment au recrutement de jeunes travailleurs et ceci remplace les départs à la mise en retraite de certain employés.

Question N° 03 : Depuis quand travaillez-vous dans La douane ?

Tableau N°8 : classification par période de travail

	Effectif	Pourcentage
Moins de 5ans	8	12,70 %
5-10ans	12	19,05 %
10-20ans	10	15,87 %
Plus de 20ans	33	52,38 %
Total	63	100 %

Figure N°10 : Répartition selon la période de travail



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

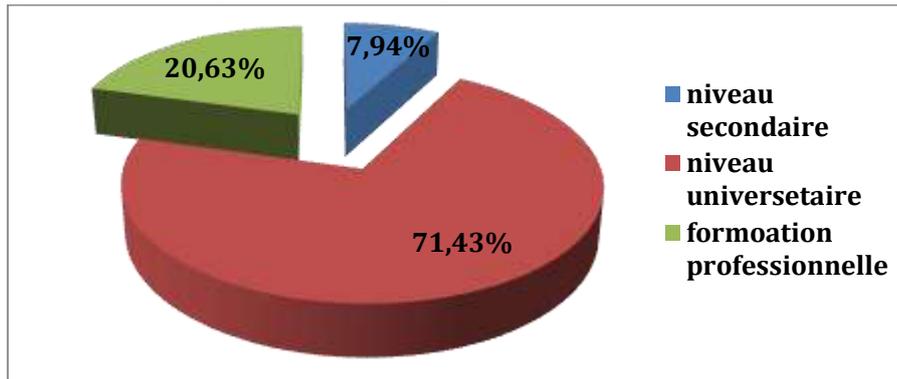
Suite aux résultats relevés de la pyramide d’ancienneté, nous constatons qu’un nombre important des travailleurs a dépassé 20 ans d’ancienneté. Néanmoins, il existe un certain équilibre entre les jeunes recrues et les plus âgés. Nous pouvons confirmer cette idée avec les résultats cités dans la pyramide des âges.

Question N° 4 : Quel est votre niveau d’instruction ?

Tableau N°9 : Classification selon le niveau d’instruction

	Effectif	Pourcentage
Niveau secondaire	5	7,94%
Niveau universitaire	45	71,43%
Formation professionnelle	13	20,63%
Total	63	100%

Figure N°11 : répartition des employés selon le niveau d’instruction



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

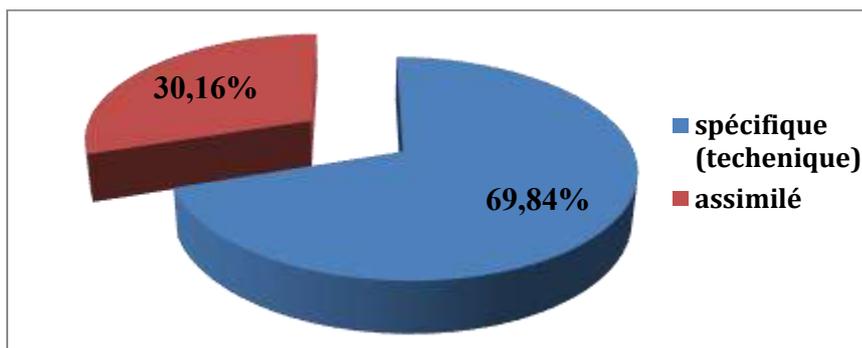
Selon les critères de recrutement exigés par l’administration des douanes algériennes, nous avons constaté que les cadres ont un profit universitaire et la maîtrise à un niveau d’étude secondaire ou formation professionnelle.

Question N°5 : Vous faites partie de quel corps ?

Tableau N° 10 : Classification par la partie de corps

	Effectif	Pourcentage
Spécifique (technique)	44	69,84 %
Assimilé	19	30,16 %
Total	63	100 %

Figure N° 12: Répartition des employés selon la partie de corps



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

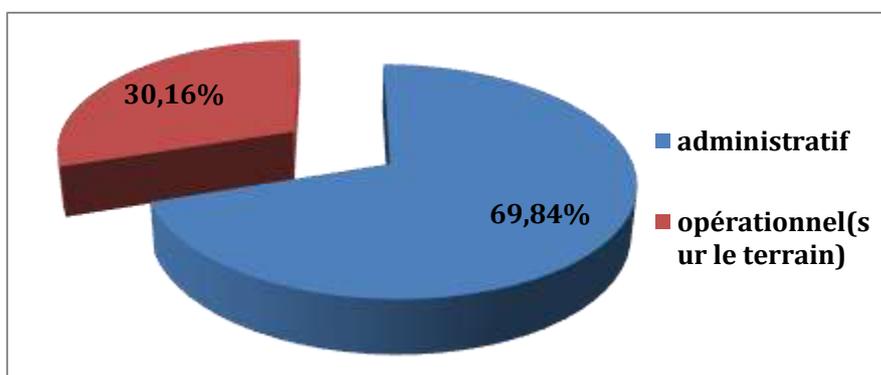
L'effectif de la DGD est décomposé de deux corps, la majorité de l'effectif se réside au département technique voir 69,84% de la totalité de l'effectif, tandis que, le reste voir 30,16% représente le corps Assimilé.

Question N°6 : Effectuez-vous un travail ?

Tableau N° 11 : la nature de travail

	Effectif	Pourcentage
Administratif	44	69,84 %
Opérationnel (sur le terrain)	19	30,16 %
Total	63	100 %

Figure N°13 : répartition des employés selon la nature de travail



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

Les deux tiers des collaborateurs occupent un poste dans l'administration alors que le tiers restant est dans l'opérationnel (sur le terrain).

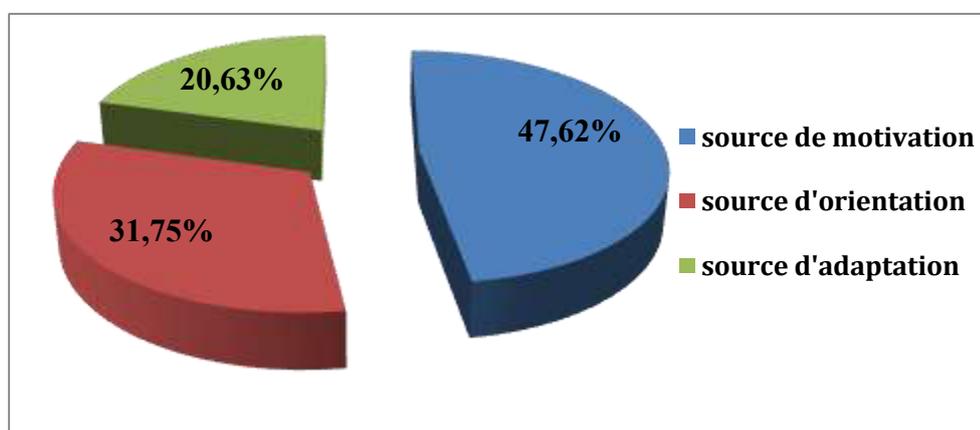
Axe N°02 : La notion de culture d'entreprise dans l'organisme d'accueil

Question N°7 : Que signifie pour vous la culture organisationnelle ?

Tableau N°12 : la signification de la culture organisationnelle

	Effectif	Pourcentage
Source de motivation	30	47,62%
Source d'orientation	20	31,75%
Source d'adaptation	13	20,63%
Total	63	100%

Figure N°14 : Répartition selon la signification de la culture organisationnelle



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

L'échantillon de la présente étude montre que la majeure partie des interrogés ont répondu de manière positive à la question de la signification de la culture organisationnelle à hauteur de 47,62% pour la source de motivation, 31,75% pour les sources d'orientation, et de 20,63% pour les sources d'adaptation, suit au rapprochement des pourcentages des résultats ce la signifié que :

La motivation, l'orientation et l'adaptation son des critères déterminants de la culture organisationnelle

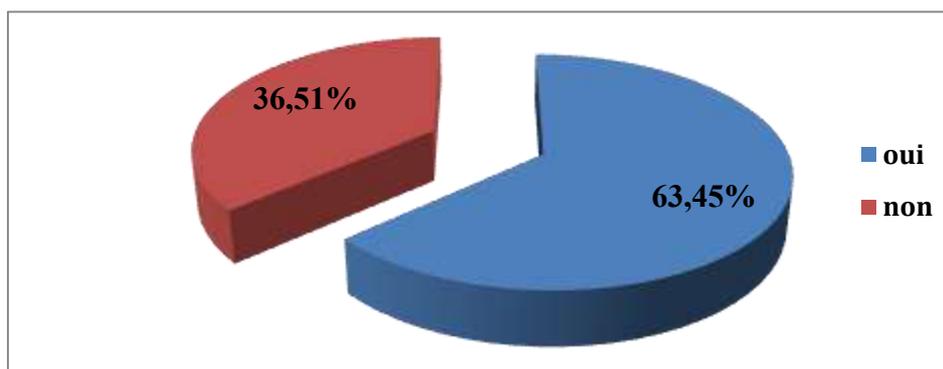
Chapitre 3 : Approche Méthodologique et Analyse des Résultats

Question N°8 : Est-ce que la culture organisationnelle a des effets sur le changement de votre personnalité au travail ?

Tableau N°13 : effet sur le changement de personnalité

	Effectif	Pourcentage
Oui	40	63,49%
Non	23	36,51%
Total	63	100%

Figure N°15 : répartition selon l'effet sur le changement de personnalité



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

63.49% sur 63 répondants affirment que la culture d'entreprise a un effet sur le changement de leurs personnalités, certains répondants avancent que l'adaptation nécessite des concessions.

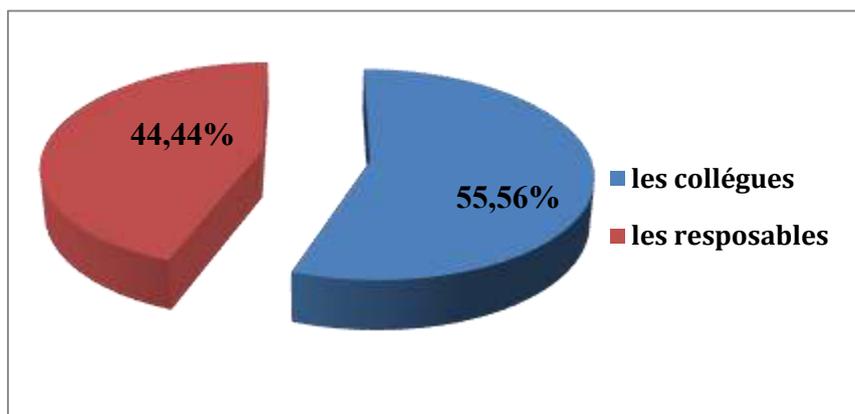
Donc un changement dans la personnalité (mais pas au point de changer complètement, juste ce qui est nécessaire pour s'intégrer). Pour d'autres, l'épanouissement est ressenti et ce grâce à l'union des collaborateurs et qui se répercute positivement sur le respect, la confiance et le partage d'idées communs. On comprend que la culture d'entreprise est source d'adaptation et de motivation.

Question N° 9: D'après vous la culture de votre administration vous est transmise par :

Tableau N°14 : transmission de la culture

	Effectif	Pourcentage
Les collègues	35	55,56%
Les responsables	28	44,44%
Totale	63	100%

Figure N°16 : répartition selon la transmission de la culture



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

55,56% des interrogés affirment que la culture est partagée au sein de l’administration par les collègues et 44,44% affirment qu’elle est partagée par les responsables. C’est pourquoi on déduit que le partage de la culture d’entreprise est présent de manière significatif.

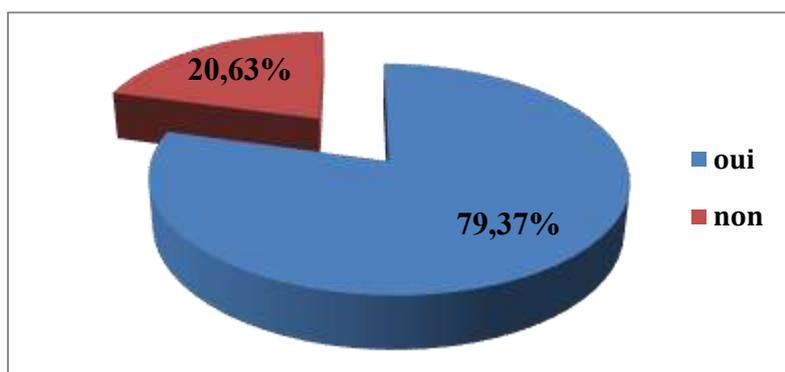
Les informations transmettre entre les collègues voir 55,56% représente une existence de la circulation des informations d’une manière informelle.

Question N°10 : Est-ce que la culture de votre administration est formalisée par un projet de l’administration ?

Tableau N°15 : la formalisation de la culture par un projet de l’administration

	Effectif	Pourcentage
Oui	50	79,37%
Non	13	20,63%
Total	100	100%

Figure N°17 : Répartition selon la formalisation de la culture



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

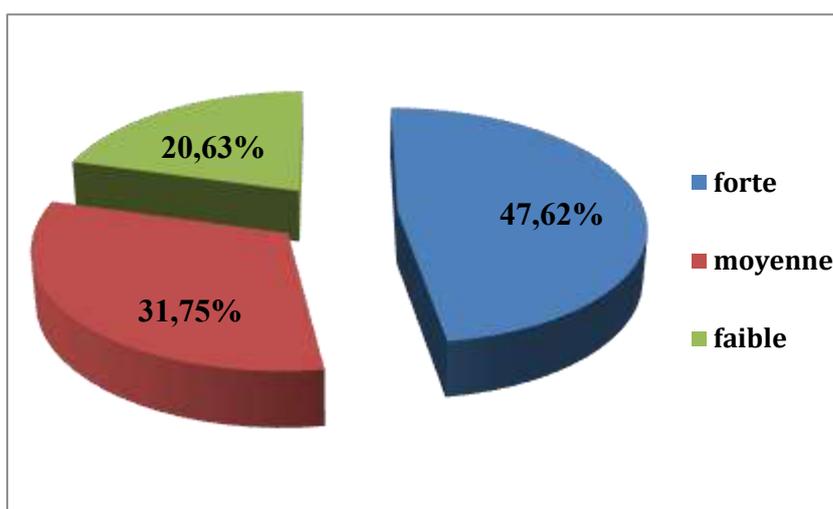
Les collaborateurs qui affirment l’existence d’un projet sont de 79.37%.

Si oui quel est le degré de formalisation de la culture ?

Tableau N°16 : le degré de formalisation de la culture

	Effectif	Pourcentage
Forte	30	47,62%
Moyenne	20	31,75%
Faible	13	20,63%
Total	63	100%

Figure N°18 : la répartition selon le degré de formalisation de la culture



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

On remarque que 47.62% de la population interrogée affirme qu'il y a un degré forte de formalisation de la culture organisationnelle.

Axe N° 3 : La culture véhiculée dans l'administration des douanes

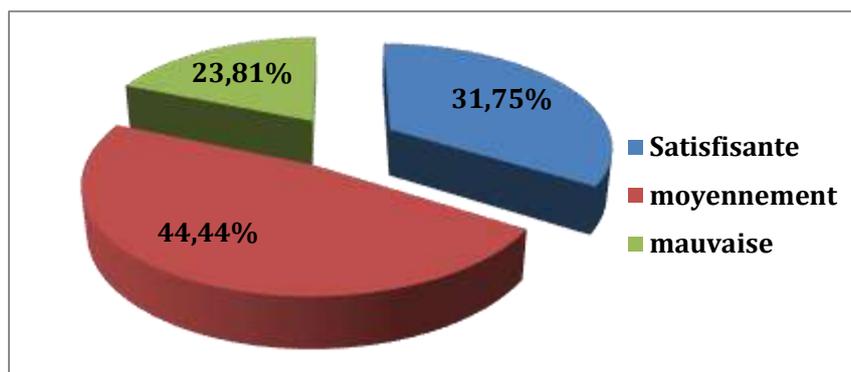
▪ **Relations interpersonnelle-communication**

Question N°11 : Pensez-vous que les relations entre :

Tableau N°17 : la relation entre subordonné et supérieure

Subordonné et supérieure	Effectif	Pourcentage
Satisfaisante	20	31,75%
Moyennement	28	44,44%
Mauvaise	11	23,81%
Total	63	100%

Figure N°19 : La répartition selon la relation entre subordonné et supérieure



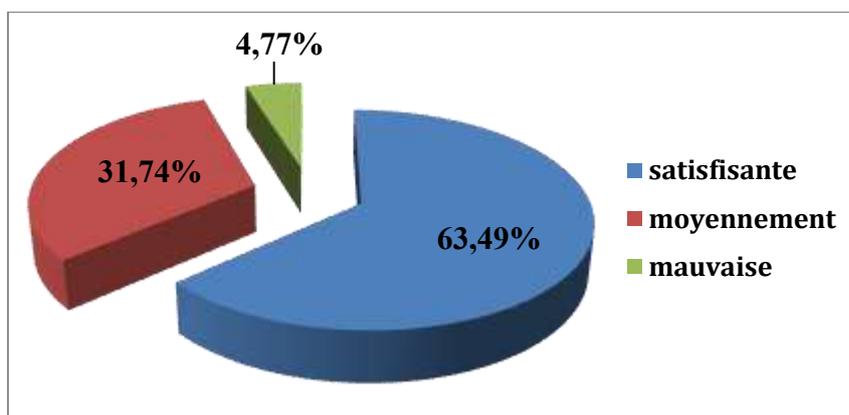
Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

D’après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 44,44% reste important et à un impact positive sur l’administration et crée une situation bonne.

Tableau N°18 : la relation entre les collègues

Entre les collègues	Effectif	Pourcentage
Satisfaisante	40	63,49%
Moyennement	20	31,74%
Mauvaise	3	4,77%
Total	63	100%

Figure N°20 : La répartition selon la relation entre les collègues



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

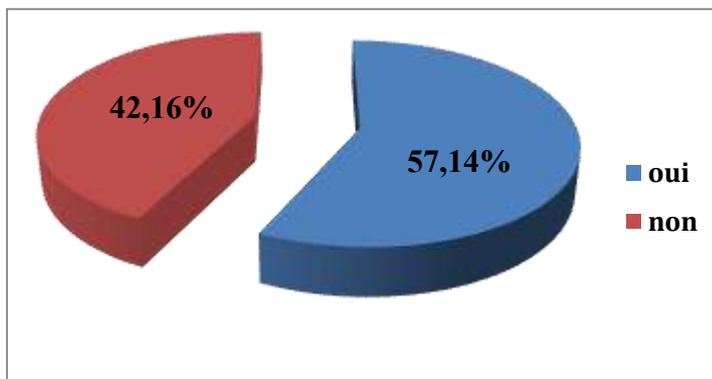
D’après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 63,49% reste important et a un impact positif sur l’administration. Il indique qu’il y a une synergie et une harmonie dans le lieu de travail.

Question N° 12 : Y a-t-il des conflits au sein de votre administration ?

Tableau N°19 : Possibilités de conflits dans l’administration

	Effectif	Pourcentage
Oui	36	57,14%
Non	27	42,16%
Total	63	100%

Figure N°21 : Répartition selon les possibilités



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

Comme toutes les entreprises Algériennes, les conflits sont toujours présents, 57,14% ont déclaré qu’il existe des conflits dans l’entreprise, contre 42,16% qui ont refusé d’aborder ce sujet.

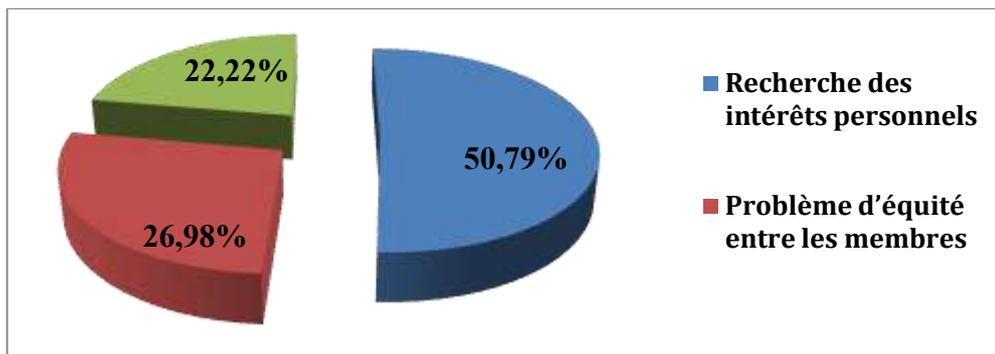
Si oui, pour quelle raison ?

- Recherche des intérêts personnels
- Problème d’équité entre les membres
- Des relations de travail non satisfaisantes

Tableau N°20 : Les raison de conflits

	Effectif	Pourcentage
Recherche des intérêts personnels	32	50,79%
Problème d’équité entre les membres	17	26,98%
Des relations de travail non satisfaisantes	14	22,22%
Total	63	100%

Figure N°22 : La répartition selon les raison de conflits



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

Premièrement, les problèmes liés à la recherche des intérêts personnels avec une grande proportion 50,79%. En d'autres termes l'absence totale de règlement ou le mal application de règlement sur le terrain affiché par certain cadres a abouti à des effets pervers tels : la répartition de différents avantages pour régler des comptes personnels.

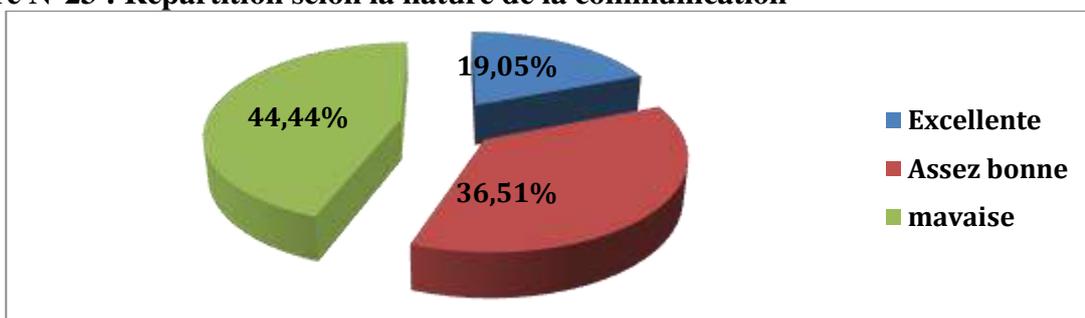
En deuxième lieu, comme nous avons cité précédemment concernant les éléments qui démotivent le travailleur dans l'administration objet d'étude, l'équité reste toujours le problème rencontré par les employés. Ainsi 26,98% de travailleurs trouvent que celle-ci a une incidence dans l'émergence des conflits.

Question N°13 : Pensez-vous que la communication qui existe au sein de votre administration ?

Tableau N°21 : La nature de la communication

	Effectif	Pourcentage
Excellente	12	19,05%
Assez bonne	23	36,51%
Mauvaise	28	44,44%
Total	63	100%

Figure N°23 : Répartition selon la nature de la communication



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

Chapitre 3 : Approche Méthodologique et Analyse des Résultats

Comme le prouve ces résultats mentionnés ci-dessus : 19,05% pensent qu'une excellente communication existe dans l'entreprise, 36,51% voient qu'elle est assez bonne, contre 44,44% notent que celle-ci est mauvaise.

On dire que la communication qui existe dans l'administration des douanes est mauvaise puisque l'échantillon entière souligne l'inexistence d'une communication fiable entre les membres de l'administration.

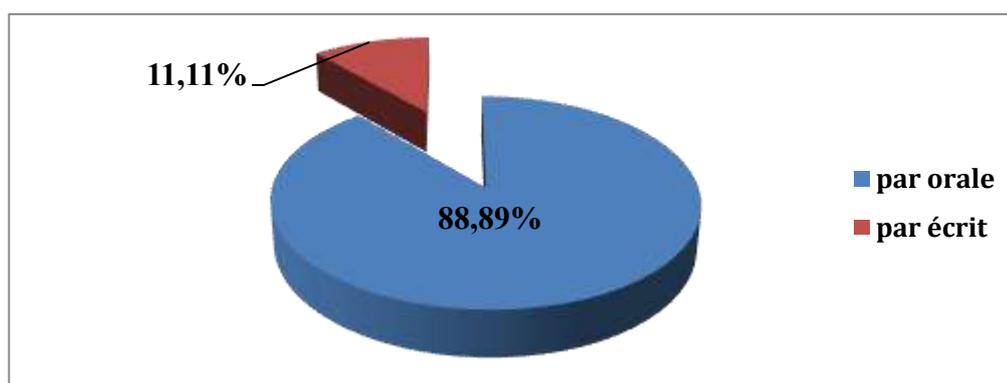
Question N° 14 : De quelle manière communiquez-vous le plus souvent ?

- Avec vos collègues

Tableau N°22 : La manière de communication entre les collègues

	Effectif	Pourcentage
Par orale	56	88,89%
Par écrit	7	11,11%
Total	63	100%

Figure N°24 : Répartition selon la manière de communication entre les collègues



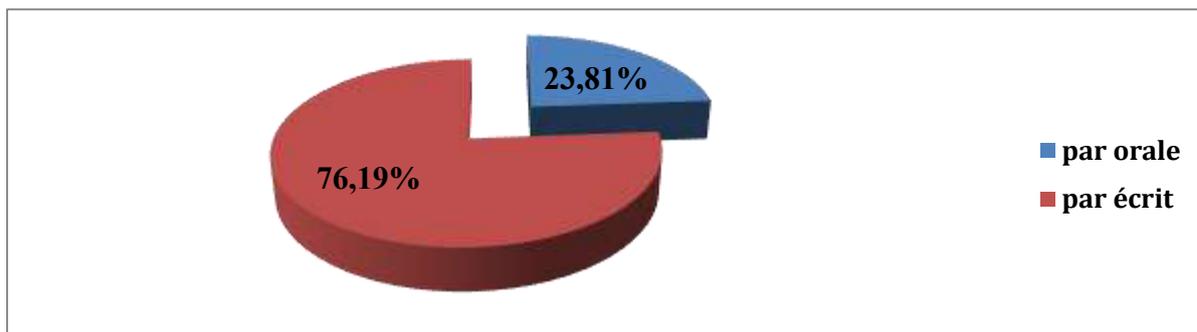
Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

- Avec vos supérieures

Tableau N°23 : La manière de communication avec vos supérieures

	Effectif	Pourcentage
Par orale	15	23,81%
Par écrit	48	76,19%
Total	63	100%

Figure N°25 : Répartition selon la communication avec les supérieures



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

Les travailleurs sont marqués plus par une culture d’oralité surtout entre les collègues mais la communication écrite est observé dans des situations exceptionnelles qui obligent ce style de communication (*communication écrite entre collègues 11,11%, avec les responsable 23,81%*).

Ce mode de communication s’oppose exactement au système japonais et même français où on communique peu par les mots. Par contre, les algériens accordent une grande importance au face-à-face. Pour eux, l’écrit signifie une situation exceptionnelle, un manque de considération, et même une menace.

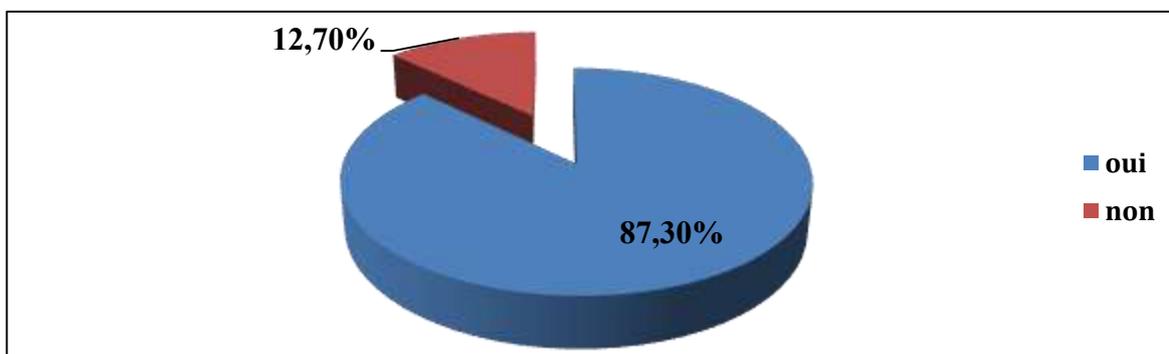
▪ Valeurs de l’administration

Question N°15 : Est-ce que votre administration possède des valeurs de conduite ?

Tableau N°24 : La possession de valeurs

	Effectif	Pourcentage
Oui	55	87,30%
Non	8	12,70%
Total	63	100%

Figure N°26 : répartition selon la possession de valeurs



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

Ce basant sur notre étude théorique on déduit que les valeurs forment la philosophie de l'entreprise, elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur permettant le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise de manière efficace, pour cela la plupart des répondants soit 87.3% affirment l'existence de valeur dont l'intérêt est d'assurer un bon climat social et d'unir tous les collaborateurs.

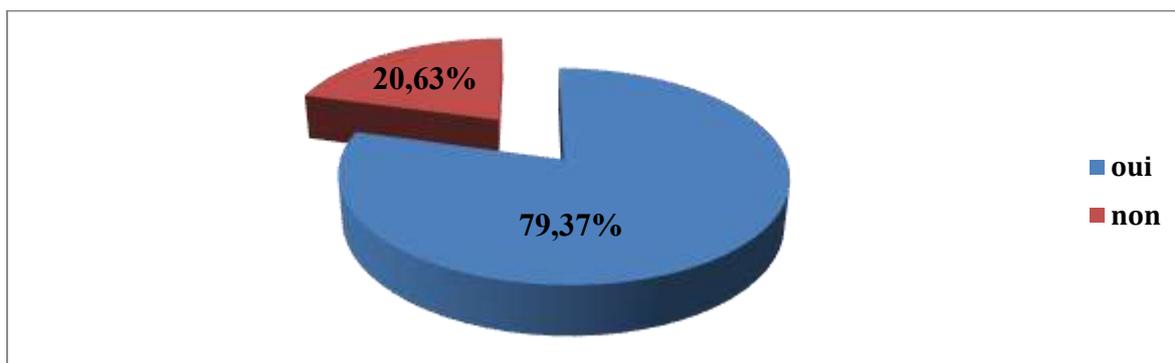
Parmi les valeurs citées par l'administration des douanes on a les valeurs (*intégrité, respect, éthique, initiative, solidarité, qualité, exemplarité et perfection au travail, et responsabilité sociale*).

Question N°16: Votre administration vous impose-t-elle des règles ?

Tableau N°25 : Possession des règles

	Effectif	Pourcentage
Oui	50	79,37%
Non	13	20,63%
Total	63	100%

Figure N°27 : répartition selon la possession des règles



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

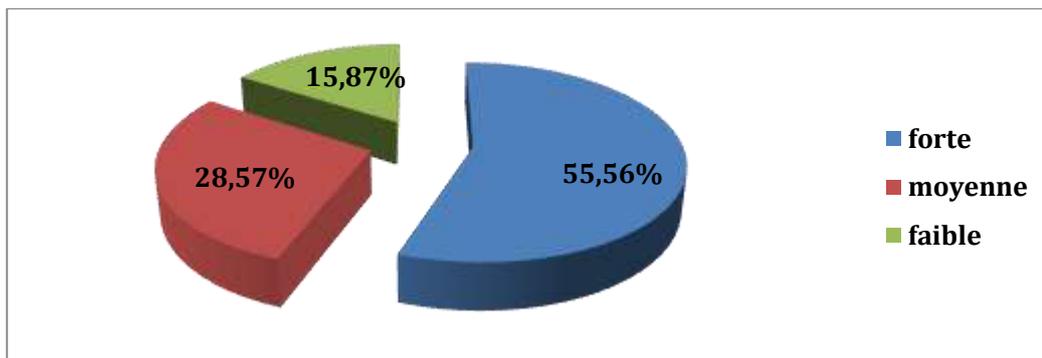
Si oui, ces règles sont appliquées de manière :

- Forte ;
- Moyenne ;
- Faible.

Tableau N°26 : degré d'application des règles

	Effectif	Pourcentage
Forte	35	55,56%
Moyenne	18	28,57%
Faible	10	15,87%
Total	63	100%

Figure N°28 : Répartition de degré d'application des règles



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

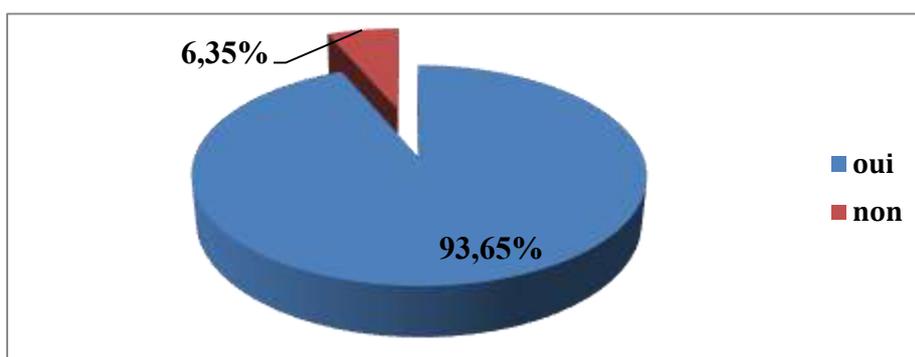
79,37% des répondants témoignent que l'administration des douanes leurs imposent des règles dont 55,56% affirment qu'elles sont appliquées de manière forte et les considèrent comme étant base de fonctionnement de l'administration. De ce fait, on comprend que les normes et les valeurs sont partagées pleinement dans l'administration des douanes.

Question N°17 : Connaissez-vous la signification de sigle de la douane ?

Tableau N°27 : La signification de sigle de la douane

	Effectif	Pourcentage
Oui	59	93,65%
Non	4	6,35%
Total	63	100%

Figure N°29 : Répartition selon la signification de sigle de la douane



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

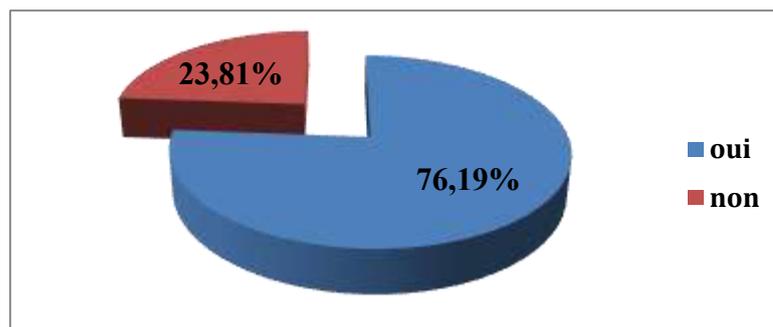
D'après les réponses à cette question, on observe que le sigle de la douane qui porte sur le rôle de la douane dans la sécurité de citoyen et aussi de l'économie nationale répond effectivement sur le terrain, de ce fait, il est illustré par un pourcentage de 93,65% répondants par oui.

Question N°18 : Pensez-vous que les objectifs de l'administration sont clairs et précis ?

Tableau N°28 : Précision des objectifs

	Effectif	Pourcentage
Oui	48	76,19%
Non	15	23,81%
Total	63	100%

Figure N°30 : Répartition selon la précision des objectifs



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Concernant les objectifs que recherche l'entreprise a réalisé sont claires et précis (*pourcentage de 76,19%*), cela s'explique par une vision précise pour les années avenir de la part des travailleurs.

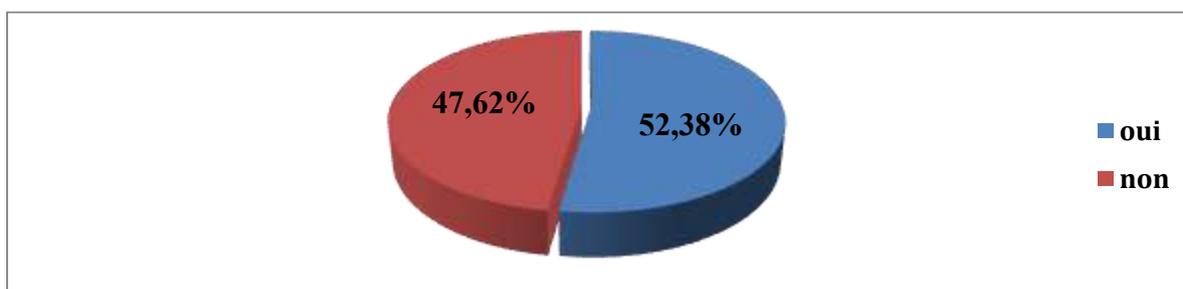
▪ **Attitudes des salariés vis-à-vis la culture organisationnelle**

Question N°19 : Pensez-vous qu'il existe une cohésion entre les membres pour réaliser les objectifs de la douane ?

Tableau N°29 : existence de la cohésion

	Effectif	Pourcentage
Oui	33	52,38%
Non	30	47,62%
Total	63	100%

Figure N°31 : Répartition selon l'existence de la cohésion



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

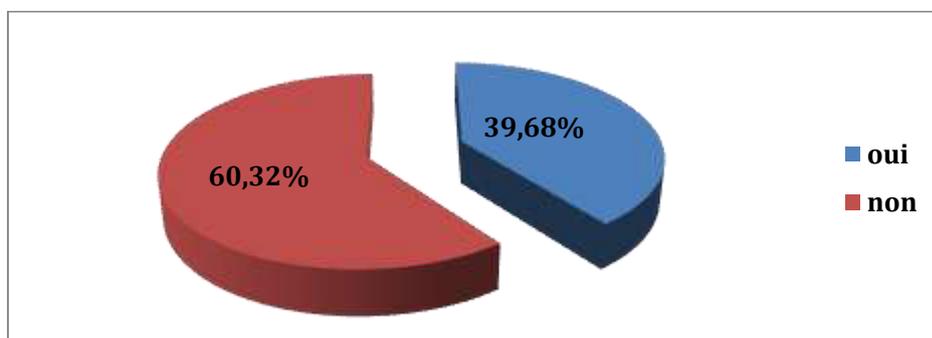
Nous avons constaté qu’il existe une cohésion entre les membres pour réaliser les objectifs de l’administration des douanes soit un pourcentage de 52,38% d’effectif ont un esprit commun pour la réalisation des objectifs de la douane.

Question N°20 : L’image interne (*fonctionnement global*) de l’administration des douanes présente-elle pour vous un signe de motivation ?

Tableau N°30 : Fonctionnement global et motivation

	Effectif	Pourcentage
Oui	25	39,68%
Non	38	60,32%
Total	63	100%

Figure N°32 : Répartition selon fonctionnement global et motivation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Les statistiques démontrent que plus de 60,32% affirment que l’image interne observé dans les comportements et les routines véhiculés dans l’administration (*absentéisme, un certain comportement de laisser aller...*) ne présente pas un signe de motivation.

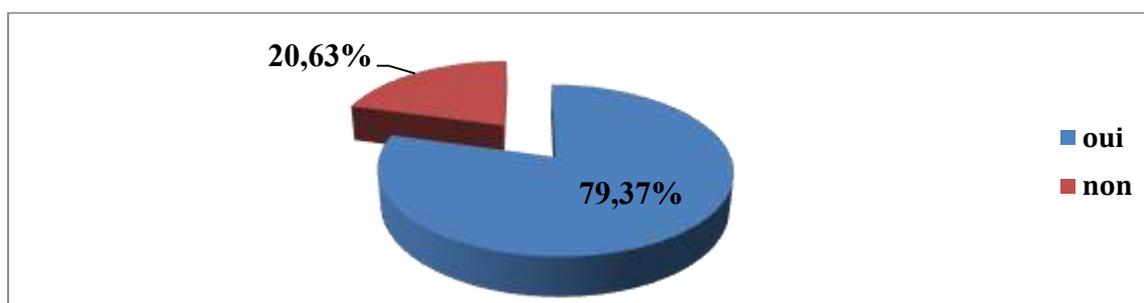
Cette image interne non satisfaisante peut s’expliquer par l’inexistence de valeurs et normes communes partagées entre les membres. De ce fait, elle a poussé les travailleurs à ne pas développer un sentiment d’appartenance.

Question N°21 : L’histoire de la douane algérienne est-elle connue par le personnel ?

Tableau N°31 : connaissance de l’histoire de l’administration des douanes

	Effectif	Pourcentage
Oui	50	79,37%
Non	13	20,63%
Total	63	100%

Figure N°33 : Répartition selon la connaissance de l'histoire de la douane



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

79.37% affirment connaître l'histoire de l'administration des douanes, et seulement 20.63% ne la connaissent pas, ceci peut être due à un recrutement récent ou à un manque d'implication de ce pourcentage de personnel.

Question N°22 : Comment jugez-vous la coopération interne ?

Tableau N°32 : La coopération au sein de la direction

Libellé	Effectif	Pourcentage
Excellente	8	12,70%
Bonne	26	41,27%
Satisfaisante	21	33,33%
Non satisfaisante	8	12,70%
Total	63	100%

Tableau N°33 : La coopération entre dirigeant et employés

Libellé	Effectif	Pourcentage
Excellente	7	11,11%
Bonne	25	39,68%
Satisfaisante	17	26,98%
Non satisfaisante	14	22,22%
Total	63	100%

Tableau N°34 : La coopération entre employés

Libellé	Effectif	Pourcentage
Excellente	12	19,05%
Bonne	26	41,27%
Satisfaisante	18	28,57%
Non satisfaisante	7	11,11%
Total	63	100%

Tableau N°35 : La coopération entre dirigeants

Libellé	Effectif	Pourcentage
Excellente	6	9,52%
Bonne	29	46,03%
Satisfaisante	17	26,98%
Non satisfaisante	11	17,47%
Total	63	100%

Tableau N°36 : La coopération entre différents services

Libellé	Effectif	Pourcentage
Excellente	3	4,76%
Bonne	17	26,98%
Satisfaisante	19	30,16%
Non satisfaisante	21	38,1%
Total	63	100

De manière générale, les niveaux hiérarchiques sont bien acceptés. De même la coopération entre services, entre employés, indispensable à la bonne marche de l'administration ne semble pas en pâtir.

Ainsi, la coopération est bonne au sein des directions, bonne entre dirigeants et employés, bonne entre employés, bonne entre dirigeant, et non satisfaisante entre différents service, suite à l'indépendance de chaque service en terme d'objectifs.

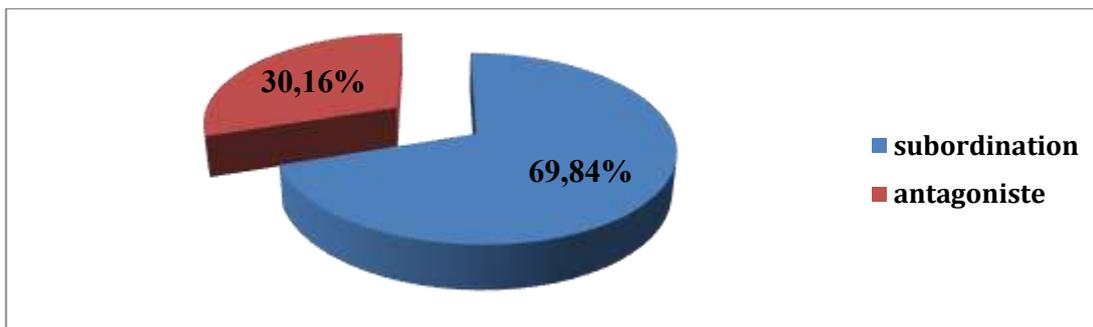
La coopération est bonne dans l'administration. Cependant, les barrières hiérarchiques sont insidieuses. Elles sont source de conflit latent. La grande majorité des cadres considère que les subordonnés en font le moins possible quand on ne les suit pas de près. Ils optent pour un style militaire avec leurs collaborateurs. Les subordonnés considèrent qu'ils sont sous-payés. Ils voient les cadres comme les "profiteurs de l'administration".

Question N°23 : Que-pensez-vous des relations entre la direction et votre syndicat ?

Tableau N° 37: relation entre direction et syndicat

	Effectif	Pourcentage
Subordination	44	69,84%
Antagoniste	19	30,16%
Total	63	100%

Figure N°34 : Répartition selon la relation entre direction et syndicat



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Enfin dans toute approche d'évaluation du concept « *culture organisationnel* » dans un environnement de travail donné, on a en face le syndicat ou le partenaire social.

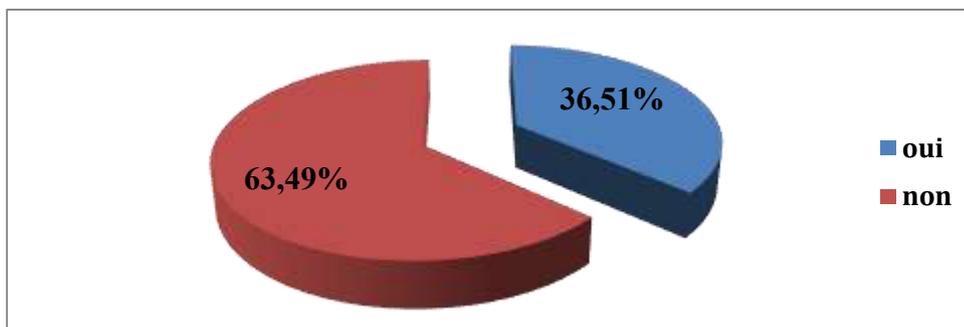
Les résultats concernant le pouvoir du syndicat démontre que 69,84% des employés constatent que le syndicat a un pouvoir dans la prise de décisions de l'administration.

Question N°24 : Votre syndicat intervient-il pour défendre vos droits ?

Tableau N°38 : L'intervention du syndicat

	Effectif	Pourcentage
Oui	23	36,51%
Non	40	63,49%
Total	63	100%

Figure N°35 : Répartition selon l'intervention



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Le pouvoir détenu par le syndicat n'est pas utilisé pour défendre les intérêts des employés mais de faire profiter un clan au détriment de la majorité puisque seulement 36,51% trouve que le syndicat défend leurs droits.

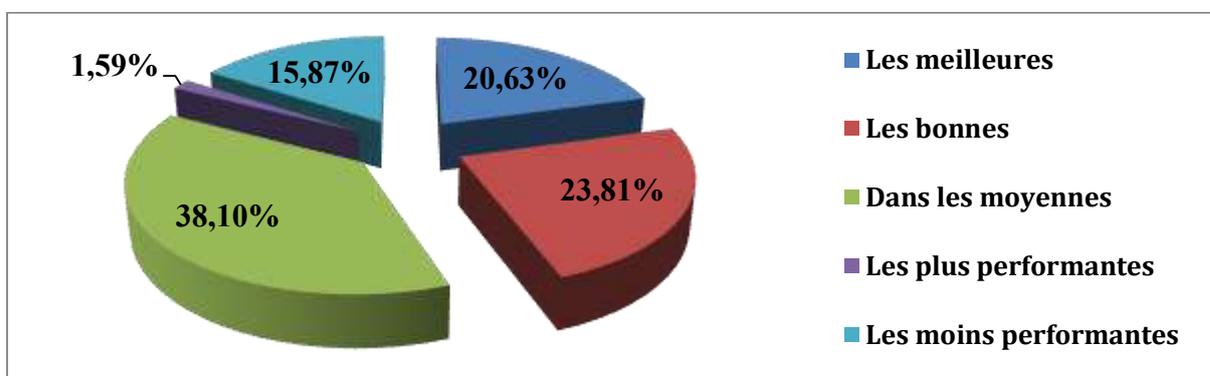
- Les valeurs économiques

Question N°25: Situez-nous la place de votre administration dans son secteur?

Tableau N°39 : la place de l’administration des douanes dans son secteur

	Effectif	Pourcentage
Les meilleures	13	20,63%
Les bonnes	15	23,81%
Dans les moyennes	24	38,10%
Les plus performantes	1	1,59%
Les moins performantes	10	15,87%
Total	63	100%

Figure N°36 : La répartition selon la place de l’administration des douanes



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

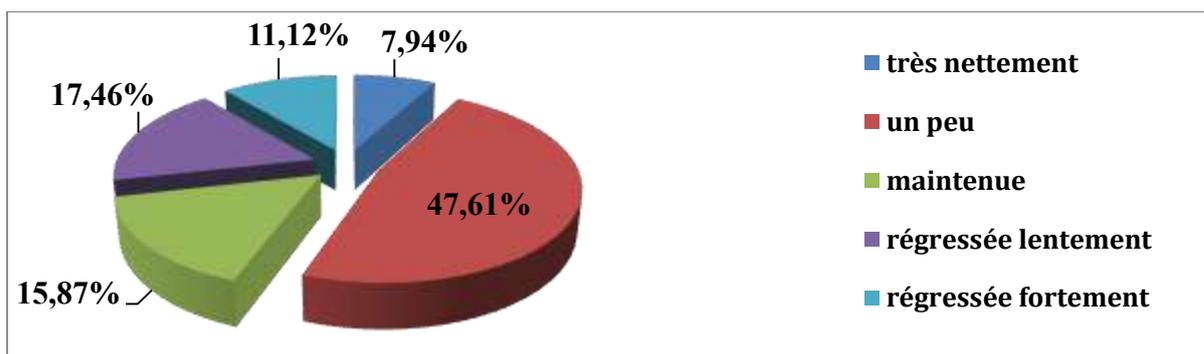
Après avoir posé la question de la place de l’organisme dans son secteur, 38,10% des collaborateurs ont affirmé que l’organisme elle occupe une position dans les moyennes, 20,63% sont en meilleures position, et 23,63% sont en bonne position, 1,59% sont en plus performantes, et plus de 15,87% se trouvent parmi les moins performantes.

Question N°26 : La place de votre administration dans votre secteur s'est-elle améliorée au cours des cinq dernières années?

Tableau N°40 : L’amélioration de l’administration des douanes dans son secteur

	Effectif	Pourcentage
Très nettement	5	7,94%
Un peu	30	47,61%
Maintenue	10	15,87%
Régressée lentement	11	17,46%
Régressée fortement	7	11,12%
Total	63	100%

Figure N°37 : Répartition selon l'amélioration



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Cette évolution est appréciée sur les cinq dernières années à l'aide de cinq modalités : très nettement, un peu, maintenue, régressée légèrement, régressée fortement.

La grande majorité constate que l'administration dans le secteur où ils vivent a été améliorée mais pas d'une manière significative. 47.61 %.

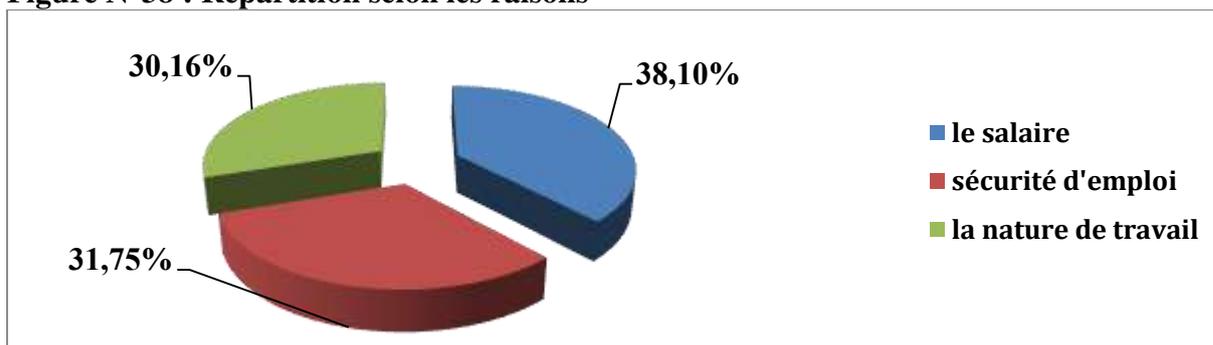
Axe N°4 : Lien entre la culture organisationnelle et la performance

Question N°27 : Pour quelles raisons vous-avez choisi de travailler à la douane ?

Tableau N°41 : Classification selon les raisons

	Effectif	Pourcentage
Le salaire	24	38,10%
Sécurité d'emploi	20	31,75%
La nature de travail	19	30,16%
Total	63	100%

Figure N°38 : Répartition selon les raisons



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées

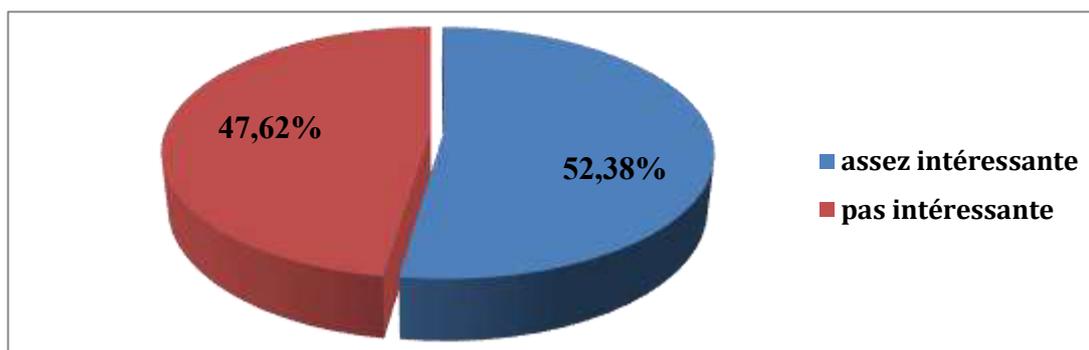
Les résultats du questionnaire démontrent que la raison qui pousse les travailleurs de choisir à travailler à la douane est en premier lieu, avec un pourcentage de 38,10%, le salaire que leur procure l'entreprise par rapport à d'autres entreprises publiques, en deuxième lieu, avec 31,75% la sécurité d'emploi qui leur est assurée par cette entreprise, et en troisième lieu, avec 30,16% la nature de travail.

Question N°28 : Que pensez-vous de la rémunération ?

Tableau N°42 : la rémunération de personnels

	Effectif	Pourcentage
Assez intéressante	33	52,38%
Pas intéressante	30	47,62%
Total	63	100 %

Figure N°39 : Répartition selon la rémunération de personnels



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

La rémunération a pour objectif de satisfaire les besoins premiers des hommes c'est-à-dire qu'elle doit permettre de subvenir à leurs besoins physiologiques qui constituent la base de la pyramide de Maslow. Comme nous le disons à maintes fois, les employés accordent une très grande importance à la rémunération qu'ils perçoivent c'est ce qui concourt à leur agrément personnel et qui permet de couvrir leurs besoins quotidiens.

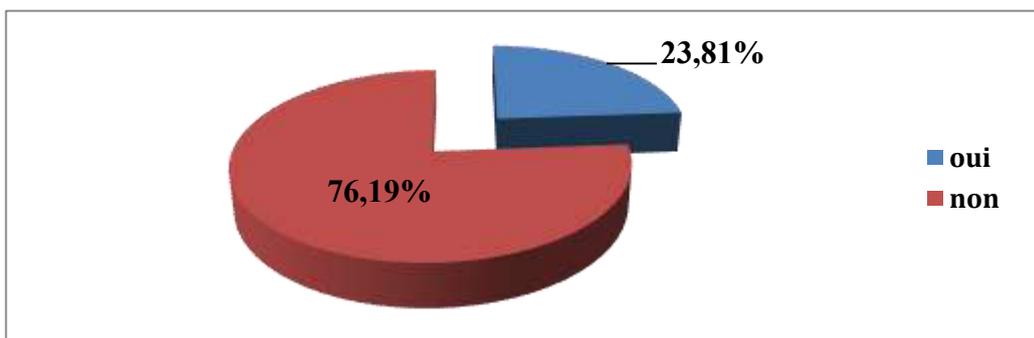
Les travailleurs de la douane trouvent que le salaire est assez intéressant avec pourcentage de 52,38%. Certains travailleurs questionnés déclarent que malgré l'importance du salaire octroyé par leur entreprise par rapport à d'autres entreprises publiques celui-ci reste néanmoins limité pour satisfaire les besoins quotidiens et cela à cause de nouvelle augmentation des prix des biens et marchandises.

Question N°29 : Acceptez-vous de travailler dans une autre entreprise avec une augmentation de salaire mais dans un climat de travail défavorable ?

Tableau N°43 : Climat de travail

	Effectif	Pourcentage
Oui	15	23,81%
Non	48	76,19%
Total	63	100 %

Figure N°40 : Répartition selon le climat de travail



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

La plupart des travailleurs n'acceptent pas de travailler dans un climat de travail défavorable malgré l'augmentation de salaire.

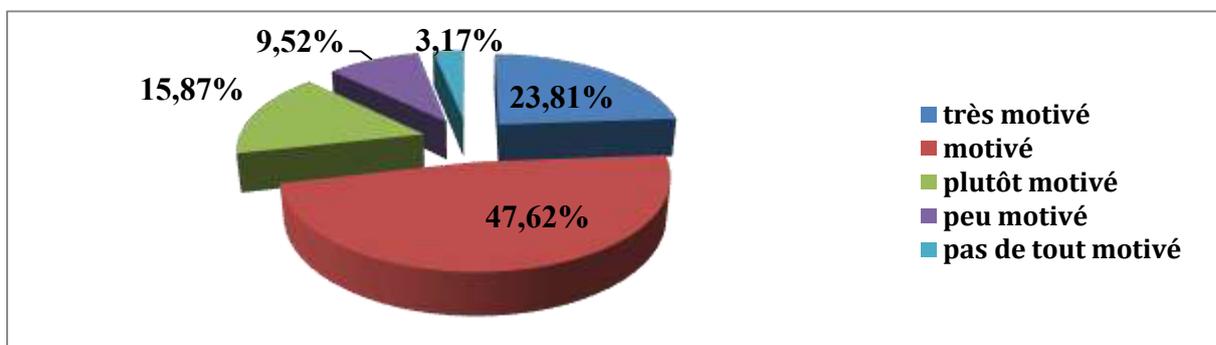
Pour cela la rémunération ne peut pas être l'élément de motivation premier justement pour cette raison, car elle ne se suffit pas à elle-même pour rendre un salarié motivé et à contrario même si cette dernière est insuffisante mais que le climat de travail est riche, la personne pourra malgré tout être satisfaite et donc motivée.

Question N°30 : Etes-vous motivé des objectives ?

Tableau N°44 : motivation des collaborateurs

	Effectif	Pourcentage
Très motivé	15	23,81%
Motivé	30	47,62%
Plutôt motivé	10	15,87%
Peu motivé	6	9,52%
Pas de tout motivé	2	3,17%
Total	63	100%

Figure N°41 : Répartition selon les motivations des collaborateurs



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

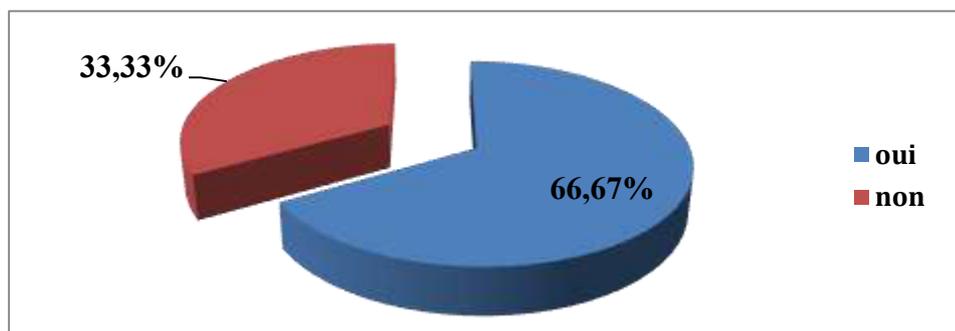
On constate que 47,62 de l'échantillon déclare être motivé dans la réalisation des objectifs de leurs administration.

Question N°31 : Vous avez déjà participé dans un programme de formation ?

Tableau N°45 : Programme de formation

	Effectif	Pourcentage
Oui	42	66,67%
Non	21	33,33%
Total	63	100%

Figure N°42 : Répartition selon le programme de formation



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Des réponses à cette question démontrent qu'un nombre important des travailleurs 66,67% ont déjà participé dans un programme de formation. Cela reflète que la formation est toujours un élément clé dans la politique générale de la douane.

Afin que la douane assure la satisfaction de ses missions, elle consacre un budget financier annuel destiné à la formation du personnel.

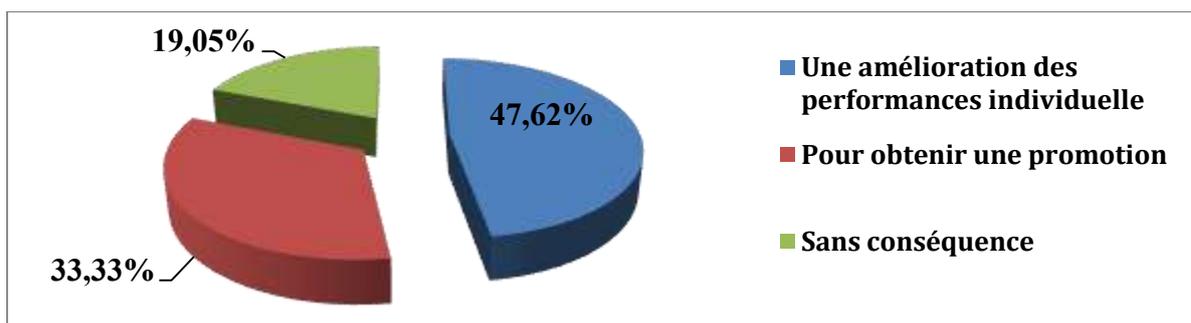
Si oui, dans la réalité cette formation a eu par conséquence ?

- Une amélioration des performances individuelle
- Pour obtenir une promotion
- Sans conséquence

Tableau N°46 : Conséquence de la formation

	Effectif	Pourcentage
Une amélioration des performances individuelle	30	47,62%
Pour obtenir une promotion	21	33,33%
Sans conséquence	12	19,05%
Total	63	100 %

Figure N°43 : Répartition selon les conséquences



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Il est clair qu'à travers le projet de formation lancé par l'entreprise qui affiche une nouvelle valeur ayant pour but de maintenir la culture de la performance et du résultat.

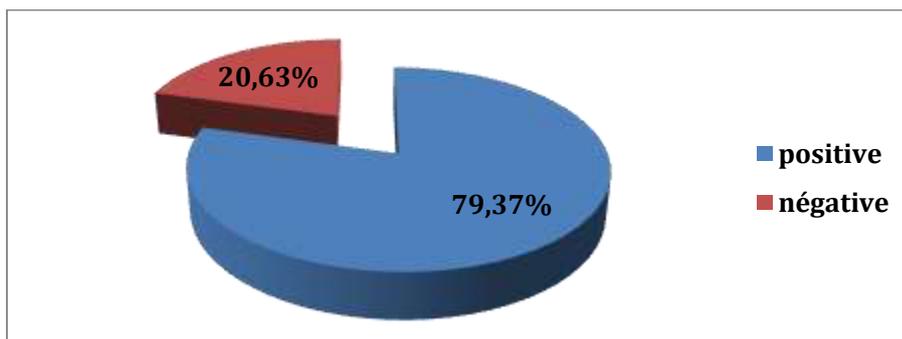
D'après les réponses à cette question, on observe que 47,62% considèrent que la formation a un effet sur la performance individuelle et 33,33% considèrent que la formation a pour but d'obtenir une promotion.

Question N°32 : D'après votre définition de la performance, pensez-vous qu'elle est influencée par la culture de votre administration d'une façon positive ou négative ?

Tableau N°47 : L'influence de la performance par la culture

	Effectif	Pourcentage
Positive	50	79,37%
Négative	13	20,63%
Total	63	100%

Figure N°44 : Répartition selon l'influence de la performance



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Après avoir posé la question de l'influence de la culture organisationnelle sur la performance 79.37% des collaborateurs ont affirmé l'existence d'une influence positive de la culture sur la performance. Certains répondants avancent que c'est la culture organisationnelle qui permet d'instaurer facilement une bonne organisation afin de développer la performance du personnel et donc celle de l'administration, d'autres disent que les motivations ou les

Chapitre 3 : Approche Méthodologique et Analyse des Résultats

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

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons exposé l'organisme d'accueil, ainsi que la démarche méthodologique qui nous permettra d'aboutir au traitement et l'analyse de données collectées hors de l'enquête menée sur le terrain. Et ce en mettant à disposition un questionnaire à l'ensemble des différentes catégories de collaborateurs d'entreprise enquêtée.

A l'issue de notre analyse, on est arrivé à infirmer la première hypothèse en concluant que la culture d'entreprise existe d'une manière formelle dans la direction générale des douanes algériennes. Concernant la deuxième hypothèse, on est arrivé à confirmer à cet égard l'influence positive de la culture sur la performance des entreprises.

La mutation de l'environnement économique de l'entreprise et les exigences du marché via la concurrence, l'entreprise est sensée d'être performante. L'existence d'une culture organisationnelle facilite la coordination entre les différents agents qui constituent l'organisation, et qui ont pour but d'intérêt de l'organisation.

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

«*Quel est l'apport de la culture organisationnelle sur la performance de l'organisation?*»

Cas « La direction générale des douanes algériennes ».

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

En nous basant sur la revue de littérature, nous sommes parvenu au troisième chapitre qui traite l'aspect pratique de notre recherche, à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués aux fonctionnaires de l'administration des douanes algériennes.

Grace aux résultats de l'étude de faisabilité menée, nous avons pu vérifier nos deux hypothèses posées au préalable et par conséquent nous pouvons répondre à la problématique posée.

L'interprétation des résultats statistiques a permis de conclure dans un premier lieu que la culture organisationnelle est appliquée d'une manière formelle dans l'administration enquêtée, ce qui souligne que la première hypothèse de cette étude a été infirmée. En second lieu la culture organisationnelle influe positivement sur la performance de l'organisation ; ce qui traduisait la confirmation de la deuxième hypothèse.

Ce qui nous amène à dire que l'administration des douanes algériennes partage certaines valeurs, normes, règles et croyances formalisées par un projet de l'administration ou pas, dont les collaborateurs ont conscience.

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

L'existence d'une culture pleinement partagée par les employés et ce à l'aide des différentes composantes existantes dans l'administration.

La transmission de la culture à tous les employés par les responsables de l'administration, et on constate donc que la culture fait partie de leurs objectifs fixés.

La satisfaction, la motivation et l'implication de la majorité des répondants dans leurs travail ce qui confirme l'existence de la loyauté au sein des groupes vis-à-vis de leurs administration.

Aussi cette dernière leur offre en contre partie des formations, ce qui nous a donc permis d'établir un lien positif entre la culture et la performance de l'organisation, et donc à répondre à notre question principale.

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

C'est enfin ca la raison pour laquelle il faut instaurer une culture et une pratique d'une culture dans les administrations de l'état afin de réussir à améliorer le service public et faire de l'administration un levier et un moteur du développement, par ce qu'en fait la performance des institutions de l'état à l'ère des exigence de la bonne gouvernance repose essentiellement sur la qualité de ses fonctionnaires et le degré de leur engagement pour servir efficacement et fidèlement, et pour atteindre ces objectifs, faut-il promouvoir la culture organisationnelle en optant pour la qualité en faisant attention aux recrutements ?cette question nécessite d'autre recherche et études.

Bibliographie

Référence bibliographique

Ouvrages

- ETZIONI Amitai, Les organisations modernes, édition, DUCULOT, Bruxelles, 1971.
- Claude Alazard, Sabine Sépari « contrôle de gestion », DCG 11, édition DUNOD, Paris, 2007.
- Pierre Baret : Evaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ?, Colloque ADERSE, IAE Lyon, Novembre 2005.
- BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « culture d'entreprise et histoire », Edition d'organisation, Paris.
- BOURGUINON : Peut-on définir la performance ? In Revue française de comptabilité, juillet- aout, 1995.
- OLIVIER Meier, management interculturel « Stratégie-Organisation-Performance », 5e édition, DUNOD, Paris, 2013.
- BOYATIZIS, IN PAYETTE Adrien, « efficacité des gestionnaires et des organisations », P U Q, Montréal, 2000.
- BOYER Luc, EQUILBEY Noel, « le projet de l'entreprise », édition d'ORGANISATION, Paris, 1986.
- CAILLAT Allain, « management des entreprises », édition HACHETTE LIVRE, 2008.
- Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée.: Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, 2005.
- Claude Louche, « psychologie sociale des organisations », édition ARMAND Colin, 2ème édition, novembre 2007.
- Michel Darbelet, et all, « L'essentiel sur le management », 5ème édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011.
- DELAVALLEE Éric et all, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002.
- Brigitte Doriath, Christian Goujet: Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris. , 2002.
- Michel Monereau, « Management des organisations touristiques ». Édition, Bréal, 2002.
- Alain Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème édition EYROLLES, 2011.
- Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002.
- Christian Goujet et Christian Raullet, « comptabilité analytique et contrôle de gestion », tome 2, édition DUNOD,
- Francis Grandguillot « les exercices d'analyse financière », 5ème édition LEXTENSO, 2010-2011.
- GUERRA Fabienne, « Pilotage stratégique de l'entreprise » édition de Boeck, université Paris, 2007.

- Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, édition d'organisation, Paris, 1982.
- Olivier Devillard et Dominique Rey, Culture d'entreprise: un actif stratégique, « Efficacité et performance collective », édition DUNOD, Paris, 2009.
- HOFSTEDE Geert et all, « culture et organisation », 3ème édition, Pearson Education France, Paris, 2010.
- IRIBARNE Patrick, « les tableaux de bord de performance, comment les concevoir, les alignés et les déployés sur les facteurs clés de succès », Edition DUNOD, Paris 2003.
- Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, 2ème Edition. DUNOD, Paris 2001.
- ABDELLATIF KHEMAKHEM, « La dynamique du contrôle de gestion », 2ème Edition, DUNOD, Paris, 1976.
- KHEMAKHEM.A, ARDOIN Jean. Loup, Introduction au contrôle de gestion, Edition 1, Bordas, Paris 1971.
- THEVENET Maurice, « La culture d'entreprise », 5ème édition, Que sais-je !, Paris, 2006.
- KOTTER et HASKETT, « culture et performances, le second souffle de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 1993.
- LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2013.
- LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR: toute la stratégie d'entreprise », 6ème édition, DUNOD, Paris, 2013.
- Pierre Dupriez et Solange Simons, « La résistance culturelle ». Édition, De Boeck Université, 2002.
- LEMAITRE Nordine, « la culture d'entreprise : facteur de performance ? », université libre de Bruxelles, direction et gestion n°6 /1984.
- LÖNING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., MICHEL D., SOLE A : Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, Ed Dunod, 2ème édition, Paris, 2003.
- LORINO Philippe, Méthode et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences, 3 édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
- LUCAS H.C, « système d'information pour le management », édition DAVIS, 1986.
- M.LEBAS, oui, il faut définir la performance, sans num d'édition, Chronique Comptabilité de gestion, Paris.
- MACHESNAY : Economie d'entreprise, Ed Eyrolles, 1991.
- Christian Marmuse, Politique Générale : Langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques, 2ème édition, Ed Economica, Paris, 1996.
- MORIN.M. E et all, « Mesurer la performance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion », revue de gestion N°3, Paris, 1996.
- OLIVIER Meier, management interculturel, « Stratégie-Organisation-Performance », 5ème édition, DUNOD, Paris, 2013
- P. Dupriez, S. Simons : « La résistance culturelle ». Ed. De Boeck Université, 2002.
- POITRAS –LEFEBVE Isabelle, « Evolution des traits culturels québécois dans la publicité par cohorte sociodémographique », université Laval, département d'information et de communication, faculté des métiers, Québec, 2009.
- PROULX Denis : « Management des organisations publiques », Presse de l'université de Québec, 2ème Édition, 2008.

- R. Laflamme : « La vie dans les organisations: des indicateurs de succès ». Edition. PUQ, 1994.
- ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007.
- S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C. Rüling, Management, 9ème édition, Pearson France, 2014.
- SELMER. Caroline, Concevoir le tableau de bord, outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, 2eme Edition, DUNOD, Paris Janvier 2003.
- TESSIER R. et TELLIER Y., « pouvoir et culture organisationnelle », édition presse Université du Québec, 1991.
- TEZENAS DU MONCEL, in BAYED Mohamed, « performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992.
- THEVENET M, « culture d'entreprise », Edition. Que sais je ?, 1993.
- YVES Bertrand, « culture organisationnelle », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec 1991.

Thèses et mémoires

- AKANNI Alain, « culture d'entreprise et performance au SENEGAL », Thèse de Doctorat, Science de gestion, université de Caen, 1997
- BEKKI Rachid, Mémoire de Magistère en Management, option : stratégie, thème : la performance, un enjeu stratégique pour les institutions publique, étude de cas : « LA DOUANE ALGERIENNE », université d'Oran-Es-senia, 2011/2012.
- IKHDJI Yasmine, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprise », mémoire de fin d'étude du cycle Master sous la direction de Mr MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2016.
- KLARA Marvanova « la culture de firme de l'association KERVIHAN », Mémoire de MAGISTER, Université Palacky, Olomouc, 2010
- LANDRY Wonguin Goue, Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise commerciale : cas de CIEL OIL Sénégal, Mémoire de master académique, Administration et gestion, promotion 11, institut supérieur de management des entreprises et autre organisation, Avril 2014.
- MANON Bernard, « l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Strasbourg, 2009.
- SLAOUI Samira, « La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise », International Journal of Innovation and Applied Studies, ISSN 2028-9324, Vol. 14 No.1, 2016.
- ZERROUKI Mohammed Amine « culture d'entreprise & motivation des salariés, cas de l'entreprise NAFTAL/ District commercialisation, Tlemcen », Mémoire de magister en management, option : stratégie, Université d'Oran, FSEGC, 2011
- KANIT Abdelghafour : Elaboration d'un Tableau De Bord prospectif, mémoire magister de Batna, F.S.E.C.S.G, UNIVERSITE HADJ LAKHDAR, 2002.

Revues et articles

- TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA IKTISSADIA, Université Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551.
- GODELIER Éric, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », LAVOISIER, Revue française de gestion, 2009/2 (n° 192).
- LEBAS M: Oui, il faut définir la performance, In Revue Française de Comptabilité, juillet- août, 1995.
- LAHLOU. C : Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances, Alger, article publié sur Internet, consulté le 13/10/2018 à 21h 30. PINTO. P., « la performance durable », édition Dunod, France, 2003.
- TALBOT C : Les paradoxes de la réforme du management public : l'expérience britannique, In revue française d'administration publique, Vol.2-3, n° 115-116, 2003.
- Management de projet : Editions AFNOR, 2010.
- MERCIER. S : une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents, Papier de recherche, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 1998.

Textes réglementaires

- Décret n° 64-279 du 4 septembre 1964, portant création de la direction des douanes.
- Journal officiel, la loi n ° 79-07 du 26 Shaaban, 1399, correspondant au 21 juillet 1979, comprend la loi douanière n ° 30, Algérie.
- Le décret officiel n ° 82-238 du 25 Ramadan 1402, correspondant au 17 juillet 1982, comprend l'organisation de l'administration centrale du ministère Financier, n ° 29, Algérie.
- Journal officiel, décret exécutif n ° 90-324 du 20 octobre 1990 portant réglementation de l'administration centrale de la Direction générale des douanes n ° 45, Publié le mercredi 24 octobre 1990, Algérie.
- Journal officiel, décret exécutif n ° 91-76 du 16 mars 1991 relatif à l'organisation et au fonctionnement des intérêts extérieurs de l'administration des douanes, n ° 12, Publié le mercredi 20 mars 1991, Algérie.
- Journal officiel, décret exécutif n ° 93-329 du 27 décembre 1993, portant réglementation de l'Administration centrale de la Direction générale des douanes, n ° 86, publié le mardi 28 décembre 1993, Algérie.
- Journal officiel n ° 95-251 du 26 août 1995, décret exécutif modifiant et complétant le décret exécutif n ° 93-329 du 13 Rajab 1414, correspondant au 27 décembre 1993, qui régleme l'Administration centrale de la Direction générale des douanes, n ° 47, publié mercredi 30 août 1995, Algérie.

- Journal officiel, Loi n ° 98-10 du 22 août 1998 modifiant et respectant la loi n ° 79-07 du 26 Shaaban 1399 correspondant au 21 juillet 1979, qui comprend la loi n ° 61 sur les douanes, publiée le dimanche 23 août 1998, Algérie.
- Journal officiel, décret exécutif n ° 08-63 du 24 février 2008 portant réglementation de l'Administration centrale de la Direction générale des douanes, n ° 11, publié le 2 mars 2008, Algérie.
- Le décret-loi n ° 11-421 du 8 décembre 2011, publié dans le Journal officiel, définit l'organisation et la conduite des intérêts extérieurs de la direction générale des douanes, n ° 68, publiée le 14 décembre 2011, Algérie.
- Décret exécutif n° 17-90 du 23 Joumada El Oula 1437 correspondant au 20 février 2017 portant organisation et attributions de l'administration centrale de la direction générale des douanes.

Les sites

<https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>
<http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>

<https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>

https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenu_Numerique/029/2666438408.pdf

https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenu_Numerique/029/2666438408.pdf

www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282

www.douane.gov.dz.

Annexes

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

Spécialité : Management stratégique

*Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de
l'obtention du diplôme de master II en Management stratégique*

**Thème : l'impact de la culture organisationnelle sur la
performance de l'organisation**

Cas : Direction générale des douanes algérienne

QUESTIONNAIRE

Le questionnaire qui vous est soumis est réalisé dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de **master II** en Management stratégique à la **Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou** sur le thème « **L'impact de la culture organisationnelle sur la performance de l'entreprise** ».

Afin de nous permettre de faire une recherche de qualité, je vous saurais gré de bien vouloir remplir ce questionnaire avec plus grand soin. Les informations extraites de ce questionnaire bénéficieront d'une entière confidentialité.

Nous tenons à vous informer que ce questionnaire est anonyme, les informations qui seront recueillies ne seront exploitées que dans le cadre d'une recherche scientifique.

Axe N°1 : profil du répondant

1. Vous êtes :

- Homme
- Femme

2. Votre âge :

- Moins de 20 ans
- De 20 à 30 ans
- De 30 à 40 ans
- Plus de 40 ans

3. Vous travaillez à la douane depuis :

- Mois de 5ans
- Entre 5ans et 10ans
- Entre 10ans et 20ans
- Plus de 20ans

4. Quel est votre niveau d'instruction :

- Niveau secondaire
- Niveau Universitaire
- Formation professionnelle

5. Vous faites partie de quel corps :

- Spécifique (technique)
- Assimilé

6. Effectuez-vous un travail :

- Administratif
- Opérationnel (sur le terrain)

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

7. Que signifie pour vous la culture d'entreprise?

- Source de motivation
- Source d'orientation
- Source d'adaptation:

8. Est-ce que la culture d'entreprise a des effets sur le changement de votre personnalité au travail?

- Oui
- Non

Si oui quel est son degré :

- Forte
- moyenne
- faible

9. D'après vous la culture de votre entreprise vous est transmise par:

- Les collègues de travail
- Le responsable de l'entreprise

10. Est-ce que la culture de votre entreprise est formalisée par un projet d'entreprise

- Oui
- Non

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

Axe N°3 : La culture véhiculée dans au sein de l'administration

• Relations interpersonnelles – Communication :

11. Pensez-vous que les relations entre :

- Subordonné et supérieur : Satisfaisantes Moyennement mauvaise
- Entre les collègues : Satisfaisantes Moyennement Mauvaise

12. Y a-t-il des conflits au sein de l'entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui, pour quelle raison ?

- Recherche des intérêts personnels
- Problème d'équité entre les membres
- Des relations de travail non satisfaisantes

13. Pensez-vous que la communication qui existe au sein de votre administration?

- Excellente
- Assez bonne
- Mauvaise

14. De quelle manière communiquez-vous le plus souvent ?

Avec vos collègues : par écrit par orale

Avec vos supérieurs : par écrit par orale

• **Valeurs d'entreprise – mode de gestion :**

15. est ce que votre administration possède des valeurs de conduite ?

Oui Non

16. Votre administration vous impose-t-elle des règles ?

Oui Non

Si oui ces règles sont appliquées de manière :

Forte

Moyenne

Faible

17. Connaissez-vous la signification du sigle de la douane ?

Oui Non

18. Pensez-vous que les objectifs de l'entreprise sont-ils claires et précis ?

Oui Non

• **Attitudes des salariées envers la culture véhiculée :**

19. Pensez-vous qu'il existe une cohésion entre les membres pour réaliser les objectifs de la douane ?

Oui Non

20. L'image interne (fonctionnement global) de l'administration présente-elle pour vous un signe de motivation ?

Oui Non

21. L'histoire de la douane algérienne est-elle connue par le personnel ?

Oui Non

22. Comment jugez-vous la coopération interne ?

	Excellente	Bonne	Satisfaisant	Non Satisfaisant
Au sein de votre direction				
Entre dirigeant et employés				
Entre employés				
Entre dirigeants				
Entre différents services				

23. Que-pensez-vous des relations entre la direction et votre syndicat ?

- Subordination
- Antagoniste

24. Votre syndicat intervient-il pour défendre vos droits ?

- Oui
- Non

• Les valeurs économiques

25. Situez-nous la place de votre entreprise dans son secteur? Parmi:

- Les meilleures
- Les bonnes
- Dans les moyennes
- Les plus performantes
- Les moins performantes

26. La place de votre entreprise dans votre secteur s'est-elle améliorée au cours des cinq dernières années?

- Très nettement
- Un peu
- Maintenu
- Régressée lentement
- Régressée fortement

Axe N°04 : Lien entre la culture organisationnelle et la performance

27. Pour quelles raisons vous-avez choisi de travailler à la douane ?

Le salaire

Sécurité d'emploi

La nature de travail

28. Que pensez-vous de la rémunération ?

Assez intéressante

Pas intéressante

29. Acceptez-vous travailler dans une autre entreprise avec une augmentation de salaire mais dans un climat de travail défavorable ?

Oui

Non

30. Etes-vous motivé des objectifs ?

Très motivé

Motivé

Plutôt motivé

Peu motivé

Pas du tout motivé

31. Vous avez déjà participé dans un programme de formation ?

Oui

Non

Si oui, dans la réalité cette formation a eu par conséquence ?

Une amélioration des performances individuelle

Pour obtenir une promotion

Sans conséquence

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

Positive Négative

Si c'est positive, comment ?

Si c'est négative, comment ?

Table des matières

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale

Chapitre1 : Considérations générale et fondements théoriques de la culture organisationnelle

Introduction

Section 1 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux

1-1 Histoire de la culture organisationnelle et son évolution

1-2 Fondamentaux de la culture organisationnelle

1-2-1 Définition du concept « organisation »

1-2-2 Les approches de l'organisation

1-2-3 Définition du concept « culture »

1-2-4 Définition de la culture organisationnelle

1-3 les facteurs constitutifs de la culture organisationnelle

1-3-1 Les composantes de la culture organisationnelle

1-3-1-1 Les valeurs

1-3-1-2 Les mythes

1-3-1-3 Les rites

1-3-1-4 Symboles

1-3-1-5 Héros

1-4 Les fonctions de la culture organisationnelle

1-5 Caractéristiques clés de la culture organisationnelle

1-6 Les déterminants de la culture organisationnelle

1-6-1 La culture nationale

1-6-2 La culture professionnelle

1-6-3 La culture régionale

1-6-4 La législation

1-6-5 Le fondateur

1-6-6 Les salariés

1-6-7 Le management

1-6-8 Le pouvoir

Section 2 : Les éléments essentiels de la culture organisationnelle

2-1 Les dimensions de la culture d'entreprise

2-2 logiques fondatrices de la culture organisationnelle

2-2-1 Orientation individuelle ou communautaire de la culture

2-2-2 Relation à l'incertitude de l'organisation

2-2-3 Rapport de puissance de l'organisation

2-2-4 Dosage humain-production

2-3 Les fonctions essentielles de la culture dans l'entreprise

- 2-3-1 La fonction d'adaptation.
- 2-3-2 La fonction d'intégration.
- 2-4 Le rôle de la culture d'entreprise
 - 2-4-1 Les rôles externes de la culture organisationnelle
 - 2-4-2 Les rôles internes de la culture d'entreprise
- 2-5 Limites de la culture organisationnelle :
 - 2-5-1 Risque de « nombrilisme »
 - 2-5-2 Frein au changement
 - 2-5-3 Risque d'ordre méthodologique
- 2-6 Les niveaux de la culture organisationnelle
- 2-7 La culture organisationnelle facteur clé de succès
- 2-8 La culture organisationnelle en rapport avec l'efficacité de l'organisation
 - 2-8-1 L'influence de la force de la culture sur l'efficacité de l'organisation
 - 2-8-2 L'influence du contenu de la culture organisationnelle sur l'efficacité de l'organisation
- 2-9 L'importance de la culture dans le pilotage de l'entreprise
 - 2-9-1 La culture amène la cohésion / Peut aider à résoudre des conflits
 - 2-9-2 La culture amène du dynamisme
 - 2-9-3 La culture d'entreprise vise le bien être des employés
 - 2-9-4 La culture apporte de la prévisibilité, de la stabilité
 - 2-9-5 La culture rend l'entreprise identifiable de l'extérieur
 - 2-9-6 La culture d'entreprise un mécanisme de contrôle
 - 2-9-7 La culture amène de la performance

Conclusion

Chapitre 2 : La performance de l'organisation

Introduction

Section 1 : Aperçu sur la performance

- 1-1 Fondements théoriques de la performance
 - 1-1-1 L'historique de la performance
 - 1-1-2 Définitions de la performance:
 - 1-1-3 Définition plus récentes
- 1-2 Performance externe, performance interne de l'organisation
- 1-3 Les objectifs de la performance
- 1-4 Les principes de la performance
- 1-5 Les caractéristiques de la performance
- 1-6 L'approche Financière de la Performance
- 1-7 L'approche globale de la performance
 - 1-7-1- La performance économique
 - 1-7-2 La performance sociale
 - 1-7-3 La performance humaine
 - 1-7-4 La performance managériale
 - 1-7-5 Performance organisationnelle
 - 1-7-6- La performance technologique

- 1-7-7 La performance commerciale
- 1-7-8 La performance Sociétale
- 1-7-9 La performance stratégique

1-8 Les piliers de la performance

- 1-8-1 Les valeurs
- 1-8-2 Le marché
- 1-8-3 Les hommes
- 1-8-4 Les métiers

Section 2 : mesure de la performance et le lien de celle-ci avec la culture organisationnelle

2-1 Les critères de mesure de la performance

- 2-1-1 Définition de la mesure de la performance
- 2-1-2 Outils de mesure de la performance
- 2-1-3 Les variables de mesure de la performance
- 2-1-4 Les buts de la mesure de la performance

2-2 Concepts d'indicateurs de la performance

- 2-2-1 Définitions
- 2-2-2 Nature des indicateurs
 - 2-2-2-1 Les indicateurs de résultat et indicateur de suivi
 - 2-2-2-2 Les indicateurs de pilotage et indicateurs de reporting
- 2-2-3 Critères de sélection des indicateurs
- 2-2-4 Les qualités d'un bon indicateur
- 2-2-5 Les caractéristiques des indicateurs de performance

2-3 Les classements des indicateurs de performance

2-4 Les différents types d'indicateurs de performance de la culture organisationnelle

- 2-5 Limites de la Culture d'entreprise sur la performance
- 2-6 Le lien entre la culture d'entreprise et la performance

Conclusion

Chapitre 3: Approche Méthodologique et Analyse des Résultats

Section 1 : Présentation de l'organisme et méthodologie de recherche

1-1 Présentation du service des douanes

1-2 L'Organisation Mondiale des Douanes (OMD)

1-3 Aperçu sur la douane algérienne

1-3-1 Les douanes algériennes pendant la période coloniale

1-3-2 Les douanes algériennes après l'indépendance

1-4 La structure organisationnelle des administrations des douanes algériennes

1-4-1 L'organisation de la direction générale des douanes algériennes

1-4-2 Le rôle de chaque direction centrale

1-4-2-1 La direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers

1-4-2-2 La direction de la fiscalité et des bases de la taxation

1-4-2-3 La direction du renseignement et de la gestion des risques

- 1-4-2-4 La direction des enquêtes douanières
- 1-4-2-5 La direction du contentieux et de l'encadrement des recettes des douanes
- 1-4-2-6 La direction de la sécurité et de l'activité opérationnelle des brigades
- 1-4-2-7 La direction des Etudes et de la prospective
- 1-4-2-8 La direction de l'information et de la communication
- 1-4-2-9 La direction des ressources humaines
- 1-4-2-10 La direction de l'administration des moyens

1-5 Le rôle de l'administration générale des douanes algériennes

1-5-1 Les missions de la Douane

1-5-1-1 Les missions Économiques de la douane

1-5-1-2 Les missions fiscales de la douane

1-5-1-3 Les Missions de Protection de la Douane

1-5-1-4 Mission d'aide à la prise de décision

1-6 La Douanes en quelques chiffres

1-7 Méthodologie de recherche

1-7-1 Objet de la recherche

1-7-2 L'échantillonnage

1-7-3 Elaboration du questionnaire

1-7-4 Durée et mode de distribution

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

2-1 Présentation et analyse des résultats

Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicacés

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale01

Chapitre1 : Considérations générale et fondements théoriques de la culture organisationnelle04

Introduction au chapitre04

Section 1 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux05

1-1 Histoire de la culture organisationnelle et son évolution05

1-2 Les fondamentaux de la culture organisationnelle07

1-2-1 Définition du concept « organisation »07

1-2-2 Les approches de l'organisation08

1-2-2-1 l'organisations en tant qu'activité08

1-2-2-2 l'organisation comme objet.....09

1-2-2-3 l'organisation comme entité sociale.....09

1-2-3 Définition du concept « culture »10

1-2-4 Définition de la culture organisationnelle11

1-3 les facteurs constitutifs de la culture organisationnelle14

1-3-1 Les composantes de la culture organisationnelle14

1-3-1-1 Les symboles.....15

1-3-1-2 Les valeurs15

1-3-1-3 Les mythes16

1-3-1-4 Les héros17

1-3-1-5 Les tabous17

1-3-1-6 Les rites.....17

1-4 Les fonctions de la culture organisationnelle19

1-4-1 Les fonction internes19

1-4-2 Les fonctions externes20

1-5 Caractéristiques clés de la culture organisationnelle20

1-6 Les déterminants de la culture organisationnelle21

1-6-1 La culture nationale21

1-6-2 La culture professionnelle23

1-6-3 La culture régionale.....23

1-6-4 La législation23

1-6-5 Le fondateur23

1-6-6 Les salariés24

1-6-7 Le management24

1-6-8 Le pouvoir25

Section 2 : Les éléments essentiels de la culture organisationnelle26

2-1 Les dimensions de la culture d'entreprise26

2-1-1 Au niveau interne26

2-1-2 Au niveau externe.....26

2-2Les traits culturels.....27

2-2-1 Définition du trait culturel.....	27
2-2-2 La formalisation des traits culturels permanent	27
2-3 Logiques fondatrices de la culture organisationnelle	29
2-3-1 Orientation individuelle ou communautaire de la culture	29
2-3-2 Relation à l'incertitude de l'organisation	30
2-3-3 Rapport de puissance de l'organisation.....	30
2-3-4 Dosage humain-production	31
2-4 Les fonctions essentielles de la culture dans l'entreprise.....	31
2-4-1 La fonction d'adaptation	32
2-4-2 La fonction d'intégration	34
2-5 Le rôle de la culture organisationnelle	35
2-5-1 Les rôles externes	35
2-5-2 Les rôles internes.....	35
2-6 Limites de la culture organisationnelle.....	36
2-6-1 Risque de « nombrilisme ».....	36
2-6-2 Frein au changement	36
2-6-3 Risque d'ordre méthodologique	37
2-7 Les niveaux de la culture organisationnelle	37
2-7-1 Les artefacts.....	37
2-7-2 Les valeurs d'une organisation.....	38
2-7-3 Les hypothèses	38
2-8 La culture organisationnelle en rapport avec l'efficacité de l'organisation	39
2-8-1 L'influence de la force de la culture sur l'efficacité de l'organisation	40
2-9 L'importance de la culture dans le pilotage de l'organisation.....	41
2-9-1 La culture amène la cohésion / Peut aider à résoudre des conflits.....	41
2-9-2 La culture amène du dynamisme.....	41
2-9-3 La culture d'entreprise vise le bien être des employés.....	42
2-9-4 La culture apporte de la prévisibilité, de la stabilité	42
2-9-5 La culture rend l'entreprise identifiable de l'extérieur.....	42
2-9-6 La culture d'entreprise un mécanisme de contrôle.....	43
2-9-7 La culture amène de la performance	43
Conclusion au chapitre	44
Chapitre 2 : La performance de l'organisation	45
Introduction au chapitre	45
Section 1 : Aperçu sur la performance	46
1-1 Fondements théoriques de la performance	46
1-1-1 L'historique de la performance	47
1-1-2 Définitions de la performance	48
1-1-3 Définition plus récentes.....	49
1-1-3-1 La satisfaction des exigences par la qualité	50
1-1-3-2 La pérennité comme signe de performance	51
1-1-3-3 La performance sociale basée sur l'équité	51
1-2 Performance externe, performance interne de l'organisation.....	52
1-3 Les objectifs de la performance.....	53
1-4 Les principes de la performance	53
1-5 Les caractéristiques de la performance.....	54
1-6 L'approche Financière de la Performance.....	55
1-7 L'approche globale de la performance	57

1-7-1- La performance économique.....	58
1-7-2 La performance sociale	58
1-7-3 La performance humaine.....	58
1-7-4 La performance managériale	59
1-7-5 Performance organisationnelle.....	60
1-7-6- La performance technologique	60
1-7-7 La performance commerciale.....	61
1-7-8 La performance Sociétale.....	61
1-7-9 La performance stratégique	62
1-8 Les piliers de la performance.....	63
1-8-1 Les valeurs.....	63
1-8-2 Le marché.....	64
1-8-3 Les hommes.....	64
1-8-4 Les métiers	64
Section 2 : mesure de la performance et le lien de celle-ci avec la culture	
organisationnelle	65
2-1 Les critères de mesure de la performance	65
2-1-1 Définition de la mesure de la performance	65
2-1-2 Outils de mesure de la performance	66
2-1-3 Les variables de mesure de la performance	67
2-1-4 Les buts de la mesure de la performance	69
2-2 Concepts d'indicateurs de la performance.....	70
2-2-1 Définitions.....	70
2-2-2 Nature des indicateurs	71
2-2-2-1 Les indicateurs de résultat et indicateur de suivi	71
2-2-2-2 Les indicateurs de pilotage et indicateurs de reporting.....	71
2-2-3 Critères de sélection des indicateurs	72
2-2-3-1 Mesurer un ou plusieurs objectifs	72
2-2-3-2 Etre constructible	72
2-2-3-3 Etre utilisable en temps réel.....	72
2-2-3-4 Etre communicable	72
2-2-3-5 Induire l'action	72
2-2-4 Les qualités d'un bon indicateur	73
2241 Un indicateur doit être pertinent	73
2242 Un indicateur doit être pratique	73
2243 Un indicateur doit être quantifiable	74
2244 Un indicateur doit être précis	74
2-2-5 Les caractéristiques des indicateurs de performance	75
2-3 Les classements des indicateurs de performance	75
2-4 Les différents types d'indicateurs de performance de la culture organisationnelle	75
2-5 Limites de la Culture organisationnelle sur la performance.....	76
2-6 Le lien entre la culture organisationnelle et la performance	77
Conclusion au chapitre	79
 Chapitre 3 : Approche Méthodologique et Analyse des Résultats	80
 Introduction au chapitre	80
Section 1 : Présentation de l'organisme et méthodologie de recherche	81
1-1 Présentation du service des douanes.....	81
1-2 L'Organisation Mondiale des Douanes (<i>OMD</i>).....	82

1-3 Aperçu sur la douane algérienne	83
1-3-1 Les douanes algériennes pendant la période coloniale.....	84
1-3-2 Les douanes algériennes après l'indépendance.....	85
1-4 La structure organisationnelle des administrations des douanes algériennes.....	85
1-4-1 L'organisation de la direction générale des douanes algériennes	88
1-4-2 Le rôle de chaque direction centrale	88
1-4-2-1 La direction de la législation, de la réglementation et des régimes douaniers.....	89
1-4-2-2 La direction de la fiscalité et des bases de la taxation	89
1-4-2-3 La direction du renseignement et de la gestion des risques	90
1-4-2-4 La direction des enquêtes douanières	91
1-4-2-5 La direction du contentieux et de l'encadrement des recettes des douanes.....	91
1-4-2-6 La direction de la sécurité et de l'activité opérationnelle des brigades	92
1-4-2-7 La direction des Etudes et de la prospective	93
1-4-2-8 La direction de l'information et de la communication.....	93
1-4-2-9 La direction des ressources humaines.....	94
1-4-2-10 La direction de l'administration des moyens	95
1-5 Le rôle de l'administration générale des douanes algériennes	96
1-5-1 Les missions de la douane	97
1-5-1-1 Les missions économiques de la douane	97
1-5-1-2 Les missions fiscales de la douane.....	97
1-5-1-3 Les missions de protection de la douane.....	98
1-5-1-4 mission d'aide à la prise de décision	99
1-6 La Douanes en quelques chiffres.....	100
1-7 Méthodologie de recherche	101
1-7-1 Objet de la recherche.....	102
1-7-2 L'échantillonnage.....	102
1-7-3 Elaboration du questionnaire.....	103
1-7-4 Durée et mode de distribution	103
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats	104
2-1 Présentation et analyse des résultats	104
Conclusion au chapitre	130
Conclusion générale	131

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

L'objectif de notre travail est de confirmer l'existence d'une culture formelle ou informelle au sein de l'administration enquêtée et le lien présent entre la culture organisationnelle et la performance.

De ce fait notre étude est orientée vers une enquête auprès de la direction générale des douanes algériennes, conduit sous forme d'un questionnaire. Par ailleurs, nous avons constaté que la culture organisationnelle est appliquée d'une manière formelle et qu'elle a un impact positif sur la performance, elle est avantageuse et garantie le bon fonctionnement de l'administration.

Mots clés : Culture Organisationnelle, la Performance, Culture Formelle et Informelle.

Abstract

The aim of our work is to confirm the existence of a formal or informal culture within the surveyed companies and the existing link between the organizational culture and the performance.

Because that why, our study is oriented towards a survey of the general directorate of the, Algerian customs, conducted in the form of a questionnaire. Furthermore, we have found that the organizational culture is applied in a formal way and that it has a positive impact on performance, it is advantageous and guarantees the good functioning of the administration.

Keywords: Organizational Culture, Performance, Formal and Informal Culture.