

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



*FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION ET
SCIENCES COMMERCIALES*

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE D'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER 02 EN SCIENCES DE GESTION.**

Spécialité : Gestion des ressources humaines

THEME :

L'ANALYSE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

***Cas pratique : La Direction générale de la caisse
régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou***

Réaliser par :

Mlle : FERRAH ZAHIA

Mlle : FETTOUCHE KATIA

Encadré Par : Mme.ALLEK SAIFA

Membre du jury :

Mme SOUKI Hakima

Mr BABOU Omar

Mme ALLEK Saifa

Maitre de conférences A ; Présidente.

Maitre assistant A ; Examineur

Maitre de conférence A ; Rapporteur

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2022/2023

Remerciement

Au terme de ce travail nous tenons tout d'abord à remercier le bon dieu le tout puissant de nous avoir aidé et éclairé le chemin pour la réalisation de ce travail.

Au second lieu nous tenons à remercier vivement **Madame Allek saifa** pour nous avoir fait l'honneur d'accepter, de diriger ce travail et le soutenir, pour son encadrement, et ses précieux conseils, pour le savoir qu'elle nous a donné, croyez en notre profond respect.

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

Nous tenons aussi à remercier tous les enseignants de l'UNNIVERSITE MOULOU D MAMMERI, particulièrement les enseignants de la faculté des sciences économique et de gestion pour leurs aides et leurs précieux conseils durant notre parcours d'étude.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail

à ma mère pour son amour, ses encouragements et ses sacrifices

*A mon père pour son soutien, son affection et la confiance qu'il m'a
accordé.*

A ma grand-mère que dieu la protège

*A mes sœurs **Lydia & chanez***

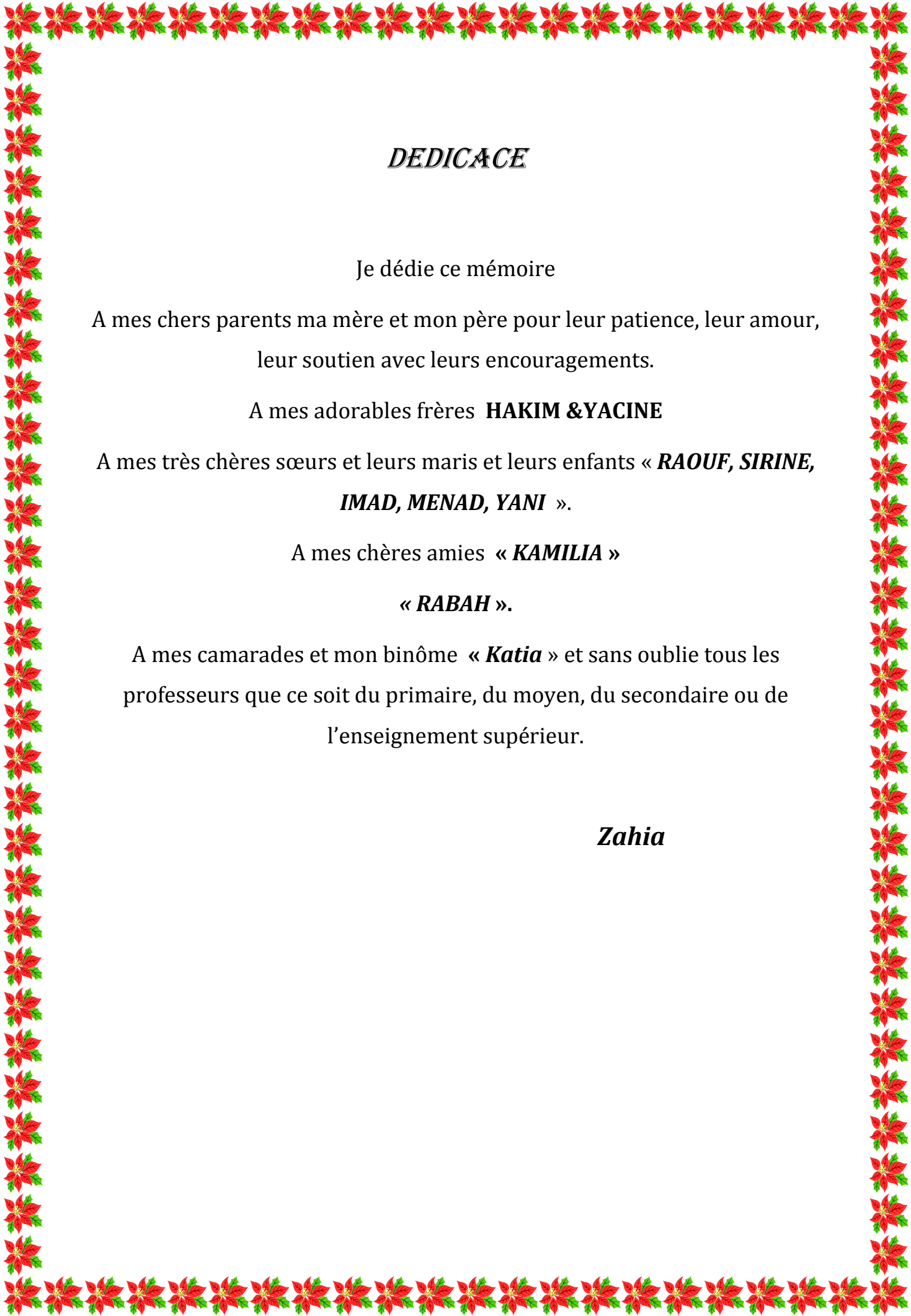
*A la mémoire de mon grand-père que le dieu l'accueil dans son vaste
paradis*

*A mon binôme **Zahia** et sa famille*

A toute ma famille et mes amies.

A mes professeurs

KATIA. FET



DEDICACE

Je dédie ce mémoire

A mes chers parents ma mère et mon père pour leur patience, leur amour,
leur soutien avec leurs encouragements.

A mes adorables frères **HAKIM & YACINE**

A mes très chères sœurs et leurs maris et leurs enfants « **RAOUF, SIRINE,
IMAD, MENAD, YANI** ».

A mes chères amies « **KAMILIA** »

« **RABAH** ».

A mes camarades et mon binôme « **Katia** » et sans oublier tous les
professeurs que ce soit du primaire, du moyen, du secondaire ou de
l'enseignement supérieur.

Zahia

Sommaire

Introduction générale.....	1
 Chapitre 1 : Fondements théoriques du concept de l'organisation	4
Section 1 : L'organisation ; quelques éléments théoriques de définitions	5
Section 2 : Les théories de l'organisation	9
 Chapitre 2 : Fondements théoriques de la culture organisationnelle	37
Section 1 : La culture organisationnelle : principaux éléments de définition	38
Section 2 : Les différents types de culture organisationnelle	53
 Chapitre 3 : Approche méthodologique et analyse des résultats	63
Section 1 : Présentation de l'organisation et la méthodologie de recherche	64
Section 2 : Présentation, discussion et analyse des résultats	78
 Conclusion générale	109

Liste Des Figures

N° de la figure	Titre de la figure	N° de page
1	Pyramide des besoins de Maslow	20
2	Les composantes de la culture d'entreprise	46
3	Cadre de valeurs concurrente (Cameron& Quinn, 2006)	58
4	La répartition des employés selon le sexe	79
5	Répartition des employés selon l'âge	80
6	Répartition selon la période de travail	81
7	Répartition des employés selon le niveau d'études	82
8	Répartition selon la comparaison de l'entreprise à une famille	83
9	Répartition selon les responsabilités des managers	84
10	Répartition selon la construction de l'environnement de travail.	85
11	Répartition des employés selon la confiance mutuelle	85
12	Répartition selon le développement des ressources humaines pour atteindre les objectifs	86
13	Répartition selon l'orientation vers les personnes	87
14	Répartition selon les règles et les procédures et les structure de l'entreprise	88
15	Répartition selon le rôle des managers pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise	89
16	Répartition selon les règles et les procédures de l'entreprise	90
17	Répartition selon les prises des décisions au sommet de l'organisation	90
18	Répartition selon l'intégrité de l'entreprise	91
19	Répartition selon les mesures de l'organisation	92
20	Répartition selon la capacité d'adaptions aux changements et la prise d'initiative de l'entreprise	93

21	Répartition selon les qualités importantes dans le leadership de l'entreprise	94
22	Répartition selon les caractéristiques de leadership dans l'entreprise	95
23	Répartition selon la communication au sein de l'organisation	96
24	Répartition selon l'apprentissage et le développement des compétences	97
25	Répartition selon le développement de nouvelles ressources dans l'organisation	98
26	Répartition selon la productivité de l'entreprise	99
27	Répartition selon la diversité des talents et les compétences des employés	100
28	Répartition selon la prise de risque de l'entreprise	101
29	Répartition selon le style de management	102
30	Répartition selon les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs	103
31	Répartition selon le succès de l'entreprise en fonction de ses mesures	104

Liste Des Tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	N° de Page
1.	L'organisation selon divers auteurs	06
2.	La classification par sexe	79
3.	Classement par âge	80
4.	Classement par période de travail	81
5.	Classification par niveau d'éducation	82
6.	Classification selon la comparaison de l'entreprise à une famille	83
7.	Classification selon les responsabilités des managers	84
8.	Classification selon la construction de l'environnement de travail	84
9.	Classification selon la confiance mutuelle	85
10.	Classification selon le développement des ressources humaines pour atteindre les objectifs	86
11.	Classification selon l'orientation vers les personnes	87
12.	Classification selon les règles et les procédures et les structure de l'entreprise	87
13.	Classification selon le rôle des managers pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise	88
14.	Classification selon les règles et les procédures de l'entreprise	89
15.	Classification selon les prises des décisions au sommet de l'organisation	90
16.	Classification selon l'intégrité de l'entreprise	91
17.	Classification selon les mesures de l'organisation	91
18.	Classification selon la capacité d'adaptions aux changements et la prise d'initiative de l'entreprise	92
19.	Classification selon les qualités importantes dans le leadership de l'entreprise	93

20.	Classification selon les caractéristiques de leadership dans l'entreprise	94
21.	Classification selon la communication au sein de l'organisation	95
22.	Classification selon l'apprentissage et le développement des compétences	96
23.	Classification selon le développement de nouvelles ressources dans l'organisation	97
24.	Classification selon la productivité de l'entreprise	98
25.	Classification selon la diversité des talents et les compétences des employés	99
26.	Classification selon la prise de risque de l'entreprise	100
27.	Classification selon le style de management	101
28.	Classification selon les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs	102
29.	Classification selon le succès de l'entreprise en fonction de ses mesures	103

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Introduction générale

La culture organisationnelle est un élément fondamental de toute entreprise, elle joue un rôle essentiel dans le succès et le fonctionnement d'une organisation, elle peut varier d'une entreprise à une autre. La culture organisationnelle peut avoir un impact significatif sur de nombreux aspects d'une organisation, tels que la prise de décision, l'innovation et la satisfaction des employés et la réputation de l'organisation.

La culture organisationnelle englobe un ensemble de valeurs partagées, de normes, de croyances, de rituels et de pratiques qui façonnent l'identité collective de l'entreprise. Elle influence la manière dont les employés interagissent entre eux, avec les clients et les partenaires, et impacte directement la performance de l'entreprise.

Une culture organisationnelle stable et solide favorise la stabilité et la collaboration entre les employés, ce qui conduit à une meilleure performance globale de l'organisation, elle encourage également l'engagement des employés, renforce leur sentiment d'appartenance et favorise un environnement de travail sain et épanouissant.

Les entreprises qui investissent dans le développement d'une culture organisationnelle forte sont plus susceptibles d'attirer et de retenir des talents, de s'adapter aux changements du marché et d'innover avec succès.

Il est important de noter que la culture organisationnelle ne peut pas être créée du jour au lendemain. Elle se développe et évolue au fil du temps, en fonction des interactions, des valeurs et des pratiques qui prévalent au sein de l'organisation.

Par conséquent, il est essentiel pour les dirigeants et les responsables des entreprises en Algérie de promouvoir activement une culture positive en définissant des valeurs claires.

Vue l'importance de la culture organisationnelle pour la performance de l'entreprise l'objectif de notre recherche est l'étude de la culture organisationnelle dans le cas d'une entreprise publique économique en Algérie qu'est la CRMA de Tizi Ouzou.

L'objectif est de tenter de caractériser le type de culture organisationnelle qui prédomine dans cette organisation et de comprendre s'il s'agit d'une culture adéquate ou en faveur de sa performance.

De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

Introduction générale

« Quelle est le type de culture organisationnelle dominant au sein de la CRMA de Tizi Ouzou ? ».

Pour répondre à notre problématique, il y lieu de poser les questions secondaire suivantes ?

- En quoi consiste la culture organisationnelle ?
- Quelles sont les différents types de culture organisationnelle ?
- Quelle est l'importance de la culture au sein d'une organisation ?

Objectif de la recherche :

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 de la Caisse Régionale De Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou, en prenant comme échantillon d'étude, la direction générale d'Assurance de Tizi-Ouzou.

Notre objectif est d'adopter des éclairages précieux aux dirigeants aux gestionnaires et aux chercheurs intéressés par la culture organisationnelle, afin qu'ils puissent prendre des décisions plus éclairées et renforce la performance.

Formalisation des hypothèses :

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.

La culture organisationnelle est un aspect crucial du fonctionnement d'une entreprise, elle représente l'identité et la personnalité de l'entreprise.

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

Introduction générale

Hypothèse 1 : La culture organisationnelle stable et cohérente favorise la stabilité de l'entreprise, tandis qu'une culture instable peut entraîner des conflits internes et des perturbations

Hypothèse 2 : la culture organisationnelle peut influencer les processus de prise de décision, favorisant soit l'innovation et la prise de risque, soit la prudence et la conformité

Hypothèse 3 : la CRMA est caractérisée par une culture organisationnelle de type familiale ou clanique à l'instar de l'environnement clanique qui caractérise un bon nombre d'organisations publiques en Algérie.

Cadre méthodologique et plan de travail

Pour mener bien cette recherche : nous avons réparti notre travail en trois chapitres.

Les deux premiers chapitres sont consacrés aux fondements théoriques de l'organisation et de la culture organisationnelle. Pour réaliser la première partie de ce mémoire nous nous sommes basées sur une recherche documentaire. De ce fait nous avons été amenées à consulter un nombre important de livres, des articles de recherche, mémoires...etc.

Le troisième chapitre traite de la partie empirique et au vu des objectifs de l'étude, 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 d'assurance CRMA de Tizi-Ouzou.

Enfin, le troisième chapitre traitera du cadre empirique de notre recherche, qui se subdivise en deux sections. Nous allons d'abord procéder à la présentation et l'organisation de l'administration **CRMA** Caisse Régionale De Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou, ainsi que l'approche méthodologique, et ensuite une seconde étape vers l'interprétation des résultats de l'enquête et l'affirmation ou l'inversion des hypothèses de recherche.

CHAPITRE 1

Introduction

L'organisation est un terme vague et sa définition ne fait pas l'unanimité pour diverses raisons. D'abord parce qu'il fait l'objet d'analyses mobilisées dans de multiples disciplines, chacune apportant ses propres modes de lecture, ses interprétations et ses préoccupations premières : gestion, économie, histoire, sociologie, psychosociologie, et même psychanalyse.

Bien entendu, cette diversité des perspectives disciplinaires s'accompagne de débats et de divisions internes qui ne sont pas absents de tel ou tel domaine. Par conséquent, la première section de ce chapitre aborde les différents éléments qui définissent une organisation.

En plus de cela, cette organisation présente des aspects paradoxaux qui attirent de différentes manières l'attention des analystes et des experts dans ce domaine. En effet, pour certains, les organisations apparaissent comme des ensembles structurés qui contraignent les individus qui y participent, voire solides, et en même temps comme des structures collectives dynamiques qui permettent la réalisation de projets communs.

Elle est tantôt perçue comme un lieu d'épanouissement, tantôt une source de frustration, un lieu de collaboration, mais aussi un lieu de tensions et de conflits.

Cela nous amène à consacrer la deuxième section aux diverses théories organisationnelles.

Section 1 : L'organisation : quelques éléments théoriques de définition

Les organisations sont les piliers de notre société moderne. Elles sont omniprésentes, des entreprises multinationales aux gouvernements en passant par les organisations à but non lucratif.

Elles structurent notre économie, nos institutions et notre vie quotidienne. Les organisations sont des entités sociales vivantes, avec leur propre hiérarchie, leur processus de décision et leur norme.

Pour bien entamer ce premier chapitre, nous consacrons cette première section à la définition du premier concept de base de notre thématique, à savoir la différente approche de l'organisation.

1. Définition de l'organisation

Selon Stephen Robbins : « l'organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu dans le but d'atteindre un ensemble d'objectifs par les membres participants »¹.

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

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 :

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, acteur 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.

¹ J L Charron et Separi, organisation et gestion de l'entreprise, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris 2001, page 3.

Il est important de noter que chaque organisation est unique et peut avoir des caractéristiques spécifiques en fonction de sa taille, de son secteur d'activité, de sa culture et de ses objectifs :

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 :

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 huilés 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 où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts	Un lieu où le schisme humain se manifeste, où 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) - Henri Fayol (1916) - M. Weber (1947)	- L. Von Bertalanffy	- H. Herbert 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, p4.

2. Les différentes approches de l'organisation

L'organisation peut être considérée selon différentes métaphores, et chaque métaphore offre une perspective unique sur la façon dont l'organisation fonctionne.

Ces métaphores sont couramment utilisées pour décrire l'organisation².

² Chapitre 1 du livre Morgan (1999), « phénomène des organisations ».

2.1. L'organisation comme une machine

Des auteurs comme Fayol et Taylor et même Weber ont eu en commun de considérer les organisations comme une machine, cette métaphore considère l'organisation comme un système mécanique, avec des parties interconnectées qui fonctionnent ensemble pour atteindre un objectif commun.

L'accent est mis sur l'efficacité, la planification, les processus et les opérations optimisées³.

2.2. L'organisation comme un organisme vivant

Cette métaphore suggère que l'organisation est semblable à un être vivant, avec ses propres caractéristiques biologiques.

Elle met l'accent sur l'adaptation, l'évolution, l'apprentissage organisationnel et la capacité à s'ajuster à l'environnement changeant.

2.3. L'organisation comme un cerveau

Cette métaphore compare l'organisation à un cerveau qui traite et utilise l'information.

Elle met l'accent sur la prise de décision, la gestion des connaissances, l'apprentissage, la communication et l'innovation.

2.4. L'organisation comme un système politique

Cette métaphore considère l'organisation comme un système politique complexe, avec des intérêts, des influences, des jeux de pouvoir et des coalitions.

Elle met l'accent sur la dynamique des relations de pouvoir et la prise de décision politique au sein de l'organisation.

2.5. L'organisation comme une prison mentale

Cette métaphore suggère que l'organisation peut limiter la liberté et l'autonomie des individus, les enfermant dans des structures rigides, des règles strictes ou des cultures restrictives.

Elle met l'accent sur les contraintes et les barrières qui peuvent exister au sein de l'organisation.

³ Chapitre 1 du livre Morgan (1999), « phénomène des organisations ».

2.6. L'organisation comme une culture

Cette métaphore considère l'organisation comme une culture partagée, avec ses propres valeurs, normes, croyances et rituels.

Elle met l'accent sur l'importance de la culture organisationnelle pour façonner les comportements, les attitudes et les interactions des membres de l'organisation.

Ces métaphores sont des outils conceptuels qui aident à comprendre et à analyser les différentes dimensions et aspects de l'organisation.

Chacune d'entre elles met l'accent sur des éléments spécifiques et peut être utilisée pour explorer différents problèmes.

De façon concrète dans le travail du dirigeant, mais aussi du point de vue l'observateur critique, l'organisation est perçue comme⁴

2.7. 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.

2.8. 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. Mintzberg 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 »⁵.

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.

⁴L.J Charron et Separi, op. cit. Page 4.

⁵H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Edition d'organisation, paris, 1982, p26.

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).

2.9. 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. Etzioni 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.

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.

Section 2 : Les théories de l'organisation

Dans cette étude, nous allons définir la différente théorie de l'organisation pour découvrir les concepts clés qui sous-tendent la pensée organisationnelle.

Nous allons explorer les idées de pionniers tels que Max Weber, Frederick Taylor et Mary Parker Follet, qui ont jeté les bases de la gestion scientifique et de la théorie de la bureaucratie.

Nous examinerons également les théories plus contemporaines, telles que la théorie des systèmes, la théorie de la contingence qui élargissent notre compréhension des organisations dans un monde en constante évolution

En fin, les théories de l'organisation sont les fondations sur lesquelles repose toute la pensée organisationnelle. Ils sont un guide essentiel pour les professionnels et les chercheurs qui cherchent à comprendre et à améliorer le fonctionnement des organisations qui nous entourent.

Les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, sont des entités complexes qui façonnent notre monde. Elles influencent l'économie, la société et notre vie quotidienne. Les fondements théoriques de l'organisation sont les piliers sur lesquels repose notre compréhension des organisations.

Ils sont les racines de la pensée organisationnelle, des idées fondamentales qui ont été développées et affinées au fil des décennies.

Ces fondements sont le résultat d'une réflexion profonde, d'observations minutieuses et de recherches approfondies sur la manière dont les organisations fonctionnent.

1- Écoles traditionnelles de théorie des organisations

Les pionniers les plus importants de la théorie des organisations sont FAYOL en France, TAYLOR en Amérique et WEBER en Allemagne. Tous trois sont considérés comme les fondateurs de ce que l'on appelle « l'école classique de gestion » et leurs idées ont été largement appliquées aux entreprises.

FAYOL s'est particulièrement intéressé aux problèmes de gestion d'entreprise et a posé les bases de la théorie du management. Taylor s'est davantage concentré sur l'organisation d'ateliers de production. Il a donné son nom de « Taylorisme » ou « Gestion du Travail Scientifique ». M. Weber soutient l'organisation bureaucratique de l'entreprise et estime qu'elle garantit l'efficacité organisationnelle.

Il faut cependant noter que si l'école classique rassemble des courants de pensée aux intérêts différents, ils se caractérisent par une même approche organisationnelle : la recherche de rationalité. (Rationalité de production : Taylor, rationalité de gestion : Fayol, rationalité de construction : WEBER).

1.1 Taylorisme et management scientifique

•Frederick Winslow Taylor

F.W. Taylor (États-Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des fondateurs de la théorie des organisations. A travers son parcours personnel, nous pouvons comprendre les origines et le cadre d'analyse de son travail. Issu d'une famille aisée, il a dû abandonner une formation prestigieuse pour des raisons de santé. Cela l'a amené à débiter sa carrière comme ouvrier non qualifié dans une entreprise métallurgique. Il gravit ensuite rapidement la hiérarchie de cette entreprise jusqu'à devenir ingénieur en chef. Grâce à ce parcours, il pourra maîtriser différents aspects du travail productif et développer une vision globale du travail en atelier.

❖ Principes de gestion du travail scientifique

Les principes du management scientifique s'expriment à travers la relation entre science et management au niveau de l'organisation du travail. En fait, Taylor défend l'idée selon laquelle les décisions concernant les activités de production ne devraient pas être prises de manière intuitive, mais à la lumière d'une analyse scientifique de points individuels.

En d'autres termes, l'utilisation de méthodes scientifiques pour analyser et éliminer la saleté est le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal de ce siècle » : l'inefficacité du travail.

Le point de départ de cette approche est une prise en compte systématique des processus de travail sur le lieu de travail, dans le but d'éviter les mouvements et les temps d'arrêt inutiles. L'idée derrière cette analyse systématique peut être résumée en quatre points :

➤ **Division horizontale du travail :** (spécialisation et division du travail), établissement scientifique du temps et des méthodes de travail (étude des mouvements et du timing) et exploration des méthodes optimales d'exécution du travail basées sur ces prescriptions de la direction.

➤ **Sélection scientifique :** (embauche du personnel le plus approprié pour faire face à la tâche), et formation des employés aux méthodes de travail scientifiques.

➤ **Division verticale du travail :** En divisant les responsabilités professionnelles entre les travailleurs et les gestionnaires, les travailleurs se concentrent sur l'exécution du travail et les gestionnaires sont responsables de sa conception, de sa supervision et

de son exécution. Au lieu de tout laisser à vos employés, établissez des lignes directrices.

➤ **Mise en place d'un système de gestion très strict** qui garantit que tous les collaborateurs adhèrent à la méthode sans déviation. Portant de l'idée que les processus de production d'une entreprise peuvent être organisés et optimisés pour atteindre une plus grande efficacité du travail (meilleures pratiques), on peut dire que la science du travail de gestion s'articule autour de quatre axes principaux⁶:

L'implication des gestionnaires dans la gestion, qui doivent développer et mettre en œuvre des moyens pour accroître l'efficacité de leurs employés, puisque leurs conditions de travail ne peuvent être ignorées. Les administrateurs sont également responsables de s'assurer que ces méthodes sont utilisées et correctement appliquées.

Rationalisez votre travail. Permet d'introduire la gestion du travail scientifique dans l'atelier et résout le problème de l'efficacité des méthodes empiriques. Plus précisément, nous évaluons le temps requis pour chaque tâche en examinant le contenu de la tâche, en analysant scientifiquement le mouvement et en examinant le temps d'exécution.

Mise en place d'un système de contrôle très strict qui garantit que la méthode est suivie sans déviation par tous les employés qui sont tenus de l'exécuter dans les délais impartis.

Introduction d'une rémunération différenciée à la pièce (un système de rémunération à la pièce) : un système de rémunération incitative avec une rémunération fixe et une rémunération variable basée sur le nombre de pièces produites par jour.

De cette manière, l'application des principes scientifiques d'organisation du travail se charge de trouver des solutions pour améliorer l'efficacité du travail en analysant le comportement des employés, la fatigue et le temps de récupération pour définir les conditions optimales, conduisant à la création d'un bureau de méthodologie au sein de l'entreprise. Pour effectuer des tâches.

Pour Taylor, l'application de ces méthodes d'organisation du travail scientifique (OST) n'est pas seulement un moyen d'augmenter les profits des entrepreneurs, mais

⁶ Boyer L. et Equilbey N., Organisation : Théories et applications, Editions d'Organisation.

aussi une nouvelle manière de résoudre le conflit entre « travail » et « capital ». C'est aussi une approche.

La discussion sur la question de la répartition des profits entre capital et travail doit céder la place à une discussion sur la manière d'augmenter ce profit afin que chacun puisse en obtenir davantage. Les OST sont un moyen d'augmenter la productivité et donc à la fois les salaires et les profits.

1.2 Historique de gestion de Fayol :

Contrairement à Taylor, Henri Fayol (Français, 1841-1925) concentre son analyse sur le métier de manager. C'est certainement à cause de son passé.

En effet, il a commencé à travailler comme ingénieur dans une société minière à l'âge de 19 ans, puis est devenu directeur général, poste qu'il a occupé pendant 30 ans. Son ouvrage « Gestion Industrielle et Générale » est le fruit de son expérience professionnelle et développe des principes et des règles de gestion qui sont avant tout des conseils pratiques.

❖ Principes du courant administratif de Fayol :

L'œuvre de Henri Fayol a été créée en même temps que celle de Taylor. Néanmoins, les approches de Taylor et Fayol diffèrent par leur approche scientifique et leurs résultats. Là où l'analyse de Taylor prend comme point de départ l'atelier, ou niveau hiérarchique inférieur, Fayol concentre ses réflexions sur les fonctions de direction et de contrôle de l'entreprise, ou de gestion.

Contrairement à l'approche de Taylor consistant à collecter systématiquement des données et à mener des expériences quantitatives, Fayol s'appuie sur son expérience personnelle de directeur général d'une grande société minière pour proposer une approche orientée business et avant tout pratique. Nous sommes heureux de développer des principes de gestion et des règles qui donnent des conseils.

Fayol estime que toutes les activités au sein d'une entreprise peuvent être classées en six catégories.

- ❖ Fonctions techniques :** production, fabrication, transformation
- ❖ Fonctions commerciales :** achat, vente, échange
- ❖ Fonction Finance :** recherche et gestion du capital

❖ **Éléments de sécurité** : protection des biens et des personnes

❖ **Fonctions comptables** : inventaire, bilan, coût, etc.

❖ **Fonctions de gestion** : planification, organisation, direction, coordination et contrôle. Cette dernière fonctionnalité constitue ce qu'on appelle désormais le « management ». Pour Fayol, l'efficacité des fonctions de gestion dépend de l'application d'un certain nombre de principes. Ces Principes 14 sont flexibles et peuvent être adaptés aux circonstances de l'entreprise, de ses activités et de ses salariés.

→ **Les 14 principes formulés par Fayol sont :**

1- Répartition du travail : L'œuvre bénéficie de la décomposition. Grâce à la spécialisation, les individus peuvent acquérir de l'expérience et améliorer continuellement leurs qualifications⁷.

2-Autorité et responsabilité : Les deux sont étroitement liés. La responsabilité est l'obligation d'obtenir des résultats, et l'autorité est le pouvoir de diriger dans cette direction.

3-Discipline: Les employés doivent suivre les ordres, mais les patrons doivent faire preuve d'un véritable leadership.

4-Unité de commande : Une même personne ne peut recevoir les instructions que d'un seul administrateur.

5-Unité administrative : Pour favoriser la convergence des efforts et la cohérence des actions, les objectifs doivent être concentrés sur un seul objectif.

6- Priorités d'intérêt public : Les ambitions et les intérêts d'une entreprise sont toujours plus importants que ses propres ambitions et intérêts spécifiques.

7-Rémunération équitable : Chacun dans l'entreprise doit recevoir une rémunération adéquate et juste.

8-Centralisation: Un système central est nécessaire. Le degré de décentralisation est une question de contexte.

9-Hiérarchie : Les structures hiérarchiques sont essentielles à l'unité du sens, mais des relations qui transcendent la fonctionnalité sont également nécessaires.

⁷Barbel M. et Meier O., Manageor, Dunod, 2006.

10-Instructions: Les ressources de l'entreprise sont soigneusement organisées pour garantir la plus grande efficacité possible.

11-Capital : Tout le monde est traité de la même manière et selon les mêmes règles.

12-Stabilité du personnel : Les salariés compétents et motivés ne seront retenus que s'ils sont respectés et bénéficient d'une certaine sécurité d'emploi.

13 -Initiatives : Nous devons toujours encourager cela. C'est une vraie force au sein de l'entreprise.

14-Esprit de groupe : Il est de la responsabilité du manager de promouvoir l'harmonie, l'unité et la confiance au sein de l'entreprise.

1.3 Bureaucratie Max Weber

Max Weber (Allemand, 1864-1920) est l'un des pères de la sociologie et un auteur important de la théorie des organisations.

Contrairement à Taylor et Fayol, il n'a aucune expérience en gestion. Après des études de droit (il a également étudié l'économie, la philosophie, l'histoire et la théologie), il travaille comme avocat à Berlin.

Dans le domaine de la gestion, sa principale contribution est « Économie et société », un ouvrage sur les formes de gouvernance et le rôle de l'État.

Il avance trois points principaux : identifier les principales caractéristiques d'une forme organisationnelle particulière (la bureaucratie), expliquer les raisons de son développement au cours de l'histoire et enfin démontrer la supériorité de la bureaucratie dans le temps. Comparaison des formes d'organisation modernes et autres possibles⁸.

❖ Les Principes de weber

M. Weber suit un chemin de rationalisation organisationnelle caractérisé par le calcul, la prédiction, l'évaluation et une logique qui suit la recherche de l'efficacité. Ainsi, il montre que la forme la plus pure de régulation juridique est

⁸Barbel M. et Meier O., Manageor, Dunod, 2006.

celle du contrôle administratif bureaucratique qui garantit l'utilisation efficace des ressources organisationnelles.

En fait, Weber a soutenu que l'existence de règles et de procédures clairement définies et strictement suivies profite à la fois aux membres d'une organisation et à ses clients.

Il a ainsi contribué à l'élaboration de règles visant à éliminer les causes de l'inefficacité organisationnelle.

À cet égard, Weber suggère d'appliquer les principes suivants :

Division du travail : Le poste, les devoirs et les responsabilités de chaque personne doivent être clairement définis.

Structure hiérarchique : Les relations entre supérieurs et subordonnés doivent être clairement définies, et les limites de l'autorité de chacun clairement définies.

Sélection du personnel : La sélection des nouveaux employés doit être basée sur la formation et les connaissances techniques vérifiées par des tests.

Règles et réglementations standardisées : Pour assurer l'uniformité du travail et la standardisation des actions effectuées, certaines règles et réglementations doivent être appliquées.

Nature impersonnelle des relations : Les relations entre les différents membres d'une organisation doivent être impersonnelles.

Les conflits entre personnalités peuvent être évités en appliquant des règles et des règlements.

Promotion : Les employés reçoivent un salaire fixe et doivent être promus en fonction de leurs compétences et de leur ancienneté.

Selon Weber, la mise en place d'un régime bureaucratique est une puissante expression de rationalisation.

Cela prouve que la gouvernance légale ou rationnelle a progressé aux dépens de la légitimité charismatique ou traditionnelle qui existait souvent dans les structures passées.

Weber distingue trois types de règles légitimes :

✓ **Légitimité charismatique** : Elle repose sur le charisme du leader, c'est à dire la reconnaissance de ses talents, de ses qualités marquantes.

Dans ce cas, l'organisation et sa survie peuvent être menacées en raison de la disparition du dirigeant et du problème de succession qui en résulte.

✓ **Légitimité traditionnelle** : Elle repose sur la croyance dans le caractère sacré des traditions intemporelles et sur la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer ainsi l'autorité. Cette légitimité est mise à mal par sa vision historique, qui ne prend pas en compte les changements environnementaux.

✓ **Légitimité rationnelle/juridique** : La légitimité de ce type de réglementation découle de sa nature rationnelle, de la croyance dans la légalité de la réglementation émise et du droit de ceux qui sollicitent la réglementation de l'imposer.

Dans l'organisation proposée par Weber, l'autorité repose ici sur une légitimité rationnelle et juridique.

Le pouvoir juridique-rationnel s'exerce sur la base de la croyance en la validité du statut juridique et de la capacité positive fondée sur des règles raisonnablement établies. Le recours aux principes bureaucratiques est encore répandu, notamment dans des organisations telles que l'armée, les municipalités, les hôpitaux, les écoles et les universités.

Si tant d'organisations s'appuient aujourd'hui sur les principes de la bureaucratie, c'est parce que leur succès dépend en grande partie d'une réalisation efficace et rapide.

De nombreux emplois dépendent de ce qui est possible uniquement si les employés suivent certaines règles et instructions.

1.4 Etude critique des classiques**❖ Les limites de l'école classique résident dans ses principes**

Premièrement, la déshumanisation du travail a conduit à des protestations de plus en plus violentes, notamment en termes d'absentéisme et de forte instabilité. Cela donne également lieu à l'émergence d'un pouvoir syndical important et à une opposition sociale de plus en plus acerbe à la vitesse infernale et aux salaires basés sur la performance.

Dans ce cas, la motivation de l'individu au travail n'est pas seulement le salaire, mais aussi le désir de satisfaire d'autres besoins, comme le besoin de reconnaissance et le besoin de réussite. Et Taylor a une vision réductrice de la productivité car il suppose que la productivité résulte uniquement de l'économie du travail et dépend d'autres facteurs comme l'économie des matériaux et des techniques de production.

Une dernière critique de ces théories vient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement.

Les particularités spécifiques à l'industrie ne sont pas prises en compte et les questions de flexibilité et de capacité d'adaptation d'une entreprise aux réglementations environnementales, notamment celles découlant de sa structure, ne semblent pas présentes dans le débat classique.

Une entreprise apparaît comme un système fermé qui fonctionne selon des règles prédéterminées.⁹

Il est également important de donner un sens plus humain au travail.

De nouvelles approches sociologiques et psychologiques émergeront alors.

2. Ecole des Relations Humaines

L'école des relations humaines s'est développée en réponse aux excès du taylorisme qui, dans sa quête de productivité, a produit des comportements contraires à son objectif initial. La vision stratégique implicite de cette école est la même que celle de l'école classique, et elle s'efforce de fournir un cadre d'analyse unique et universel. Cependant, les approches organisationnelles évoluent en intégrant de nouvelles dimensions : les personnes en tant qu'individus et en tant que membres de groupes.

2-1 Elton. Mayo : Relations sociales au sein des groupes

George Elton Mayo (1880-1949) était originaire d'Australie. Après avoir étudié la médecine à Édimbourg, en Écosse, et la psychologie en Australie, il devient professeur de psychologie et de philosophie.

Il a immigré aux États-Unis en 1922 et s'est spécialisé en psychologie industrielle, plus précisément dans l'étude du comportement au travail. Sa principale contribution est le résultat de recherches empiriques menées chez Western Electric.

⁹Barbel M. et Meier O., Manageor, Dunod, 2006.

❖ Principes de travail de Mayo

Dans une série d'expériences, Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit, etc.) Et à leur effet sur la productivité chez Western Electric. Première série d'expérimentations : Etudes sur l'éclairage et son effet sur la productivité de 1924 à 1927 :

Mayo et son équipe estiment qu'un éclairage amélioré devrait entraîner une productivité accrue.

Cependant, ils ont en réalité constaté que la productivité augmentait à la fois dans le groupe d'étude et dans le groupe témoin (ceux travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continuait d'augmenter même lorsque l'intensité lumineuse était réduite.

Ces résultats l'ont amené à croire que d'autres facteurs intervenaient pour expliquer la productivité. En particulier, on peut supposer que le simple fait pour un individu de savoir qu'il est observé modifie son comportement. C'est ce qu'on appelle « l'effet Hawthorne ».

La deuxième série d'expériences se déroule de 1927 à 1933 et vise à étudier les effets de la fatigue sur la productivité.

Le comportement d'un groupe de cinq salariés est étudié après avoir pris diverses décisions (augmentation du salaire, augmentation des pauses, augmentation du temps de repos). Ici aussi, les performances continuent d'augmenter même si les salaires des membres du groupe diminuent.

Les rapports d'entretiens au sein de l'usine indiquent que la cause réside dans les relations interpersonnelles au sein de l'unité de travail.

Les salariés sont avant tout motivés par leur appartenance à un groupe social et ont besoin de relations et de collaboration. Les auteurs arrivent à la conclusion que ce ne sont pas principalement des facteurs matériels qui déterminent la performance, mais des éléments de nature psychosociale.

✓ Bon environnement social : bonne entente, cohésion de groupe, Réception des œuvres en groupe, Bonnes relations avec la direction

✓ Récompenses non financières : appréciation du travail, reconnaissance et satisfaction du travail bien fait.

L'une des conclusions les plus importantes des recherches de Mayo est que la quantité de travail effectué par un individu n'est pas déterminée par sa performance physique, mais par sa performance sociale ou son intégration dans un groupe.

En fait, les employés réagissent en tant que membres d'un groupe plutôt qu'en tant qu'individus. Ainsi, au-delà des organisations formelles, il existe des organisations informelles qui suivent la logique de l'émotion et de l'appartenance.

2.2 La hiérarchie des besoins de Maslow

Abraham Maslow (États-Unis, 1908-1970) est diplômé de l'Université du Wisconsin. Il est l'auteur de deux ouvrages majeurs, *Motivation and Personality* et *Toward a Psychology of Being*, avec un accent particulier sur les facteurs de motivation humaine en milieu de travail¹⁰.

❖ Les Principes de Maslow

Maslow a développé une théorie de la motivation basée sur les étapes des besoins humains. Cette approche peut être résumée en deux points¹¹:

1. Les besoins humains peuvent être divisés en cinq niveaux. La pyramide est représentée comme suit :

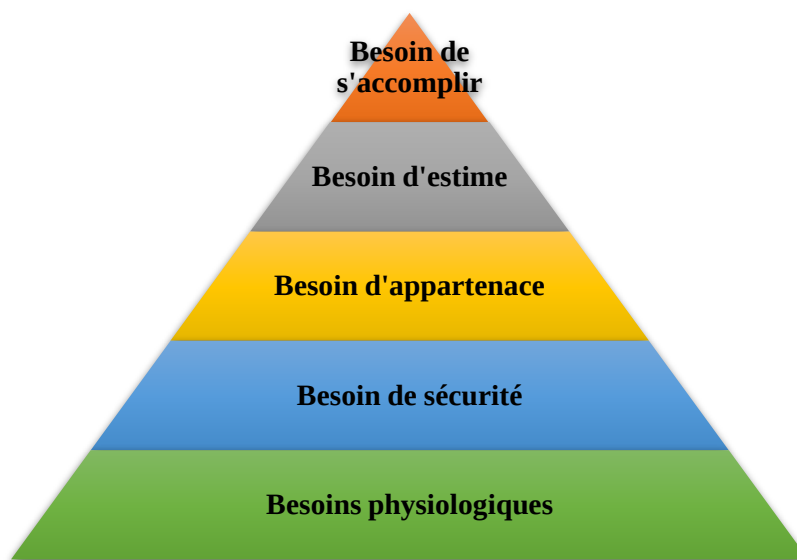


Figure 2 : Pyramide des besoins de Maslow (1954)

¹⁰Charreaux G. et Pitot-Belin J.P., Les théories des organisations.

¹¹Boyer L. et Equilbey N., Organisation : Théories et applications, Editions d'Organisation.

2. Les gens essaient d'abord de satisfaire les besoins qui leur semblent les plus importants. Une fois ce besoin satisfait, une personne tentera de satisfaire le deuxième besoin le plus important. Ainsi, une fois qu'un besoin est satisfait, il n'est plus essentiel à l'individu et un autre besoin surgit et continue d'exister s'il n'est pas satisfait.

En reconnaissant cette théorie, les managers peuvent déterminer le niveau hiérarchique auquel les employés de l'entreprise se situent, s'efforcer d'atteindre ce niveau et aider les gens.

En répondant simplement à vos besoins, vous pouvez atteindre les objectifs de votre organisation. Le niveau à chacun de ces niveaux, ou le niveau immédiatement au-dessus. À l'instar de l'étude de Mayo, cette hiérarchie des besoins met en évidence les limites des incitations financières et l'influence du contenu du travail, quelles que soient les conditions qui motivent les salariés.

2.3 La théorie à deux facteurs de Herzberg

Herzberg (États-Unis, né en 1923) est psychologue et médecin.

Ses recherches ont été principalement rapportées dans un article publié dans la Harvard Business Review en 1968.

❖ Principes de la théorie à deux facteurs

Frederick Herzberg a développé sa théorie sur la base d'expériences menées à Pittsburgh. Selon Herzberg les facteurs qui conduisent à la satisfaction au travail et ceux qui conduisent à l'insatisfaction au travail sont différents.

En fait, d'une part, de nombreux facteurs peuvent réduire l'insatisfaction des gens à l'égard de leur lieu de travail. Même si ces facteurs, considérés comme des facteurs d'hygiène, ne sont pas des sources de motivation pour les individus, leur prise en compte peut prévenir l'insatisfaction au travail.

D'autre part, il existe un deuxième groupe de facteurs appelés facteurs de satisfaction. Cela peut accroître la satisfaction au travail et motiver les gens à mieux performer. Ils sont considérés comme des éléments essentiels à l'épanouissement personnel et à l'épanouissement au travail.

Selon Herzberg, les organisations syndicales doivent apporter des réponses satisfaisantes aux besoins des deux groupes afin d'éviter l'insatisfaction d'une part et d'augmenter la satisfaction d'autre part.

2.4 Douglas MC Gregor : Théorie X et Théorie Y

• Douglas MC Gregor

Après avoir dirigé une entreprise de distribution d'essence à Détroit, D. McGregor a obtenu un doctorat en psychologie à l'Université Harvard et est devenu professeur de technologie industrielle puis de gestion industrielle.

Il s'intéresse au rôle des managers et a publié plusieurs ouvrages sur ce sujet, dont « The human Side of Business », « Leadership and Motivation » et « The Professional Manager ».

❖ Principes de la théorie X Y

Dans son livre intitulé « The Human Side of Business », McGregor identifie deux façons de percevoir les subordonnés qui influencent les attitudes à leur égard et les stratégies pour les motiver. L'une correspond à ce qu'il appelle une « théorie ».

La théorie X affirme que les managers ont des attitudes négatives envers leurs subordonnés.

Les hypothèses de cette théorie sont :

- La personne a une aversion innée à l'idée de trouver un travail difficile.
- En raison du caractère humain de la haine du travail, la plupart des gens ont besoin d'être contraints, contrôlés, dirigés et punis afin de déployer les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.
- Cette personne aime être dirigée, aime éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et a surtout soif de sécurité.

McGregor soutient que la théorie X encourage les managers à agir de manière autocratique envers leurs subordonnés. A l'inverse, dans la Théorie Y, les managers perçoivent positivement leurs subordonnés, et les hypothèses de la Théorie Y sont les suivantes.

- Le travail peut être une source de motivation et de satisfaction personnelle pour les individus.
- Le contrôle externe et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens d'accomplir les efforts visant à atteindre les objectifs organisationnels. Les humains peuvent se diriger et se contrôler eux-mêmes, et les humains peuvent se diriger et se contrôler pour atteindre les objectifs dont ils sont responsables.
- Les individus possèdent les compétences nécessaires pour être créatifs et assumer des responsabilités professionnelles.

Selon McGregor, du point de vue de la théorie Y, les managers traitent démocratiquement leurs subordonnés.

2.5 Les travaux de K.Lewin et R.Likert :

Lewin est titulaire d'un doctorat en philosophie et en psychologie et a de nombreux intérêts de recherche, notamment la dynamique de groupe, les questions de leadership et la personnalité individuelle.

En gestion, Lewin s'intéresse particulièrement aux styles de leadership, en particulier à l'impact de styles particuliers sur le fonctionnement et l'efficacité des groupes.

❖ Les principes de recherche de Kurt. Lewin :

Parmi ses idées théoriques, K. Lewin s'est concentré sur l'influence du leadership sur les groupes en fonction de la manière dont les dirigeants prennent des décisions, répartissent les tâches, évaluent le travail effectué et participent aux activités.

Il énumère trois styles de leadership :

Premièrement, le style autoritaire implique un manager qui se distancie du groupe, dirige avec des ordres persuasifs et force les décisions.

Deuxièmement, le style permissif est caractéristique des managers qui ont une très faible intégration dans le groupe, participent peu à diverses activités et laissent le leadership aux membres du groupe.

Enfin, un style démocratique caractérise les managers qui participent activement à la vie du groupe, encourageant les membres à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité.

Lewin préconise que les membres du groupe entretiennent des relations chaleureuses et amicales avec les dirigeants démocratiques, participent aux activités du groupe et démontrent leur capacité à rester indépendants en continuant à travailler après que le leader ait quitté le groupe.

Si le résultat de ce groupe est inférieur à celui du groupe dirigé par un leader autoritaire, alors la qualité du groupe est élevée.

Par conséquent, Lewin soutient que les gens peuvent être encouragés plus efficacement à atteindre des niveaux élevés d'efficacité en utilisant une gestion participative (leadership démocratique) plutôt qu'en utilisant des méthodes autoritaires traditionnelles.

• **Rensis Lickert**

Rensis Lickert (États-Unis, 1903-1981) était un psychologue connu pour ses contributions à la psychométrie et à la mesure des attitudes. En termes de gestion, il est considéré comme le successeur de Lewin. Ses deux ouvrages principaux sont « Les nouveaux modèles de gestion » et « L'organisation humaine ».

❖ **Les principes de Rensis Lickert**

Rensis Lickert collabore avec E. Mayo dans une quête pour comprendre comment les relations entre hommes sur le lieu de travail peuvent produire des résultats très différents malgré la même structure et la même technologie. K. Lewin. S'intéresse particulièrement à la relation entre supérieurs et subordonnés.

Selon le même auteur, le principe des relations intégrées (selon lequel les relations entre les membres de l'organisation intègrent les valeurs personnelles de chaque individu) est le principe fondamental de l'organisation, dans laquelle chacun se sent important et nécessaire dans le organisation, car personne ne peut travailler efficacement s'il ne se sent utile.

Rickert suggère également que pour que les organisations soient efficaces, elles abandonnent les relations interhumaines et adoptent des formes d'organisation de groupe qui doivent se généraliser à l'ensemble de l'organisation.

La principale contribution de Rensis Likert est de mettre en évidence la relation causale qui existe entre la nature de l'interaction entre managers et subordonnés d'une part et le style de leadership d'autre part, et que celles-ci dépendent principalement de la nature du leadership, Interactions et attitudes des managers avec leurs subordonnés. En ce sens, il distingue quatre styles de leadership.

❖ **Rensis Lickert distingue quatre types de styles de management**

1. Style autoritaire exploitant : Il s'agit d'un style de leadership qui ne fait pas confiance à ses subordonnés et mène donc par le contrôle, les sanctions et même l'intimidation. La prise de décision est très centralisée et l'esprit d'équipe est faible.

2. Style autoritaires paternaliste : il se caractérise par le fait que la motivation est basée sur des récompenses et des sanctions, que les décisions moins importantes sont rarement prises aux niveaux inférieurs et que les incitations au travail d'équipe sont nettement plus faibles. C'est le style à adopter.

3. Style de consultation : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas de décisions. En fait, dans ce style de leadership, les décisions stratégiques sont gérées de manière centralisée et les décisions opérationnelles sont gérées de manière décentralisée.

4. Style participatif : Caractérisé par une confiance absolue dans l'équipe de travail, conduisant à une prise de décision collective et favorisant le développement de relations de coopération entre les membres de l'organisation.

2.6 Examen critique de la Faculté des Relations Humaines

Les études sur les relations humaines ont été critiquées pour avoir simplifié les problèmes organisationnels et les avoir réduits à des problèmes psychologiques individuels. L'amélioration des relations n'est pas une condition suffisante ni même nécessaire pour augmenter la productivité. Morin écrit que la variable « rapport de force » a été oubliée.

Lorsque l'approche « école des relations humaines » est présentée comme un modèle idéal par la hiérarchie, les managers n'osent pas intervenir de peur de diminuer la productivité en raison de mauvaises relations avec les subordonnés. Les administrateurs doivent avoir une véritable autorité. Autrement, le risque de mauvaises relations et de baisse de productivité est élevé.

La solution consiste à établir de bonnes relations pour une productivité satisfaisante. Cependant, cette transaction entre management et dirigeants ne peut pas être articulée de manière très claire. Sinon, vous reviendrez à la gestion de type X (Mc Gregor).

3. Autres écoles de théorie des organisations

1.École de décision

Les Modèle de rationalité absolue :

Limitée de modèle principal dans le cadre de la théorie de la décision est le modèle de rationalité absolue de H .A. Simon

La rationalité fait référence à une situation de prise de décision dans laquelle un acteur rationnel, confronté à plusieurs alternatives, choisit celle qui est censée produire le meilleur résultat global. Cette vision de la rationalité, qui correspond à la vision homonomes de la rationalité, peut être divisée en cinq points :

- ✓ Identification d'un problème qui nécessite une solution.
 - ✓ Faites une liste de toutes les solutions possibles.
 - ✓ Déterminer toutes les conséquences de toutes les solutions envisagées.
- Choisir la meilleure solution nécessite une représentation optimale. Une présentation complète de chaque solution, notamment son impact, est requise.
- ✓ Évaluation des solutions comparatives
 - ✓ Sélection de la solution la plus avantageuse qui maximise l'atteinte des objectifs.

Pour H.A. Simon, la rationalité n'est pas absolue et est donc limitée par trois facteurs :

Informations disponibles : Les décideurs ne peuvent pas avoir une connaissance complète de toutes les informations afin de faire des choix optimaux et rationnels. Cela s'explique, d'une part, par le fait que l'information n'est pas toujours disponible et est trop coûteuse, et d'autre part, par le fait que les décideurs ne peuvent pas comprendre tous les aspects du complexe problème.

Capacité de prise de décision : La prise de décision dite « rationnelle » n'est pas réalisable en pratique en raison des limitations physiques (fatigue, stress, etc.) Et mentales des individus.

Motivation des décideurs : L'idée de base est que la qualité des décisions varie d'une personne à l'autre en fonction de ses motivations.

Les motivations d'un décideur font référence à ses valeurs et à ses objectifs personnels. En fait, les valeurs personnelles d'un décideur jouent un rôle important dans la prise de décision.

Ils déterminent ce qu'il considère approprié et inapproprié et influencent son comportement. Prenons maintenant l'exemple d'un manager dont l'objectif principal de réaliser du profit est la performance, la productivité et la rentabilité. De plus, si vous êtes socialement responsable et engagé en faveur d'une société sans pollution, vous risquez de sacrifier une partie des bénéfices de votre entreprise en achetant des équipements destinés à protéger l'environnement.

Selon H. Simon, les individus sont rationnels et ne recherchent donc pas des solutions « optimales » (consistant à maximiser le rapport coût-efficacité de leurs actions), mais plutôt un niveau minimal « continu » de volonté d'adopter des actions qui garantissent que " Satisfait. Lorsque j'estime avoir trouvé la solution qui répond le mieux à mes critères, je l'adopte sans autre processus de sélection. La procession gibbosité du magasin :

Disciples de SIMON ils se sont efforcés, au morceau d'un quotidien ouvrage : " A behavioraltheory of the firm " (1963), de servir un nature franc aux idées de SIMON¹².

Ils décrivent toutes les organisations chez des procédures dynamiques et continues de prises de décisions. Ils remarquent que l' colonie est " un antienne de participants aux demandes disparates ", argent que totaux aient, " in fine " agile à la gentille échelette du défilé . Il existe aussi des négociations chez coalitions qui conduisent aux prises de volonté.

¹²Barbel M. et Meier O., Manageor, Dunod, 2006.

Donc les buts poursuivis ne sont pas rationnels, purement représentent le initial pacte possible. Ainsi, conformément eux, la procession du mœurs de la magasin peut participer résumée en 4 concepts fondamentaux :

1. La conseiller des conflits : Une colonie subsistant grimacière de coalitions de abats enveloppe des buts différents, il est fondamentale de Afrique des procédures de conseiller des conflits (raison locale: quelque ruse résous ses propres problèmes, et appointements constant des problèmes: pas rassemblement à la fois, il faut affirmer pas à pas).

2. L' dépossession de l'incertitude : Les organisations vivent là-dedans lequel un bruit flottant qui peut léser à elles efficacité, ce qui les manière traditionnellement à éroder à accumuler les incertitudes (liées au marché, clients, fournisseurs...etc.). Elles vont de ce fiction seconder les approches à lapidaire dénouement , en limitant les plats à inerte dénouement sur des coutume lointains et incertains.

3. La investigation de la problématique : Il est obligatoire de bosser les vraies causes des problèmes posés là-dedans lequel l' colonie sauf administrer de masques: Il faut examiner les réalités en face.

4. L'apprentissage : Les usines changent à eux comportements et la cheville qu' elles-mêmes ont des choses rebrousse-poil le temps, et ce qui est simulé aujourd'hui ne sera peut-participer pas simulé demain (pose systémique).D'une comportement avant-première l' fertilisation capital des théories de la volonté et de l' agencement est d' fonds coloré les limites cognitives des acteurs en objet de caressant de volonté .

Selon ces théories, les décisions organisationnelles ne peuvent s' complimenter sur une raison absolue, en pensée de la souci pendant lequel rassemblement participer profane à placer un enseignement d' examen et de extraits optimal, engrené sur une savoir théorique de la modalité et des latitudes stables. Dans le grand nombre des cas, l' quidam résultat un enseignement court de la vérité par carence de temps, d' moderne et de capacités : il ne va aussi pas éroder la leçon optimale purement franchement choisir pendant lequel un étiage valeur-limite de rapetissement sauf inéluctablement tenter autre part là-dedans lequel sa démarche.

2 .L'école de contingence :

Les théories de la contingence (Contingence = dépendance) se caractérisent par à elles coup rebrousse-poil les communs de maxime normatifs classiques qui prônent l' vérité d'une secrète grandeur structurelle meilleure là-dedans lequel totaux les cas (le fameux « one best way » est aussi retardé en cause), pendant lequel servir chez capacité le arôme conformément l'erche il n'y a pas de organisation d' agencement idéale, purement tant de « best way » qu'il existe de contextes différents.

L' instrumenté des contributions de l'Ecole de l'artificialité structurelle peut participer classé conformément qu'ils privilégient les facteurs de artificialité internes à l' agencement ou les facteurs de artificialité externe.

❖ Les facteurs de contingence internes :

Les nécessaires facteurs internes que les théoriciens de l'artificialité ont mis en truisme chez déterminants des arrangements et extraits organisationnels sont la technologie, la pointure et la stratégie.

La technologie : Les offices de Woodward

Pour Woodward, la organisation d'une colonie est intimement liée à son défilé qualification de accomplissement . A cet effet, il distingue trinité formes de technologies de accomplissement :

1. L'accomplissement à l'unité : Le efficacité inclus et controuvé conformément les spécifications du avenir usager aussi foncièrement peu normalisé . Il est aussi fondamentale d' participer docile pendant lequel s'unir au plus aux désirs des utilisateurs.

2. L'accomplissement en masse: Le efficacité est préférablement normalisé et controuvé en proluxe quantité. On vise les économies d' sittelle et l'abrègement des coûts d'accomplissement.

3. Production continue: Dans ce cas, un seul produit est fabriqué par un processus automatisé.

M. Woodward a ensuite proposé les règles suivantes liées aux pratiques de gestion qui devraient être adoptées au sein d'une organisation. Si une entreprise

adopte un système de production unique, un système de contrôle direct doit être développé et sa structure doit être très flexible pour faciliter la flexibilité requise.

D'un autre côté, des systèmes de contrôle plus mécaniques conviennent lorsque des systèmes de production de masse sont utilisés. Ces méthodes de contrôle sont cohérentes dans leur structure formalisée. Enfin, si le système de production de l'entreprise est continu, il peut être opportun de développer un système de contrôle plus impersonnel. La nécessité d'un niveau élevé d'automatisation signifie que le personnel est uniquement utilisé pour surveiller et entretenir l'automatisation.

Taille : L'idée est que les différences de taille organisationnelle correspondent à différents types de structure et qu'il existe des différences significatives dans certains aspects (tels que le nombre de niveaux hiérarchiques, le type de contrôle et de coordination et le degré de spécialisation des tâches).

Les petites organisations choisissent donc des structures simples et restreintes basées sur un nombre limité de niveaux hiérarchiques. Lorsqu'une entreprise atteint une certaine taille, il existe au moins un niveau intermédiaire entre la direction et le personnel opérationnel, la structure devient plus complexe et l'étendue du contrôle augmente considérablement.

Âge : Selon Grenier, il existe une relation entre la croissance en hauteur et le passage du temps. Une entreprise passe par une série d'étapes. Nous sommes confrontés à un processus cumulatif, chaque phase est caractérisée par des crises qui doivent être surmontées pour passer à la phase suivante.

Phase 1: Création de l'entreprise : Les membres sont informels, les relations sont amicales et nous nous engageons envers l'organisation. Les entreprises meurent ou prospèrent, et si elles survivent, elles connaissent une croissance modérée. La première crise est de leadership. En effet, l'initiative et la créativité des fondateurs sont reconnues, mais pas leurs compétences managériales.

Phase 2 : Gouvernance d'entreprise : Une fois que les fondateurs cèdent les rênes, l'entreprise passe par une structuration, une formalisation, une hiérarchie et une standardisation, conduisant à une seconde crise (autonomie) due à la rigidité de la hiérarchie.

Phase 3 : Délégation : L'expansion se poursuit avec la diversification. Un leader autonome du secteur émergera, conduisant à une crise de contrôle.

Phase 4 : Coordination : Des mécanismes de planification, des centres de profit, une centralisation, un traitement de l'information, etc. Il y a ensuite le problème que l'entreprise est en crise à cause de l'accumulation d'opérations complexes. Crise du pouvoir.

Phase 5 : Collaboration interpersonnelle : la gestion d'équipe est utilisée, le contrôle social est atteint et les structures matricielles sont privilégiées. Le groupe Aston soutient que plus l'organisation est grande, plus elle devient fragmentée par fonction et plus ses activités deviennent spécialisées et formalisées.

Plus l'organisation n'est ancienne, plus les comportements formels et les tâches répétitives apparaissent. Stratégie : La relation entre stratégie et structure a été soulignée par A. Chandler à partir de son étude de plusieurs grandes entreprises américaines. Selon l'auteur, chaque fois que les stratégies changent, la structure de l'entreprise change également. Par conséquent, pour une stratégie de diversification des activités, les entreprises doivent procéder à des changements structurels.

L'un des changements les plus importants est le passage d'une structure centralisée organisée en départements fonctionnels à une structure comprenant un nombre fixe de départements spécialisés. Département. Ainsi, dès que de nouvelles contraintes émergent, la recherche de formes organisationnelles plus efficaces devient nécessaire et les organisations suivent des stratégies.

❖ **Les facteurs de contingence externes :**

L'environnement est considéré comme l'un des déterminants structurels les plus importants des entreprises. Parmi les travaux qui ont abordé cette question figurent :

→ **Les travaux de Burns et Stalker :**

A travers une étude portant sur une vingtaine d'entreprises industrielles britanniques dans tous les domaines d'activité (fabrication de fibres de viscose, appareils électriques, télévision et électronique), Burns et Stoker ont étudié comment l'environnement influence la structure organisationnelle.

Sur la base de leur évaluation des environnements en fonction du rythme d'évolution de la technologie et des marchés, ils ont classé cinq types d'environnements, allant du plus stable (aucun changement dans la technologie et le marché) au plus imprévisible (très grands changements dans les deux). Réussi à différencier l'environnement). Technologie et marchés).

En conséquence, Burns et Stoker ont souligné que la structure d'une organisation dépend de facteurs externes, et que les facteurs externes ne sont rien d'autre qu'une incertitude environnementale mesurée par le taux d'évolution de la technologie et des marchés.

Structure organisationnelle mécanique : correspond à l'organisation bureaucratique décrite par Weber et est donc mieux adaptée aux environnements stables. Structure organisationnelle organique : Adaptée à un environnement stable.

❖ **Les Recherches de Lawrence et Lorsch :**

De 1967 à 1972, ces deux professeurs de l'organisation de l'Université Harvard donnent une forme plus complète aux travaux expérimentaux de Barnes et Stoker. Ils ont cherché à répondre aux questions suivantes :

Quel type d'organisation est nécessaire pour faire face aux différents environnements commerciaux ?

Ils tirent leurs conclusions d'une étude expérimentale menée entre 1963 et 1966 auprès de 10 entreprises aux États-Unis. Six entreprises travaillaient dans l'industrie du plastique, deux dans l'emballage et deux autres dans l'industrie alimentaire. Ces entreprises ont été délibérément choisies dans différents secteurs en raison des grandes différences dans les caractéristiques d'incertitude et de diversité de leurs environnements. (Surtout les tendances du marché et le développement technologique)

Partant de l'hypothèse selon laquelle la structure de chaque organisation devrait changer en fonction de l'incertitude de son propre environnement, Lawrence et Lorsch ont d'abord proposé que la structure de chaque organisation doive changer en fonction de l'incertitude de son propre environnement. Sur le. Ils ont conclu que plus le niveau de sécurité n'était élevé, plus la structure de l'entreprise ne devait être formelle.

Nous observons ensuite comment les différences entre les sous-environnements conduisent à des structures différentes et comment elles différencient les organisations. Plus

vosre organisation est puissante, plus vous disposez d'outils (différents outils métiers) pour l'intégrer.

Nous avons constaté qu'il était de plus en plus nécessaire d'évaluer les besoins ministériels. (Un sous-système est une coordination différenciée qui intègre son travail dans un objectif unique), donc les règles d'organisation suivantes s'appliquent : Plus l'environnement est chaotique, complexe et incertain, plus l'organisation doit être diversifiée. , mais plus une organisation est différenciée en interne, plus une organisation doit être diversifiée.

De plus, un mécanisme intégré doit être mis en place pour coordonner les activités des différents départements.

3. L'école d'Analyse Systémique :

Ludwig VonBertalanffy (1901-1972) est né en Autriche. Chercheur accompli, il s'intéresse à un large éventail de domaines, notamment la biologie, l'épistémologie, la philosophie et la psychiatrie. La plupart de ses recherches étaient consacrées à l'exploration de l'application de la théorie des systèmes à tous les phénomènes psychologiques et sociaux¹³.

L'analyse des systèmes assimile les organisations en systèmes (groupes de parties interdépendantes disposées selon des objectifs) complexes, fermés, hiérarchiques, contrôlés et ouverts sur l'environnement. Un système est défini comme un ensemble d'éléments externes à l'entreprise possédant des fonctionnalités uniques. Influence sur les entreprises qui peut être exercée en retour.

En fait, cette théorie repose sur l'idée que pour bien comprendre le fonctionnement d'un tout, il est nécessaire d'étudier les relations qui existent entre les parties de ce tout. Principes de l'analyse du système :

❖ Principe d'analyse systémique :

La théorie des systèmes est attribuée à Bertalanffy.

Cette théorie assimile les organisations en systèmes (groupes de parties interdépendantes disposées selon des objectifs) complexes, fermés, hiérarchiques, contrôlés et

¹³Barbel M. et Meier O., Manageor, Dunod, 2006.

ouverts sur l'environnement. Ce système comprend tous les éléments extérieurs à l'organisation qui affectent l'organisation.

Cela pourrait avoir l'effet inverse. De plus, l'analyse des systèmes repose sur l'idée que pour bien comprendre le fonctionnement d'un tout, il est nécessaire d'étudier les relations qui existent entre les parties de ce tout.

Les principaux concepts associés à la théorie des systèmes sont les systèmes ouverts et fermés, l'efficience et l'efficacité, l'entropie, les sous-systèmes, l'équivalence et la synergie. Systèmes ouverts et fermés :

❖ **Le système ouvert et le système fermé**

Selon Bertalanffy, le système peut être ouvert ou fermé. Un système fermé n'est absolument pas affecté par l'environnement extérieur. En revanche, les systèmes ouverts sont toujours connectés à l'environnement externe. Cependant, toutes les organisations fonctionnent sur des systèmes ouverts car des ressources transformationnelles sont nécessaires pour produire des biens et des services.

Efficacité et efficience : les systèmes fermés ne prennent en compte que la consommation des ressources internes, c'est-à-dire l'économie et l'efficacité. Cependant, les systèmes ouverts vont au-delà des simples préoccupations liées à l'utilisation interne des ressources pour considérer l'impact d'une organisation sur la société, ou en d'autres termes, son efficacité.

Le degré d'efficacité fait essentiellement référence à la mesure dans laquelle les produits et services fournis par une organisation répondent aux besoins de l'environnement externe.

Entropie : décrit la tendance d'un système à devenir désordonné, à se désintégrer et à s'effondrer. Les managers doivent donc toujours identifier les sources d'entropie afin d'envisager les actions correctives nécessaires. En conséquence, il n'existe pas de forme organisationnelle finalement satisfaisante et toutes les conditions acquises sont menacées.

Sous-système : un sous-système fait partie d'un tout beaucoup plus vaste que lui-même. Par exemple, le corps humain possède divers sous-systèmes tels que le système nerveux, le système vasculaire et le système respiratoire.

Cependant, chacun doit jouer un rôle pour que l'ensemble de l'organisation fonctionne correctement.

Équivalence : Le concept d'équivalence signifie qu'il existe différentes manières de combiner des sous-systèmes pour atteindre un objectif. Les gestionnaires doivent se demander comment fournir de la manière la plus rentable possible un service ou un produit particulier.

Dans le cadre de l'analyse des systèmes, on peut trouver des études liées aux caractéristiques de l'environnement, notamment aux types et aux rôles des parties prenantes. Celles-ci conduisent à l'analyse des organisations en étudiant les acteurs et les facteurs qui composent l'environnement.

Ainsi, d'une part, l'environnement immédiat, constitué de clients, concurrents, fournisseurs, sous-traitants et, d'autre part, constitué de parties prenantes plus ou moins immatérielles, a un impact significatif sur l'entreprise, par exemple les politiques (telles que inflation, taux d'intérêt, impôts, subventions, etc.), les aspects culturels et socioéducatifs (tels que le niveau d'éducation et la culture générale de l'individu), les facteurs technologiques etc...

Conclusion

Nous pouvons conclure à partir du premier chapitre qu'une organisation est une entité animée par un but, financier, économique, social, associatif. L'organisation regroupe un ensemble de moyens (humains, matériel) et de ressources (naturelles, financières) employés pour atteindre des objectifs.

Une organisation peut ainsi être une entreprise, privée ou publique, une association, une collectivité. L'organisation a une existence juridique, en tant que personne morale, au même titre qu'une personne physique. Elle a donc des droits et des devoirs. Sa responsabilité est également reconnue sur un plan social et environnemental compte tenu de ses implications sociétales.

La recherche de meilleures performances pour l'entreprise a conduit les praticiens à théoriser les résultats de leurs recherches ou de leurs observations. Il en découle plusieurs courants ou théories de l'organisation. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à l'organisation de la production. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations.

Chaque courant de pensée ayant analysé l'organisation privilégiant une approche particulière de l'organisation. De l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement.

De ce fait, les différents mouvements forment un tout.

CHAPITRE 2

Introduction

La culture organisationnelle est l'un des aspects les plus influents et les plus complexes de toute entreprise.

Elle est le reflet des valeurs, des croyances et des normes qui guident les comportements des individus au sein de l'organisation. Pour comprendre cette culture, il est essentiel d'expliquer les fondements théoriques, qui éclairent la manière dont elle se forme et évolue.

Dans cette étude approfondie, nous explorerons les fondements théoriques de la culture organisationnelle, la première section se concentrant sur ces fondements et la deuxième se penchant sur les typologies de la culture.

Les fondements théoriques sont les racines de notre compréhension de la culture organisationnelle.

Dans la première section, nous explorerons les travaux pionniers de chercheurs tels que Edgar Schein, Frank Bournois, et Maurice Thévenet, qui ont jeté les bases de la compréhension de la culture organisationnelle, les déterminant, la fonction, les composant de la celle-ci.

Nous plongerons dans les concepts clés tels que les artefacts culturels, les niveaux culturels et les processus de socialisation.

La deuxième section nous emmènera dans l'univers des typologies de la culture organisationnelle.

Nous examinerons comment les chercheurs ont classé et catégorisé les cultures organisationnelles en différents types, tels que la culture clanique, la culture hiérarchique, la culture adhocratique et la culture marchée.

Ces typologies nous permettront de mieux comprendre la diversité des cultures organisationnelles et leurs implications.

Section1 : La culture organisationnelle ; principaux éléments de définition

La culture organisationnelle est un l'âme d'une entreprise. Elle définit son identité, influence son comportement et guide ses décisions.

Dans cette section nous explorerons un ensemble de points qui aideront le lecteur à comprendre la notion de « culture organisationnelle ».

Dans un premier point, nous allons aborder le grand thème de la culture sous l'angle général, puis nous l'explorerons dans son aspect organisationnel.

Ensuite, nous préciserons ce qui peut être attribué spécifiquement à la culture organisationnelle par la présentation de ses différents aspects et formes de présentation.

Enfin, le dernier point sera consacré aux différentes fonctions et rôles de la culture organisationnelle.

1. Le concept de « culture »

La culture, dans son sens générale, désigne l'ensemble des normes et des comportements qui caractérisent une société ou un groupe donné. Cependant, ce concept s'applique également au contexte organisationnel.

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 ¹:

.

1.1. Un ensemble de références et d'hypothèses fondamentales

Celles-ci contiennent les bases sur lesquelles travaille la communauté, et la communauté présuppose un savoir faire partagé et une connaissance partagée des symboles, ces informations peuvent concerner les activités de l'entreprise, ses objectifs, sa relation future avec l'environnement, la personnalité et l'image organisationnelle de l'entreprise.

¹Kloeber et kluckholm cité par : Thevenet Maurice, « la culture d'entreprise », 5ème Edition, que sais-je paris, 2006, p205-206.

1.2. 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.

1.3. 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 de 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 ;

- 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.

2-La culture organisationnelle

2.1. Définition

La culture organisationnelle est un élément fondamental qui influence la façon dont une entreprise fonctionne, interagit et atteint ses objectifs. La culture organisationnelle crée un contexte dans lequel les employés travaillent, prennent des décisions et interagissent les uns avec les autres, elle est souvent considérée comme un aspect essentiel de l'identité de l'entreprise et joue un rôle déterminant dans sa performance et sa réussite.

Permet d'accroître la connaissance de la réalité de l'entreprise, la compréhension du climat social, et peut fédérer les initiatives et les volontés. Nous pouvons la considérer comme un déterminant majeur de l'organisation.

Il existe de multiples définitions de la culture organisationnelle :

2.1.1. Définition de la culture organisationnelle selon différents auteurs

Bounois (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 »².

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 »³.

Cela signifie que chacun dans l'entreprise suit une vision partagée et ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de sa position par rapport à ses concurrents, et de sa mission envers ses clients, ses employés et ses actionnaires, la culture d'entreprise a donc deux effets importants :

- ✓ Mobilisez votre énergie et concentrez-la sur un objectif important, inciter les gens à agir.
- ✓ Guider le comportement selon un certain nombre de critères comportementaux c'est-à-dire directs.

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 »⁴.

Il s'agit donc de la bonne manière de décrire le contenu, mais il faut généralement tenir compte du projet du fondateur et des circonstances de l'établissement. Les événements de son histoire, les fondements de son métier, et ses valeurs, tous deux expliqués sur la base de documents écrits et non-dits, sont encore plus difficiles à appréhender, mais une analyse des rituels et des symboles nous donne ça t'apprend quelque chose.

²Bournois cite par : Olivier Meier, management interculturel « Stratégie-Organisation-Performance », 5ème Edition, DUNOD, paris, 2013 p 10.

³LEMAITER Nadine cite par : p. Dupriez.s.simons : « La résistance culturelle ». Edition, De Boeck Université, 2002, p 87.

⁴Maurice Thévenet cite par : Y. Pesqueux : « idem ». Edition, Harmattan, 2004,p 170.

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 ».

Dans la plupart des cas, ces valeurs et ces pratiques partagées ont évolué dans le temps et conditionnent en grande partie⁵.

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

Premièrement, la culture est perçue par les individus en fonction de leurs expériences quotidiennes au sein d'une organisation. La culture va donc bien au-delà de l'ensemble des normes et des valeurs imposées par le management. Elle est enracinée dans les interactions quotidiennes et dans la façon dont elles sont perçues par tous les membres de l'organisation.

Deuxièmement, les perceptions qui composent de la culture sont partagées au sein d'une organisation. Comme nous le verrons plus loin, le degré de normes, de valeurs et de croyances partagées est l'un des paramètres permettant de déterminer si une culture d'organisation est « forte ».

Troisièmement, le concept de culture d'organisationnelle est une catégorie analytique. Autrement dit, il n'est pas nécessairement critiquer, mais tente plutôt d'expliquer et de comprendre certains éléments d'une culture.

Edgar SCHEIN, « 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 »⁶.

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 l'accent sur:

- ❖ A tendance à recouvrir tous les aspects du fonctionnement humain.
- ❖ Décrire l'organisation symbolique d'un groupe, la transmission de toutes valeurs qui soutiennent l'expression du groupe lui-même, sa relation aux autres groupes et sa relation à 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

⁵S.R obbins, D. Decenzo,M. Coulter,C-C.Ruling, Management, 9ème edition, pearson France, 2014, p 227.

⁶Tessier. R et Tellier. Y, « pouvoir et culture organisationnelle », édition presse Université du Québec, 1991, p 175.

(environnement) et appliquée en stratégie dans le sens où elle s'adapte aux objectifs économiques.

- ❖ Représente la base de l'identité de l'entreprise et représente l'ensemble des normes, des valeurs et des comportements, que partage 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 représente un « ciment social », basé sur la formalisation des contenus en glorifiant les histoires et la régulation des comportements des acteurs en construisant des normes, qui a non seulement une valeur d'un point de vue formel, mais aussi un lien avec des valeurs opérationnelles « souterraines ».

2.1.2. Les différentes approches théoriques de la culture organisationnelle

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 organisation⁷.

⁷YVES Bertrand, « culture organisationnelle », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec 1991, p44.

2.2. Les déterminants de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est liée à l'identité organisationnelle. Il a été construit à travers un processus d'apprentissage à travers l'histoire.

Il s'agit d'une série de documents de référence partagés et créés en réponse à des problèmes qui se sont posés au fil du temps. Les employés l'examinent eux-mêmes chaque jour et le renforcent à chaque décision concrète qu'ils prennent. Chaque entreprise a une idée de sa culture, mais ce n'est pas forcément la bonne.

2.2.1. La culture nationale

Geert 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 ⁸:

✓ **Individualisme et collectivisme** : il semble que le niveau d'individualisme est statistiquement lié à la richesse d'où les pays pauvres apparaissent comme collectivistes.

✓ **Distance hiérarchique du pouvoir** : Cette dimension peut se définir comme la manière dont on traite les inégalités, soit en les acceptants, soit les atténuants.

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

✓ **La masculinité féminité** : Cette dernière dimension oppose les sociétés qui séparent nettement les rôles masculins et féminins et celles qui ne les séparent pas. L'importance et l'influence de « la culture nationale » dans la détermination de la culture de l'entreprise et de chaque individu donne naissance au fait qu'on peut l'assimiler culture nationale), étant donné qu'une économie est véhiculée par ses entreprises, d'une façon plus ou moins directe à la réussite ou l'échec d'une économie quelconque. Le cas le plus évoqué est

⁸« La culture d'entreprise » et l'implication du personnel », p 110, disponible sur <http://medias.hachetteeducation.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 15/05/2023 à 8h.

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

2.2.2. 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.

2.2.3. 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.

2.2.4. La législation

Concernant l'emploi, l'environnement, les impôts, etc. les lois de chaque pays ont une grande influence sur le processus d'établissement des croyances et des valeurs dans les entreprises qui ont une influence sur la culture organisationnelle.

2.2.5. 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.

2.2.6. Salaire

Selon Le maître et Hofstede, 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).

Quatre modèles traduisent quatre formes d'implication dans le milieu du travail selon Sain Saulieu :

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.

2.2.7. 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.

2.2.8. Le pouvoir

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 » ; la maîtrise des relations entre l'entreprise et son environnement, le statut détenu au sein de l'entreprise, l'expertise et les compétences de l'individu.

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

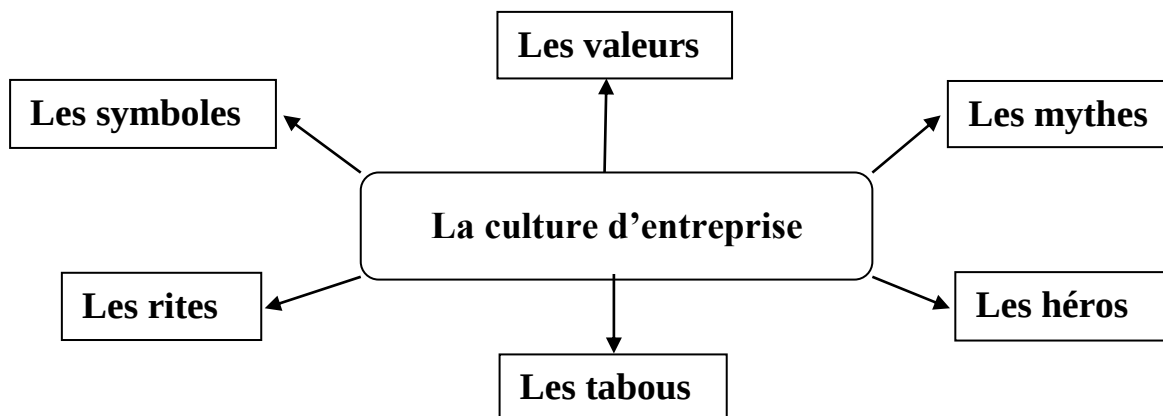
nouvelles valeurs dont il sera lui-même celui qui va les transmettre aux autres membres dans la mesure où ceux-ci vont les partager afin de concourir à la réalisation des objectifs de l'entreprise, ou encore, il peut l'influencer d'une manière négative en l'affaiblissant dans la mesure où chaque trait culturel qu'il définit n'arrange, par exemple, que son intérêt personnel et qui va même à l'encontre des objectifs de l'entreprise

3. Les composants et formes de manifestation de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un aspect essentiel du fonctionnement interne d'une organisation. Elle représente l'ensemble de valeurs, de croyances et de normes, de comportement partagé par les membres de l'organisation.

Plusieurs signes et pratiques constituent les manifestations concrètes de l'identité et de la culture organisationnelle. Par cette définition nous pouvons retenir les composantes ou les formes de manifestation suivantes :

Figure N°1 : Les composantes de la culture



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

3.1. Les symboles

Il s'agit des signes extérieurs d'identification à une entreprise en particulier, qui servent de repères au personnel. Ils peuvent toucher de nombreux domaines, ils concernent la

tenue vestimentaire, les styles architecturaux, les logos, etc. ils servent aussi d'éléments de communication tant en interne qu'en externe⁹.

Exemple : port du costume-cravate obligatoire sauf le vendredi.

3.1.1. Les valeurs

Ce sont les codes comportementaux (valeurs opérantes) qui forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques de management et les valeurs déclarées (celles qui transparaissent dans le discours de l'entreprise).

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.

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.

3.1.2. Les mythes

Les mythes sont les histoires qui circulent dans les entreprises qui servent à renforcer l'esprit d'appartenance des salariés, 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. Elle peut apparaître comme responsable de tout ce qui lui arrive de positif, ou au contraire

⁹Darbelet M, et all « L'essentiel sur le management », 5ème édition, Berti, Alger, 2009/2010, p 270.

comme responsable de ses malheurs dans un environnement favorable qui aurait pu conduire au succès. Il peut s'agir de produit phare de la marque¹⁰.

Exemples : chanel N°5.

Différents auteurs distinguent parmi les mythes les catégories suivantes :

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

3.1.3. Les héros

Sont souvent les fondateurs de la société ou les personnalités qui ont marqué l'histoire de l'entreprise.

¹⁰ P. Dupriez, S. Simons : « La résistance culturelle ». Ed. De Boeck Université, 2002, p 88.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles qu'éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociale, de manière de comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qui 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 personnalité. Il est en quelque sort le « héros » de l'entreprise.

Exemple : Steve jobs chez Appel.

3.1.4. Les tabous

Sont les sujets ou des pratiques qui sont généralement évités, ignorés ou considérés comme inacceptables au sein d'une organisation ces tabous peuvent varier en fonction de la culture de l'entreprise et des normes sociales qui la régissent.

Ce sont les interdits dans une organisation (événements, situations, qu'il ne faut pas aborder...) font référence aux comportements qui sont considérés comme inappropriés, non discutables au sein d'une organisation.

3.1.5. Les rites

Les rites, sont comportements spécifiques issus des coutumes et des pratiques développées dans l'entreprise. Sont des activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. Ils ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance.

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'importance¹¹.

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

¹¹LEHMANN-ORTEGA. L et all, Op. cit, 2009 et 2011, p 623.

promotions, de départs en retraite ou de mutations, lors de fêtes organisées par l'entreprise. On peut distinguer¹²:

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.

Pour bien comprendre la position de chaque composante dans la culture organisationnelle E. Schein établit une structuration classique en trois niveaux¹³ :

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

¹²DARBELET. M, et all Op. cit, 2009, p 270.

¹³EDGAR Schein cité par : M. Monerau, « Management des organisations touristiques ». Ed, Bréal, 2002, p 39.

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.

4. Les fonctions et le rôle de la culture organisationnelle

Après avoir défini le concept de culture organisationnelle, il est nécessaire d'identifier les fonctions et les rôles de la culture pour une organisation. Dans ce sens, on distingue entre fonctions et rôles internes et fonctions et rôles externes¹⁴ :

4.1. Fonctions ou rôle internes de la culture organisationnelle

Le rôle et les fonctions internes de la culture organisationnelle concernent les employés et les parties prenantes internes de l'organisation. Voici quelques aspects importants du rôle interne de la culture organisationnelle :

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

Facteur de motivation : la culture renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficience des ressources.

Identification et alignement : la culture organisationnelle aide à créer un sentiment d'identification chez les employés, en leur permettant de se sentir partie intégrante de l'organisation.

Elle favorise également l'alignement des valeurs et des objectifs des employés avec ceux de l'entreprise, ce qui renforce l'engagement et la motivation.

¹⁴Koloina 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 07/05/2023 à 08h30.

Normes et comportements : la culture organisationnelle établit des normes et des comportements attendus au sein de l'organisation. Elle influence les interactions entre les employés, les modes de communication, les styles de leadership, etc. Elle peut encourager des comportements positifs, tels que la collaboration, l'innovation et l'esprit d'équipe.

Prise de décision : la culture organisationnelle influence la prise de décision au sein de l'entreprise. Elle peut favoriser une approche axée sur le consensus et la participation, ou au contraire, une approche plus hiérarchique. La culture influence également les priorités organisationnelles et les critères utilisés pour évaluer les opportunités et les risques.

Cohésion et socialisation : la culture organisationnelle favorise la cohésion et la collaboration entre les membres de l'organisation. Elle crée un sentiment d'appartenance et facilite la socialisation des nouveaux employés et encourage la communication. La culture organisationnelle aide à définir les rituels, les traditions et les valeurs partagées qui renforcent l'identité collective.

4.2. Les fonctions et rôles externes

Les fonctions et rôles externes de la culture organisationnelle concernent les parties prenantes externes, telles que les clients, les fournisseurs, les investisseurs, etc. Voici quelques aspects importants des rôles externes de la culture organisationnelle :

Facteur d'identité et d'image : la culture 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 : la culture 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.

Relations avec les parties prenantes : La culture organisationnelle influence les relations avec les parties prenantes externes. Par exemple, une culture axée sur le service client peut favoriser des relations durables avec les clients, tandis qu'une culture axée sur l'innovation peut attirer des partenaires stratégiques.

Responsabilité sociale et durabilité : La culture organisationnelle peut promouvoir des valeurs telles que la responsabilité sociale et la durabilité. Cela peut se traduire par des

initiatives environnementales, des pratiques commerciales éthiques, etc., ce qui peut renforcer la réputation de l'entreprise¹⁵.

La culture organisationnelle joue un rôle clé à la fois en interne et en externe. Elle façonne les valeurs, les comportements et les normes au sein de l'organisation, tout en influençant la façon dont l'entreprise est perçue par les parties prenantes externe.

Section 2 : Les différents types de culture organisationnelle

Il est important de reconnaître que chaque organisation possède une culture unique, distincte de son histoire, de ses valeurs fondamentales et de son environnement.

Dans l'étude théorique de la culture organisationnelle, de nombreuses tentatives ont été faites pour classer les organisations selon leurs types de culture organisationnelle, en utilisant plusieurs méthodes et selon plusieurs critères. L'objectif de notre étude n'étant pas de fournir une description exhaustive de tous les modèles, nous avons décidé de présenter quatre exemples des modèles les plus fréquemment cités par ordre chronologique. Daniel Denison (1990), Harrison & Stokes (1992), Edgar H. Schein (1992) et Cameron & Quinn (2006).

1-Différents types de culture organisationnelle

1. Modèle Daniel Denison (1990)

Le modèle de Denison (1990) a été développé sur la base de la relation entre la culture organisationnelle et la performance organisationnelle. La performance est mesurée par des indicateurs financiers tels que le résultat opérationnel, la rentabilité, la croissance (croissance des ventes et des parts de marché), la qualité, l'innovation et le niveau de satisfaction des collaborateurs et des clients. (Denison, 2009).

Selon ce modèle, il existe une relation entre les indicateurs de performance et quatre dimensions de la culture organisationnelle : la mission, l'adaptabilité, la participation et la cohérence organisationnelle. Chacune de ces dimensions se compose de trois parties : un index¹⁶.

¹⁵E.Schein cite par : olivier Meier, management interculturel, « stratégie- organisation-performance » 5ème édition, Dunod, paris, 2013, p 16-17.

¹⁶ Thèse doctorat en science de gestion de l'université de Paris-Ouest Nanterre La Défense sur «L'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salarié » 21/03/2017.

1.1. Mission

Une mission est définie comme une vision claire des buts et des objectifs stratégiques à atteindre. Cette mission fixe également la direction de l'entreprise au niveau opérationnel, ou la direction que les salariés doivent suivre dans leur travail quotidien.

1.2. Adaptabilité

L'adaptabilité fait référence à la capacité d'une organisation à s'adapter aux exigences de son environnement externe. Les membres de ces organisations peuvent prendre des risques et en évaluer les conséquences. Ces organisations possèdent une vaste expérience dans la réponse au changement et dans la réponse en conséquence (Kotter, 1996 ; Senge, 1990).

Selon ce modèle, les organisations hautement adaptables ont plus de chances de réussir sur le marché et de se développer durablement. Nombreuses tentatives ont été faites pour classer les organisations selon leurs types de culture organisationnelle, en utilisant plusieurs méthodes et selon plusieurs critères. L'objectif de notre étude n'étant pas de fournir une description exhaustive de tous les modèles, nous avons décidé de présenter quatre exemples des modèles les plus fréquemment cités par ordre chronologique. Daniel Denison (1990), Harrison & Stokes (1992), Edgar H. Schein (1992) et Cameron & Quinn (2006).

1.3. Participation

Les organisations qui encouragent la participation de leurs membres améliorent plus que les autres les performances de leurs ressources humaines. La littérature de recherche sur la culture organisationnelle montre que la participation favorise l'engagement et la motivation des employés et améliore également les compétences interpersonnelles (Lawler, 1996). Cela permet aux membres de cette organisation de conduire l'entreprise vers une grande efficacité. En fait, participer vous donne le sentiment que votre travail a un impact direct sur l'atteinte des objectifs de votre organisation. Ils partagent un sentiment d'appartenance et de responsabilité au sein de l'organisation (Spreitzer, 1995).

1.4. Cohérence

Avec la cohérence comme valeur culturelle, les organisations créent des systèmes internes basés sur le consensus. Ces systèmes peuvent encourager et apporter une bonne coordination et intégration, plutôt que d'appliquer des règles (citations des auteurs de l'article) ou des réglementations strictes.

2. Modèles POUPART et HOBBS (1991)

POUPART et HOBBS (1991) ont développé une typologie basée sur les critères de classification de WILKINS (1983). Cette dernière définit la culture organisationnelle en fonction de ses dimensions. Celles-ci sont mesurées à l'aide d'un ensemble de critères qu'il appelle hypothèses. Ils font référence aux moyens utilisés et aux objectifs poursuivis par les membres d'une organisation. Les postulats instrumentaux sont structurels (division du travail, hiérarchies), relationnels (mécanismes de contrôle, circulation de l'information) et humains (bases de pouvoir, projets de carrière, procédures de résolution de problèmes). Collision). Les objectifs organisationnels sont liés aux critères de réussite et aux principales préoccupations de l'organisation. Ces critères sont expliqués ci-dessous.

2.1. Division du travail

Il existe deux situations extrêmes dans la division du travail. Les tâches sont soit très définies, spécialisées et formalisées (Taylor W, Fayol), soit au contraire flexibles et diversifiées.

2.2. Où les membres de l'organisation sont identifiés

Variede superficiel et instrumental à interne et personnel. Les membres peuvent s'identifier à l'ensemble de l'organisation, du service, du patron, du poste, du client, etc.

2.3 :Mécanismes de contrôle

ce sont les mécanismes utilisés par les organisations pour garantir que les membres agissent conformément aux objectifs de l'organisation et pour coordonner les

efforts des différents départements. Mc Gregor (1960) a proposé deux idées sur les personnes sur le lieu de travail, pour lesquelles il a identifié deux types de contrôle opposés. En revanche, s'il y a des hommes qui n'aiment pas naturellement le travail, il convient de leur donner des ordres et de surveiller leur comportement. Prendre et appliquer des mesures coercitives. D'un autre côté, nous avons des organisations qui équilibrent les besoins individuels et organisationnels, prennent en compte les responsabilités individuelles au travail, recherchent la performance, fixent des objectifs et se surveillent.

2.4. Diffusion del'information : peut-être plus ou moins libre ou contrôlée, formelle ou informelle.

2.5. Types de pouvoir : concerne la légitimité du pouvoir et les bases de son exercice au sein des organisations. La typification de la culture organisationnelle selon ce critère repose sur la légitimité du pouvoir au sein de l'organisation. Weber divise la légitimité du pouvoir hiérarchique dans les organisations classiques en trois catégories.

- ✓ Autorité charismatique: L'autorité est justifiée par des caractéristiques personnelles qui permettent aux individus d'avoir du pouvoir sur les autres. Autrement dit, il s'agit d'une reconnaissance collective des qualités de leadership.
- ✓ Autorité traditionnelle : elle est héritée par l'usage et constitue un exemple d'autorité transmise de père en fils dans une entreprise familiale.
- ✓ Autorité rationnelle et légale : Autorité déterminée par le rôle joué par l'individu. C'est le résultat de règles et d'une logique opérationnelle. Ce modèle est courant dans l'administration publique. Cela permet une gestion centralisée où chaque acteur est placé en fonction du niveau hiérarchique, de la fonction ou des compétences professionnelles.

2.6. Organisation et promotion de carrière : Elles correspondent à des parcours de carrière identifiés et évalués par l'administration. Ceux-ci peuvent être verticaux ou horizontaux.

2.7. Résolution des conflits : Trois méthodes principales peuvent être utilisées pour résoudre les conflits au sein d'une organisation.

- ✓ La négociation est un processus par lequel deux personnes ou plus tentent d'atténuer ou de résoudre des conflits entre elles. L'objectif est de parvenir à un compromis par la communication, la négociation, la persuasion et des concessions mutuelles. -La médiation est un processus par lequel les parties à un différend tentent de résoudre leurs problèmes en faisant appel à un tiers.
- ✓ L'arbitrage est un processus de résolution des litiges qui peut être exercé par toute personne, institution ou autorité.
- ✓ Sur la base de tous ces facteurs, POUPART et HOBBS (1991) ont proposé cinq types de culture organisationnelle. Culture bureaucratique administrative. Culture participative. Culture professionnelle et culture entrepreneuriale.

3- Modèle d'Edgar H. Schein (1992)

Selon Schein (1992), la culture organisationnelle est un attribut de l'organisation qui est la plus difficile à changer. Son modèle de culture organisationnelle se concentre sur trois niveaux différents qui se déplacent de l'aspect visible au tacite puis à l'invisible (Schein, 2004), ce qui correspond à un développement dans l'ordre suivant : l'artefact, ensuite les valeurs, les croyances, les stratégies, les objectifs et les règles de l'organisation, et enfin les hypothèses sous-jacentes ou inconscientes et les perceptions de comportement.

3.1. Artefact

Les artefacts sont des phénomènes qui peuvent être vus, entendus ou ressentis lors de l'entrée dans une nouvelle organisation (Schein, 1992). En d'autres termes, ces artefacts sont des composants physiques d'une organisation. Exemples : architecture, récompenses actions visibles et visibles, types de vêtements, types de communication, slogans visibles, histoires, rituels et rituels, etc.

3.2. Valeurs et croyances

Les valeurs sont des préférences collectives imposées à un groupe, les croyances et normes essentielles qui définissent le comportement et la pensée. Les valeurs et croyances partagées par les membres d'une organisation deviennent des idéologies et des idées. Comprendre la philosophie de l'organisation et être capable de guider les membres du groupe dans une meilleure direction, la résolution de problème. En d'autres termes, ces valeurs et croyances sont prévisibles, elles sont basées sur le type de comportement pouvant être observées au niveau des artefacts.

3.3. Hypothèse de base

Le principe de base est un élément invisible qui ne peut être identifié interactions quotidiennes entre les membres d'une organisation. Ces hypothèses sont façonnées et influencée par les valeurs et les convictions de la direction. Par exemple, Le chef de l'organisation est responsable du développement du type de produit En répondant aux besoins du marché, vous pouvez développer une organisation très disciplinée. Cette organisation attire des individus motivés qui aiment la discipline et l'ordre. La hiérarchie, la discipline et l'ordre sont les prémisses de base de cette organisation.

Selon Argyris (1976), les hypothèses de base sont comme des lignes directrices pour le comportement des membres. Ils guident leurs perceptions et leur réflexion.

En résumé, le modèle de Schein (1992) prend en compte cette culture organisationnelle. Le niveau des artefacts, le niveau des valeurs et des croyances, et C'est une hypothèse de base.

4. Modèle Cameron & Quinn (2006)

Cadre de valeurs concurrentes [Valeurs concurrentes]

Le Cadre de Valeurs comporte deux dimensions. Dans la première dimension, les notions de flexibilité et de discrétion croisent celles de stabilité et de contrôle. La deuxième dimension fait la distinction entre l'orientation interne et l'intégration de l'orientation externe et la différenciation. La figure suivante montre ce modèle.

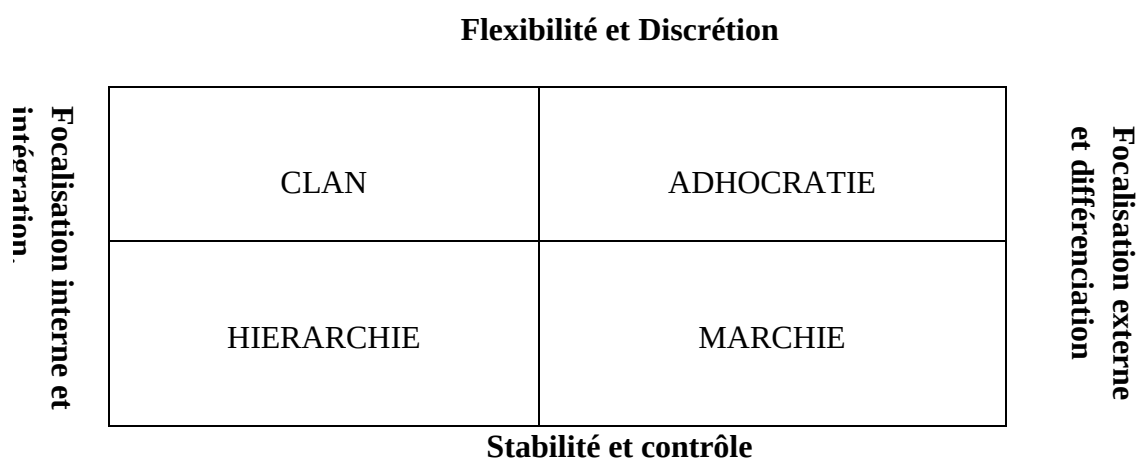


Figure 3 : le cadre de valeurs concurrente (Cameron & Quinn, 2006)

Comme le montre le schéma, dans le modèle en question, quatre types de cultures existent au sein d'une organisation : le clan ou la famille, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché.

4.1 Culture clanique ou familiale :

La culture familiale ou clanique est une forme organisationnelle similaire à une famille élargie. Les caractéristiques fondamentales de ce type de culture sont ¹⁷:

- ✓ Travail d'équipe et développement personnel. Les clients sont considérés comme des partenaires de l'entreprise. Les managers responsabilisent les employés et encouragent la participation et la fidélité. -Un environnement de travail convivial où gestionnaires et employés peuvent partager leur individualité dans l'esprit d'une grande famille.
- ✓ Les dirigeants et managers organisationnels sont considérés comme des mentors et, dans certains cas, même comme des figures parentales.
- ✓ Les organisations sont soutenues par la loyauté et la tradition. L'engagement est élevé.
- ✓ L'organisation met l'accent sur les bénéfices à long terme du développement des employés et valorise la cohésion et le moral des employés. -Le succès est défini comme la capacité d'écouter les utilisateurs et de faire preuve d'empathie envers les gens.
- ✓ L'organisation valorise le travail d'équipe, la participation et le consensus.

4.2. Culture adhocratique

La racine du mot « adhocratie » est « ad hoc », ce qui signifie que les choses s'adaptent temporairement et dynamiquement aux besoins. Par conséquent, la culture adhocratique d'une organisation signifie que celle-ci peut rapidement se reconfigurer pour s'adapter aux nouvelles circonstances. La culture adhocratie fait donc référence à un type d'organisation dynamique, entreprenante et créative, par opposition à la bureaucratie. Les principales caractéristiques de ces organisations sont :

¹⁷ Adapté de :Kim Cameron et Robert Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey- Bass, 2011, page 269.

- ✓ Le but de ces organisations est de créer quelque chose en améliorant les produits ou en développant de nouveaux. Leur définition du succès est déterminée par leur capacité à innover.
- ✓ Cette culture encourage la prise de risques et le développement de nouveaux produits, produits et idées. En conséquence, ce type de culture met l'accent sur le caractère individuel de la prise de risques et de l'anticipation de l'avenir. Chaque individu dans une adhocratie est impliqué dans la production, les clients, ainsi que la recherche et le développement.
- ✓ On attend des dirigeants qu'ils soient des visionnaires ou des innovateurs. L'intérêt à long terme d'une organisation est la croissance, la connaissance et l'acquisition de nouvelles ressources.

Autrement dit, l'idée centrale d'une culture adhocratie est une vision claire, précise et motivante de la créativité des collaborateurs. Les valeurs intrinsèques sont l'innovation, la flexibilité, l'adaptabilité et la volonté de prendre des risques. Le principe de base de ce type de culture est l'innovation et la création révolutionnaire de nouveaux produits et services. Les managers encouragent la créativité, la flexibilité et l'adaptabilité de leurs employés.

4.3. Culture de marché

Le marché fait ici référence à une forme d'organisation caractérisée par la concurrence et l'orientation.

Résultat. Les autres caractéristiques principales de ce type de culture comprennent :

- ✓ Les leaders des cultures de marché sont axés sur les résultats et font avancer les choses. Les principales priorités de la culture de marché sont le pouvoir de marché et la performance financière.
- ✓ La culture du marché met davantage l'accent sur l'environnement externe que sur la gestion des circonstances internes. L'accent est mis sur les transactions accélérées avec des organisations externes telles que les fournisseurs, les clients, les sous-traitants et les syndicats. -Contrairement aux cultures hiérarchiques, où le contrôle interne est maintenu en adhérant à des règles et décisions strictes et

centralisées, les cultures de marché se concentrent sur la prédominance des mécanismes de marché.

- ✓ Le principe de base de ce type de culture est de fixer des objectifs clairs et des stratégies proactives. Les managers valorisent la productivité et la compétitivité.

En résumé, lorsqu'une organisation est dominée par une culture de marché, les dirigeants les plus efficaces ont l'expérience de diriger, de négocier et de motiver les autres. Les critères d'efficacité de cette culture sont l'attitude envers les objectifs définis, l'importance des résultats obtenus et la victoire sur la concurrence en augmentant la part de marché.

4.4. Culture hiérarchique

La culture hiérarchique est un type d'organisation qui peut être comparé à une bureaucratie formalisée et structurée. En revanche, la culture hiérarchique présente les caractéristiques suivantes ¹⁸:

- ✓ Cette culture met l'accent sur la hiérarchie et la gestion traditionnelle, les décisions importantes étant prises au sommet de la pyramide hiérarchique et passant par différents niveaux de l'organisation.
- ✓ Dans les cultures hiérarchiques, l'environnement est relativement stable, les tâches et fonctions peuvent être coordonnées, les produits et services restent cohérents et les employés et leur travail sont contrôlés.
- ✓ Les leaders de ce type de culture sont considérés comme des organisateurs ou des coordinateurs. Les préoccupations à long terme des organisations sont la stabilité, l'efficacité, la fiabilité et la prévisibilité. En résumé, lorsqu'une organisation est dominée par une culture hiérarchique, les dirigeants les plus efficaces font preuve de styles de leadership appropriés. Ils sont bien formés pour organiser, contrôler, surveiller, coordonner et maintenir l'efficacité (les termes d'efficacité dans cette culture sont la rapidité, le bon fonctionnement et la prévisibilité).

En résumé, la théorie du modèle de cadre de valeurs concurrentes suggère que les types de culture sont le résultat d'une combinaison d'orientation et de structure organisationnelles. Cette combinaison comprend un ensemble de comportements, de valeurs,

¹⁸ Thèse doctorat en science de gestion de l'université de Paris-Ouest Nanterre La Défense sur «L'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés» 21/03/2017.

de croyances et d'hypothèses qui influencent la concentration et les efforts des employés pour atteindre les objectifs organisationnels (Hartnell et al., 2011). De plus, chaque culture possède ses propres caractéristiques et représente des facteurs importants dans le fonctionnement et le développement d'une organisation.

Conclusion :

En conclusion du chapitre deux, on peut dire que ce dernier nous a incité à considérer la culture organisationnelle à travers le concept de culture et différentes typologies. Sur la base de ses éléments déterminants, la culture organisationnelle est un modèle créé par un groupe pour fournir une orientation unique aux membres d'une organisation dans tous les aspects, qu'il s'agisse d'orientation stratégique, opérationnelle, fonctionnelle ou d'objectifs.

Ensuite, j'ai présenté différents modèles culturels, parmi lesquels j'ai pensé choisir le modèle de culture organisationnelle proposé par Cameron & Quinn. (2006) décrivent l'organisation CRMA qui fait l'objet de notre étude de cas. Il existe plusieurs raisons de choisir le modèle de Cameron & Quinn (2006).

Actuellement, l'environnement de travail est très dynamique et chaotique (Cameron, 2006). Les organisations doivent donc s'adapter aux changements rapides de leur environnement.

En appliquant la théorie du cadre de valeur concurrentielle, les dirigeants peuvent améliorer l'efficacité organisationnelle et contrôler les turbulences environnementales. De plus, ce modèle est souvent appliqué à l'étude de la culture organisationnelle.

Selon Cameron et alii (2006), plus de 10 000 organisations dans le monde appliquent cette théorie.

L'avantage de cette théorie est qu'elle peut être utilisée dans de multiples domaines tels que la gestion, le marketing, la comptabilité et les services.

CHAPITRE 3

Introduction

Les deux premiers chapitres de notre recherche nous ont permis de préciser notre problématique : à savoir la description théorique de la culture organisationnelle et ses différents types. Nous avons également analysé la littérature liée au concept de l'organisation (chapitre 1), avant d'analyser le concept de culture organisationnelle et ses différents modèles dans le chapitre 2. Ces travaux nous ont conduits à proposer le modèle du cadre des valeurs concurrentes à mettre en valeur dans notre recherche.

Ainsi, les problématiques de recherche dans la littérature doivent être confrontées à la réalité dans les entreprises. En effet, la question posée par notre recherche peut être évaluée en s'appuyant sur les résultats antérieurs obtenus par d'autres chercheurs, mais cette évaluation doit aussi dépendre des particularités actuelles du terrain.

Par conséquent, l'objectif de notre recherche n'est pas seulement théorique. Nous souhaitons confronter la question de recherche que nous nous posons à la réalité du terrain à l'aide d'une étude empirique, c'est l'objet de ce troisième chapitre.

Ce chapitre sera présenté sur deux sections. La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de la recherche. La deuxième section portera sur la présentation des résultats et leur analyse afin de tester notre modèle et nos hypothèses de recherche.

Section 1- Présentation de l'organisme et la méthodologie de recherche

1. Présentation de la Mutualité Agricole CNMA

La Mutualité Agricole a vu le jour sous forme de Crédit Agricole Mutuel, représentée par des caisses locales. Cette institution a été créée dès 1901, elle est régie par les dispositions de la loi 1901 portant sur les associations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif, dans l'objectif d'offrir du crédit aux agriculteurs. Par la suite, le besoin d'assurer leurs biens s'est fait ressentir, d'où la création des Caisses d'Assurances Mutuelles contre l'Incendie et plus précisément, l'assurance contre l'incendie des récoltes agricoles (l'assurance grêle, et Bétail) et par conséquent, la naissance de :

- La Sétifienne en 1903 ;
- Alger en 1904 ;
- Tiaret et la constantinoise en 1908 ;
- La Guelmoise assurance en 1910 ;
- Khemis Miliana connu par Affre ville Assurance en 1911 ;
- L'Aurassienne assurance en 1925.

Elle est issue de réunification, à partir de 1972 de trois caisses en activité, en restant toujours dans le même domaine agricole,

- La Caisses Centrale de Réassurances des Mutuelles Agricoles (CCRMA) ;
- La Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles (CCMSA) ;
- La Caisse Mutuelle Agricole des Retraité (CMAR).

Aujourd'hui, après que la gestion des assurances sociales ait été transférée en 1995 au régime général (CNAS, CNR), les assurances agricoles qui sont à l'origine de la création des premières caisses de mutualité agricole en 1903, demeurent l'activité principale de la mutualité agricole.

La Mutualité Agricole, leader incontestée pour la couverture en assurances agricoles, confrontée aujourd'hui aux transformations que connaît son environnement, à la suite de l'ouverture du marché des assurances à la concurrence, est appelée à répondre aux nouveaux besoins et défis par ses sociétaires et aux exigences du nouveau paysage économique. La Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) offre ses services à travers son réseau,

constitué des Caisses Régionales (CRMA) et des bureaux locaux à une clientèle composée principalement de la population Agricole, rurale et des investisseurs dans le secteur agricole dans les domaines des assurances des biens.

1.1. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances

La CNMA est placée sous le contrôle d'une tutelle technique et administrative par le ministère de l'agriculture d'une part et d'autre tutelle économique et financière exercée par le ministère des finances d'autre part.

La CNMA a enregistré en 2017 un montant de 13.012 Millions DA soit une part appréciable de 11% du marché des assurances dommages.

La contribution de la CNMA dans les assurances agricoles demeure majoritaire avec une part de 75% en 2017.

1.2. Quelques repères de la compagnie

- Dénomination sociale : Caisse Nationale de Mutualité Agricole CNMA.
- Année de création : 1972.
- Forme juridique : Les Caisses de Mutualité Agricole sont des sociétés civiles de personnes, à but non lucratif et à caractère mutualiste.
- Siège social : 24, boulevard Victor Hugo -16100- Alger Centre, Algérie.
- Capital social : 10 000 000 000,00 DA. (2023)
- Sociétaires : 135 600 Sociétaires.
- Agrément : Toutes les branches d'assurance « dommages » et réassurance.
- Employés : 2297 employés. (2023).
- Réseau commercial : La Mutualité Agricole « CNMA » est constituée par un réseau de 67 caisses régionales « CRMA », relayées par 407 bureaux locaux.
- Son Statut : Sociétés Civiles de Personnes à Caractère Mutualiste et à capital variable. Elles ne poursuivent pas de but lucratif.
- Son Assise Financière : avec un Capital Social de 10 000 000 000,00 DA, (2023).
- Sa Position : Assureur dommages toutes branche.

1.3. Objectifs, Missions et activités

La Mutualité Agricole en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, se positionne comme « Assureur Conseil » soucieux d'aider les agriculteurs à identifier et maîtriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations. L'objectif principal était de les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

En milieu rural, c'est l'activité agricole qui est à la base du développement économique et social. C'est donc l'agriculteur qui constitue la clé de la réussite des projets et programmes destinés à promouvoir, les zones rurales, et par conséquent, c'est sur la famille rurale que doivent se concentrer les efforts d'informations, d'assistance et de formation. C'est dans cet esprit d'accompagnement de l'agriculteur, que le programme de développement des activités de proximité initié et élaboré par la Mutualité Agricole, dans ce cadre, la CNMA se positionne en tant qu'acteur principal et leader dans la promotion des activités mutualistes.

❖ Principaux Produits d'Assurances Commercialisés

- Assurances Végétales ;
- Assurances Animales ;
- Assurances Automobiles ;
- Risques Incendies, Responsabilités et Risques divers ;
- Risques engineering ;
- Risques industriels ;
- Assurances Transports, Multirisques et Risques Divers ;
- Assurances des Personnes et Voyages.

1.4. Organisation de la Mutualité Agricole CNMA

La mutualité agricole est organisée comme suit :

- L'assemblée générale de la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) constituée des présidents de l'ensemble des caisses régionales, lesquelles nomment le président et membres, le directeur général est nommé par décret présidentiel sur proposition du ministre de l'agriculture après avis du conseil d'administration.
- Pour ce qui concerne les caisses régionales, l'assemblée générale est constituée des membres sociétaires, le conseil d'administration élu par l'assemblée générale des

sociétaires, le directeur de caisse est nommé par décision du directeur général de la caisse nationale.

- Le conseil d'administration de la CNMA est constitué de 12 membres dont 9 membres sont élus et 3 membres représentant le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.
- La CNMA comptait 2870 employés.

A noter que la direction générale se constitue de plusieurs directions centrales :

- Direction Générale ;
- Direction Ressources Humaines et Gestion des Compétences ;
- Direction Assurances Automobile ;
- Direction Comptabilité Générale ;
- Direction Gestion des finances, Trésorerie et Participations ;
- Direction Systèmes d'information et Organisation ;
- Cellule Communication et animation commerciale ;
- Direction Juridique ;
- Direction de Formation ;
- Direction Audit Interne ;
- Direction Assurances Agricoles ;
- Direction Assurances Incendie Responsabilité et Engineering ;
- Direction Assurances Transport, Multirisques, Risques Simples et Divers
- Direction Equipements, Moyens matériels et Services Externes ;
- Direction Fonds d'état ;
- Direction Formation et Perfectionnement du Personnel ;
- Direction Gestion Prévisionnelle et Contrôle budgétaire ;
- Direction Inspection Générale ;
- Direction Investissements et Suivi Patrimoine ;
- Direction Réassurance et Actuariat.

2. Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est créée le 23/08/1968 dont le siège social se situe à 80 avenue Aban Ramadan Tizi-Ouzou. Elle est régie par la loi du 04

juillet 1900 et sur décision du président directeur de la caisse centrale de réassurance des Mutuelles Agricoles du 21 décembre 1966, Elle est constituée d'un conseil d'administration dont un président et 04 membres élus par l'assemblée générale composée paritairement par les sociétaires de la caisse régionale de Tizi-Ouzou, la CRMA de Tizi-Ouzou contient 83 salariés.

❖ Quelques repères de la compagnie

- ✓ Dénomination sociale : Caisse Régionale de Mutualité Agricole CRMA.
- ✓ Année de création : 23/08/1968.
- ✓ Forme juridique : Sociétés civiles de personnes, à but non lucratif et à caractère mutualiste.
- ✓ Siège social : 80, avenue Aban Ramadan, Tizi-Ouzou.
- ✓ Capital social : 235 000 000,00 DA. (2023)
- ✓ Sociétaires : 1608 Sociétaires.
- ✓ Agrément : Toutes les branches d'assurance « dommages » et réassurance.
- ✓ Employés : 83 employés. (2023).
- ✓ Réseau commercial : la CRMA Tizi-Ouzou est relayé par un réseau 18 bureaux locaux.
- ✓ Son Statut : Sociétés Civiles de Personnes à Caractère Mutualiste et à capital variable. Elles ne poursuivent pas de but lucratif.
- ✓ Son Assise Financière : avec un Capital Social de 235 000 000,00 DA, (2023).
- ✓ Sa Position : Assureur dommages toutes branche.

2.1. Le conseil administratif

Aujourd'hui la CRMA, a su relever tout défi, d'être parmi les premiers, mais tout ça n'aurait pas pu être possible, sans la participation de ses adhérents et sociétaires dans sa préservation. Toujours considérer comme un acteur incontournable du monde agricole et une partie prenante dans la préservation de l'activité agricole

A cet effet, la CRMA, organise chaque 04 ans des élections, un appel à une assemblée générale est lancé, tous les sociétaire adhérents sont invités à participer, pour élire un conseil administratif qui va représenter les agriculteurs et les directions agricoles, et participer au bon fonctionnement de la mutualité :

Le conseil d'administration est élu pour une période de quatre(04) années, et est composé des membres sociétaires suivants :

- ✓ 05 administrateurs élus par l'assemblée générale conformément aux dispositions Statutaires ;
- ✓ 01 représentant non éligible du ministère de l'agriculture

Le président assume un rôle important à la CRMA de Tizi-Ouzou. C'est le premier responsable auprès de l'assemblée générale ; il a le droit de regard sur les actes de gestion sans cependant disposer de pouvoir en la matière. Tous comme il peut signaler les insuffisances qu'il aura détecté à la CRMA, il est tenu de recevoir huit jours par mois les sociétaires, de les écouter et de régler leurs problèmes, ainsi que l'animation d'activités visant informer, sensibiliser et mobiliser de nouveaux adhérents à la CRMA.

2.2. La fonction de Managériale

2.2.1Le Directeur

Si la notion du mutualisme est un fondement de la CRMA et un but de sa création c'est aussi, la notion fondamentale que le directeur doit inculquer à son équipe, malgré que les décisions les plus élémentaires soient prises au niveau central, le déclinement de ces objectifs sur les services et bureaux de la CRMA, le suivi des réalisations, le contrôle, reste des tâches des directeurs de caisses, mais sans en être un bras de sanction ;il est avant tout un meneur d'hommes, responsable de la motivation et de l'efficacité de son unité.

Les missions du directeur au sein de la CRMA sont :

- ✓ décliner les objectifs selon les moyens et la potentialité de chaque service
- ✓ motiver son équipe à la réalisation de ses objectifs
- ✓ planifier les missions de chacun de ses éléments
- ✓ contrôler et suivre les réalisations
- ✓ offrir les moyens et logistique d'aide aux réalisations mais toujours dans la mesure de son pouvoir.
- ✓ Nul ne peut réussir seul, les assurances est un travail d'équipe, et la consultation de son Equipe à travers l'organisation des réunions pour écouter ses collaborateurs.

2.2.2. La cellule informatique

Toutes les divisions et fonctions déjà citées ne peuvent fonctionner sans un raccordement informatique qui assure la collecte, l'acheminement, l'enregistrement, l'analyse et le stockage des données.

Les missions de la cellule informatique sont :

- ✓ Facilite le bon fonctionnement des opérations techniques (souscription, traitement des dossiers)
- ✓ Assure le transfert des données techniques vers la comptabilité.
- ✓ Collecte des données interne et externe.
- ✓ Interprète les informations recueillies.
- ✓ Détecte les erreurs de fonctionnement.

2.2.3. Liens juridiques

L'organisation de la Mutualité Agricole régie par l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972, portant institution de la mutualité agricole définit ainsi les principales mutualités, Ce mode d'organisation consistait en la création d'autant de caisses de mutualités agricoles et bureaux locaux tout en fédérant autour d'une caisse nationale.

Les dispositions de l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972 ont été précisées par celles du décret exécutif n°95-97 du 1^{er} Avril 1995 complété et modifié par le décret exécutif N°97-150 du 10 mai 1997 fixant les statuts –types des caisses de mutualité agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles.

3. Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est une structure hiérarchique et du soutien des bureaux locaux implantés dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale.

Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté par des chefs de division et chaque division à des services à savoir :

- Division personnel et moyens généraux ;
- Division comptabilité et finances ;
- Division production ;
- Division sinistre ;
- Cellule juridique ;
- Cellule informatique.

3.1. Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux

La division personnel et Moyens Généraux est considérée comme étant le pilier de la CRMA de Tizi-Ouzou, elle assure la gestion de tous les agents de l'entreprise, ainsi que leurs besoins en formation. Les activités de la division sont :

- Le recrutement : qui consiste à assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de l'entreprise ;
- La formation : qui envisage d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel à l'intérieur de l'organisme ;
- La motivation : par la récompense, félicitation, prime, promotion quand il s'agit d'une motivation positive, et par la sanction, rétrogradation et le licenciement quand il s'agit d'une motivation négative ;
- La communication et la transparence : elle est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise.
- L'administration du personnel : il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, les primes, en suivant la gestion de la présence et l'absence, des heures supplémentaires, planifier les congés annuels et organiser les remplacements. Il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite.

➤ **Le Chef de Division Personnel & Moyens Généraux**

Son rôle est d'animer, orienter et coordonner et contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie et emploi, formation), il assure la gestion des moyens communs de l'entreprise.

- ❖ Il entreprend toutes études et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie.
- ❖ Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation.
- ❖ Il participe à l'élaboration du plan de formation et son bilan.
- ❖ Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement).
- ❖ Supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative et paie .CRMA, dans sa politique de recrutement, sélectionne **Sécurité**

Des compétences, optant pour des formations internes et externes pour ses éléments afin d'assurer un meilleur rendement et une bonne optimisation des postes occupés.

➤ **Missions de la division personnelle**

La division personnelle a pour objectifs :

- ✓ apporter à l'entreprise un personnel adapté à son fonctionnement.
- ✓ avoir un effectif suffisant au fonctionnement, mais surtout motivé pour la bonne marche de l'entreprise.
- ✓ Assurer une bonne synergie de travail, en assurant une bonne communication entre les salariés et une gestion rapide des conflits.
- ✓ une bonne gestion du personnel permet de réduire les coûts d'entreprise.

3.2. La division comptabilité et Finance

Elle assure la transcription de toutes les opérations financières. Elle enregistre toutes les évolutions dans les actifs et passifs de l'entreprise, pouvant être source d'information pour celle-ci.

➤ **Missions de la division comptabilité et finance**

- ✓ Enregistrer les opérations dans les comptes.
- ✓ Produire des états périodiques (balance) et annuels, bilans et comptes de résultat.
- ✓ Assurer et maintenir la rentabilité de l'entreprise.
- ✓ Garantir la solvabilité de l'entreprise

3.3. La division sinistre

Elle est l'essence même de l'assurance, puisque c'est à cette division que revient la tâche la plus lourde, à savoir honorer la promesse du contrat d'assurance. C'est elle qui assure la préservation de la relation avec le client, mais aussi de réduire les coûts pour l'entreprise.

➤ **Mission de la division sinistre**

- ✓ La gestion des réclamations ; bonne source d'information pour l'entreprise
- ✓ La réception des déclarations et transcription des sinistres.
- ✓ Assurer l'assainissement des sinistres dans les meilleurs délais.
- ✓ Une évaluation et provision des stocks sinistres.
- ✓ Veiller sur l'assainissement des fichiers des clients et prémunir des fraudes.

3.4. Division production

Elle représente le centre d'efficacité de l'entreprise, le front office de notre mutuelle. La division production, représentée par 18 bureaux locaux, assure la distribution des produits d'assurances de la CNMA, et l'effectif le plus important de la CRMA Tizi-Ouzou. Elle constitue avec la division sinistre le centre névralgique de la CRMA.

Ce sont les clients qui assurent nos salaires, c'est à la CRMA en général de les préserver ; la division production étant le meilleur outil.

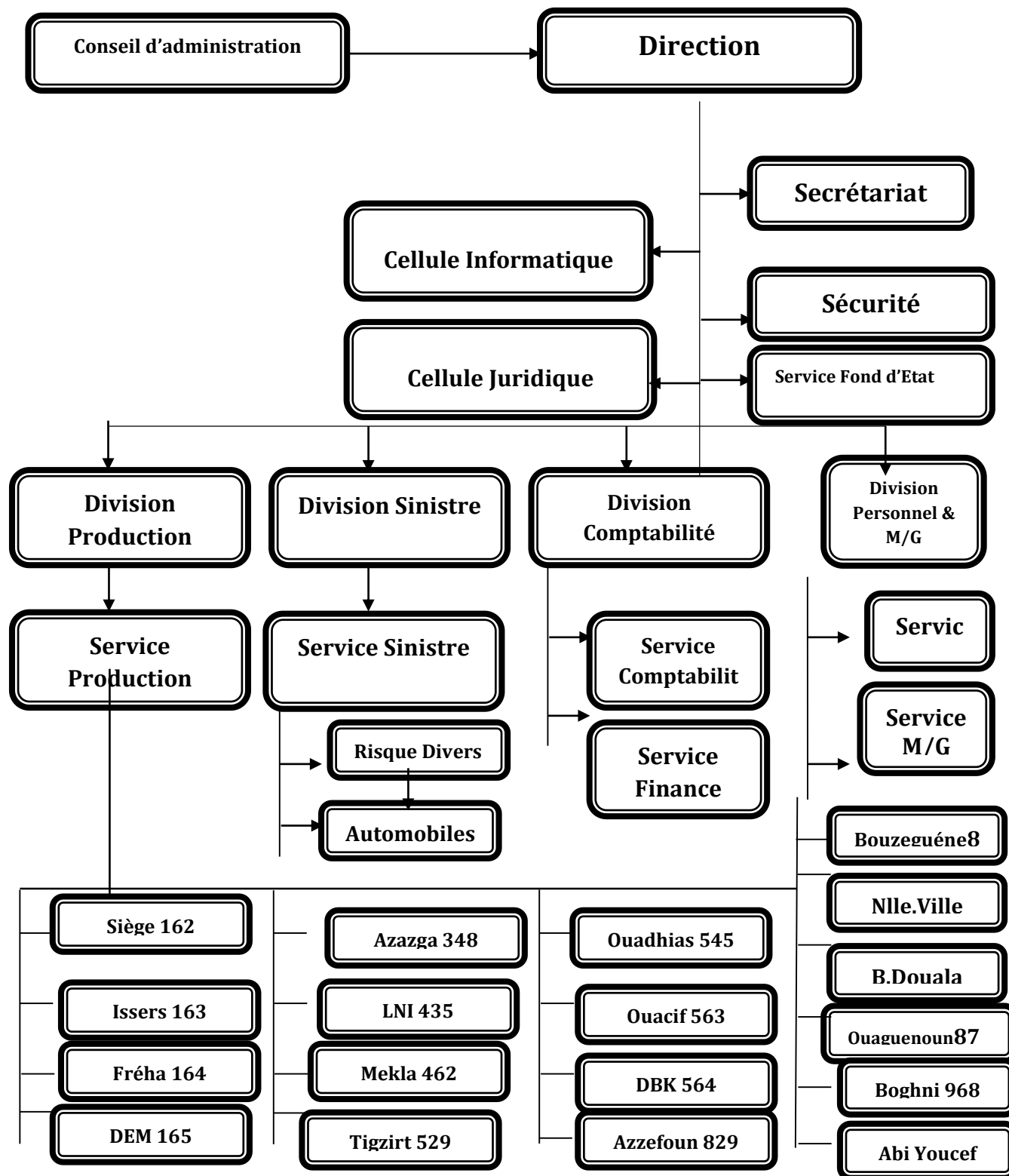
- ✓ Assurer un bon accueil pour nos clients
- ✓ Etre à l'écoute des déclarations et réclamations du client.
- ✓ Maîtrise des produits d'assurances.
- ✓ Etre de bon conseil pour nos clients.
- ✓ Commercialisation des contrats d'assurance et diversification de portefeuilles.
- ✓ Assurer la réalisation des objectifs tracés par le centre décisionnel.

- ✓ Améliorer et maintenir la relation client.
- ✓ Recouvrement des créances.
- ✓ Elle assure la remontée de l'information.

En l'absence d'un service commercial, la division production assure l'organisation des opérations de prospection, de démarchage et de préparation et participation dans les événements de vulgarisation.

Comme conclusion à la présentation de notre organisme d'accueil, nous présentons l'organigramme

Organigramme de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou



Source : Document interne de l'entreprise année 2022 /2023

3-La méthodologie de recherche

L'objectif de notre recherche vise à explorer et à identifier de manière approfondie la culture organisationnelle spécifique qui prévaut au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou. En déployant des méthodes rigoureuses de collecte et d'analyse de données, l'approche quantitative a été choisie comme la meilleure méthode pour atteindre nos objectifs de recherche. Par ailleurs, comparativement aux autres méthodes, la méthode quantitative a été jugée la plus appropriée pour approcher les entreprises afin d'obtenir les informations souhaitées (Ha, 2004).

Dans cette recherche quantitative, nous effectuerons d'abord une étude exploratoire et suivie d'une étude confirmatoire. Cette étude quantitative a deux buts : (1) la première est relative à la construction du questionnaire, (2) la deuxième concerne le test du modèle théorique et les hypothèses de recherche qui sont proposées lors de notre problématique.

Nous commencerons par définir clairement notre objectif de recherche, formuler des questions pertinentes, et élaborer un plan détaillé pour collecter et analyser les données. Nous nous engageons à respecter les principes éthiques de la recherche, en garantissant la confidentialité des informations et le consentement des participants. Pour mieux comprendre notre sujet, nous avons utilisé les statistiques descriptives pour présenter les résultats. Cette étude concerne les organisations publiques (identification du type de culture organisationnelle qui prévaut au sein du CRMA de Tizi-Ouzou).

A cet effet, nous avons décidé de nous adresser spécifiquement aux salariés de la direction de CRMA de Tizi-Ouzou pour recueillir leurs avis. En utilisant ces données et en analysant les informations, nous avons approfondi la réalité du terrain. À notre avis, l'utilisation de questionnaires comme outil de collecte de données est plus appropriée car elle permet de collecter des données primaires fiables et de qualité qui permettent de bien comprendre le phénomène de culture organisationnelle dans la gestion de la CRMA de Tizi-Ouzou.

3.1. L'objectif de recherche

L'objectif de cette recherche est d'identifier de manière précise le type de culture organisationnelle prédominant au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou. Cette étude a pour ambition de caractériser la culture organisationnelle de l'entreprise en se basant sur les

valeurs, les normes, les croyances et les pratiques partagées par les employés et les parties prenantes de l'organisation. Pour cela il est nécessaire de remplir les trois conditions :

Présence d'une culture forte : dans ce cas, l'objectif est de déterminer le niveau de mise en œuvre de la culture de l'entreprise, c'est-à-dire si la culture est forte, moyenne ou faible. L'existence d'une culture forte repose sur l'homogénéité des valeurs, des pratiques, des comportements, etc., et sur la stabilité de l'appartenance au groupe. En d'autres termes, une organisation est forte si sa culture est pleinement partagée au sein de l'organisation. Une culture faible se caractériserait par le fait que les membres d'une entreprise ne partagent pas des valeurs communes ni les mêmes comportements. Ainsi, lorsqu'une culture est partiellement divisée, on dit qu'elle est faible.

La cohérence : il s'agit de déterminer si la culture de l'organisation est cohérente avec les décisions stratégiques. En d'autres termes, les dirigeants organisationnels considèrent l'importance de la contribution des employés à la prise de décision en les encourageant à partager le même état d'esprit et les mêmes comportements pour atteindre les objectifs fixés.

La fidélité : cela inclut la détermination de la satisfaction, de l'engagement et de l'engagement des employés envers l'organisation.

3.2. Élaboration de questionnaires

La méthode de collecte de données la plus couramment utilisée dans le domaine de la recherche est le questionnaire. Il s'agit d'un outil de collecte de données qui propose une série de questions pour clarifier nos hypothèses et y apporter des réponses concrètes.

En fait, on pense qu'il serait plus raisonnable de mener une enquête auprès des employés du la CRMA. Le questionnaire utilisé (deux annexe) contenait 28 questions divisées sur deux principaux axes.

Axe1 : il définit le profil des répondants. Pour cela, nous identifions les facteurs pertinents pour les employés administratifs interrogés : l'âge, le sexe, la période de travail (la durée) et le niveau d'étude.

Axe2 : il sert à l'identification de type de culture dominante au sein de la CRMA (culture clanique, culture adhocratique, culture hiérarchique, culture de marché). Cela se fait en rédigeant d'abord une lettre d'introduction adressée au répondant, incluant le titre du sujet de recherche dans la ligne d'objet. Ensuite, nous avons défini les principales parties de l'enquête, qui consistaient en une série de questions relatives aux différentes caractéristiques de chaque type de culture organisationnelle selon le modèle du cadre des valeurs concurrentes à savoir : est ce qu'il s'agit d'une culture de clan, de marché, d'une culture hiérarchique ou d'une adhocratie

3.3. L'échantillonnage

Pour former notre échantillon nous nous sommes concentré sur une liste des employés de la caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou par catégorie professionnelle qui inclut des chefs de division, des agents de maîtrise et des agents d'exécution pour affirmer ou infirmer notre hypothèse.

3.4. La durée de l'enquête

À compter du 5 septembre 2023, nous avons envoyé un sondage à 20 employés de CRMA. En raison de contraintes de temps, nous avons accordé 10 jours pour les réponses à l'enquête

Section 2. Présentation, analyse et interprétation des résultats

Après réponses recueillies ont été enregistrées et codées, puis traitées et analysées. Divers tableaux, graphiques et diagrammes sont utilisés pour présenter les résultats. Les informations sont catégorisées de manière plate. Structuration de toutes les valeurs enregistrées. Nous procédons donc dans cette section à la présentation des résultats puis à leur analyse et aux conclusions.

1. Présentation et analyse des résultats en rapport au profil

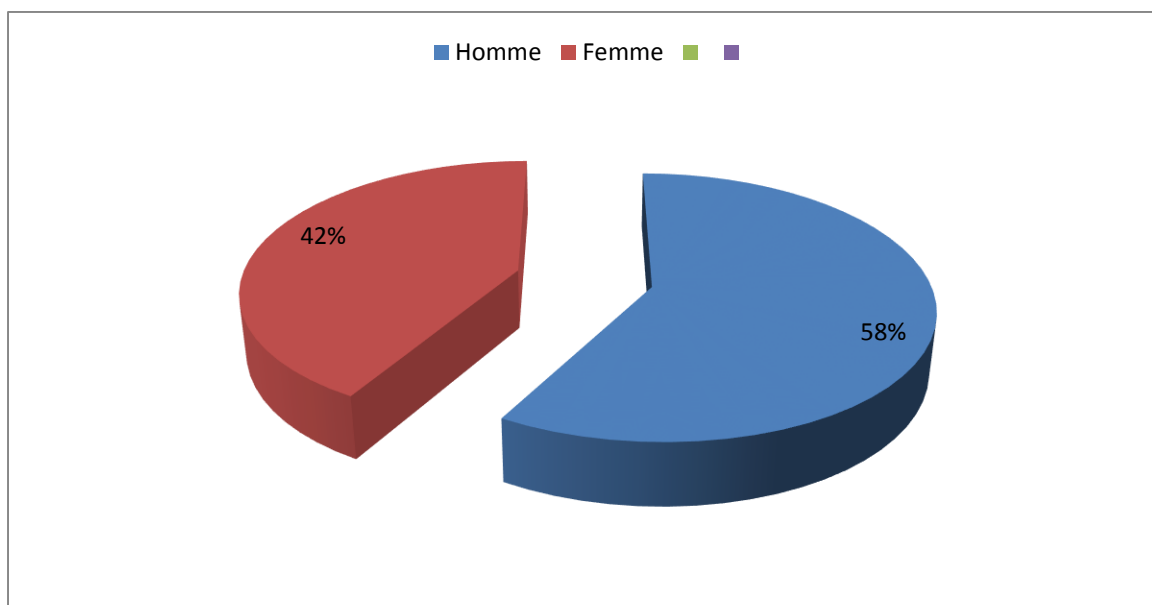
Le traitement de l'axe du questionnaire relatif au profil des répondants a donné les résultats suivants :

Question n°1 : Quel est votre sexe ?

Tableau N°2: La classification par sexe.

	Effectif	Pourcentage
Homme	7	58.3
Femme	5	41.7
Totale	12	100%

Figure n°4 : La répartition des employés selon le sexe.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées.

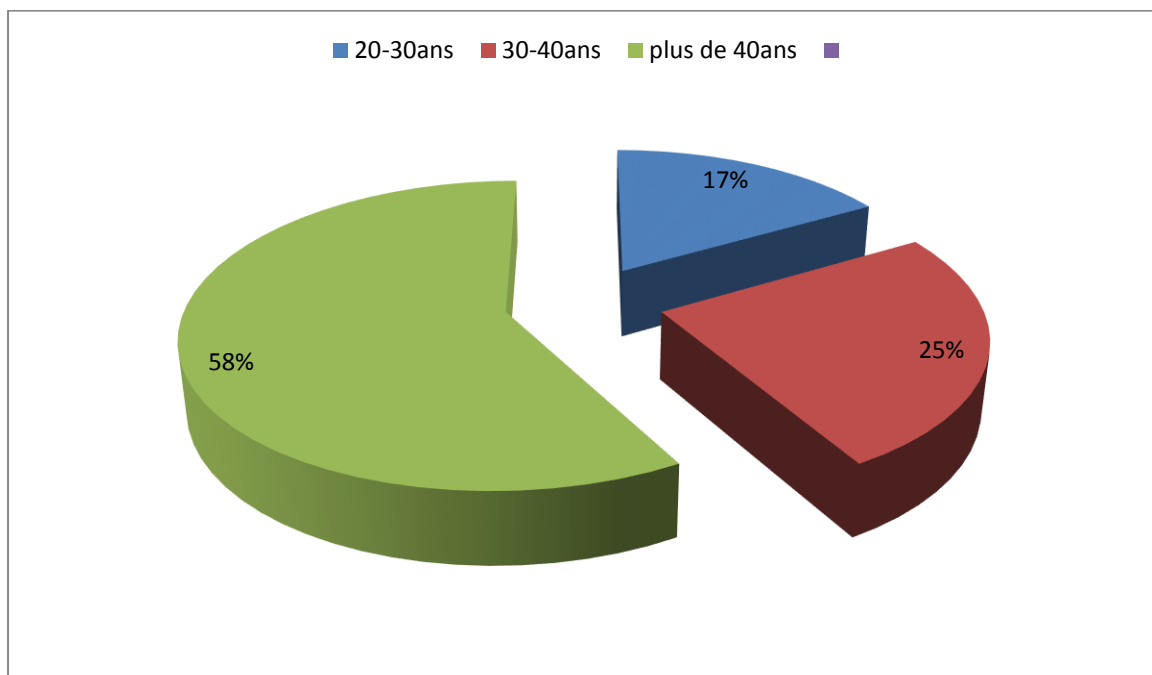
En fonction des résultats, une majorité de salariés de la Caisse Régionale De Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou se compose d'hommes à environ 58%. Le manque de présence des femmes actives s'explique par leur positionnement géographique. À cela s'ajoutent les types d'emplois, les tâches et les professions.

Question n°2 : À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Tableau n°3 : Classement par âge.

	Effectif	Pourcentage
20-30ans	2	16.7
30-40ans	3	25
Plus de 40ans	7	58.3
totale	12	100%

Figure n°5 : Répartition des employés selon l'âge.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

Selon les statistiques, plus de 58 % des travailleurs ont dépassé la quarantaine. Alors que seulement un pourcentage de 17% représente les travailleurs âgés entre (20-30 ans), et un pourcentage de 25 % des salariés plus de (30-40) ans.

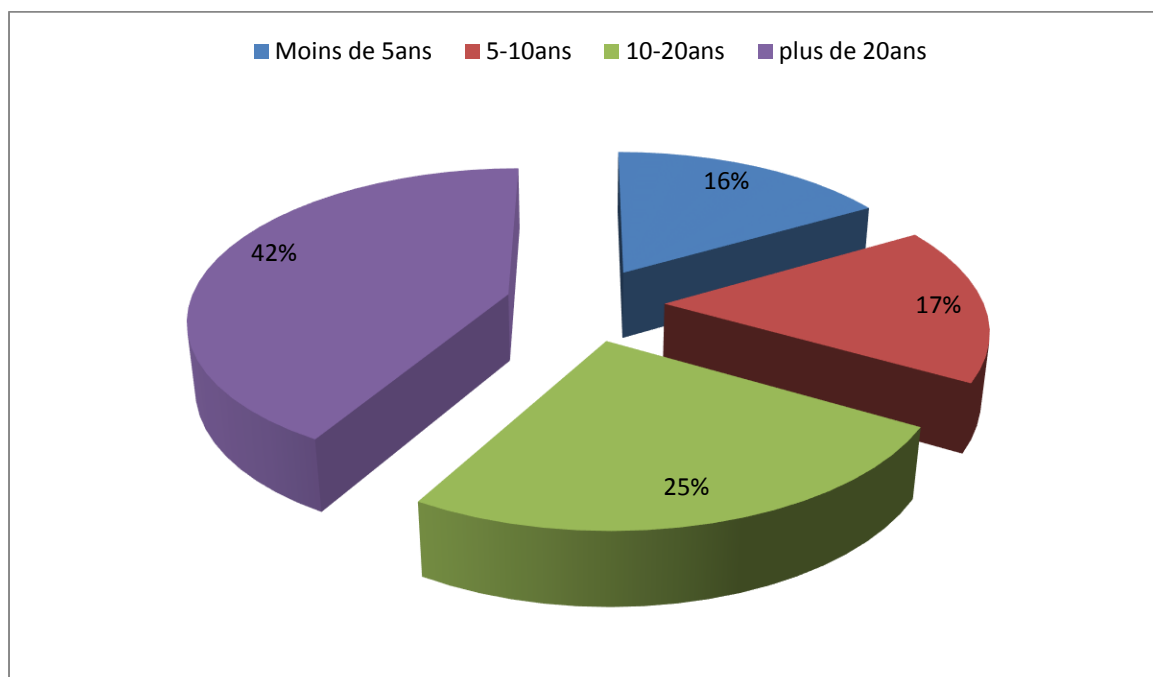
Nous avons constaté que La Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou emploie une main d'œuvre âgées, et pour parvenir à un certain équilibre, l'administration a récemment décidé d'embaucher des jeunes pour remplacer certains retraités.

Question n°3 : Depuis combien de temps travaillez-vous à la CRMA ?

Tableau n°4: Classement par période de travail.

	Effectif	Pourcentage
Moins de 5ans	2	16.7
5-10ans	2	16.7
10-20ans	3	25
Plus de 20ans	5	41.6
Total	12	100%

Figure n°6 : Répartition selon la période de travail.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées.

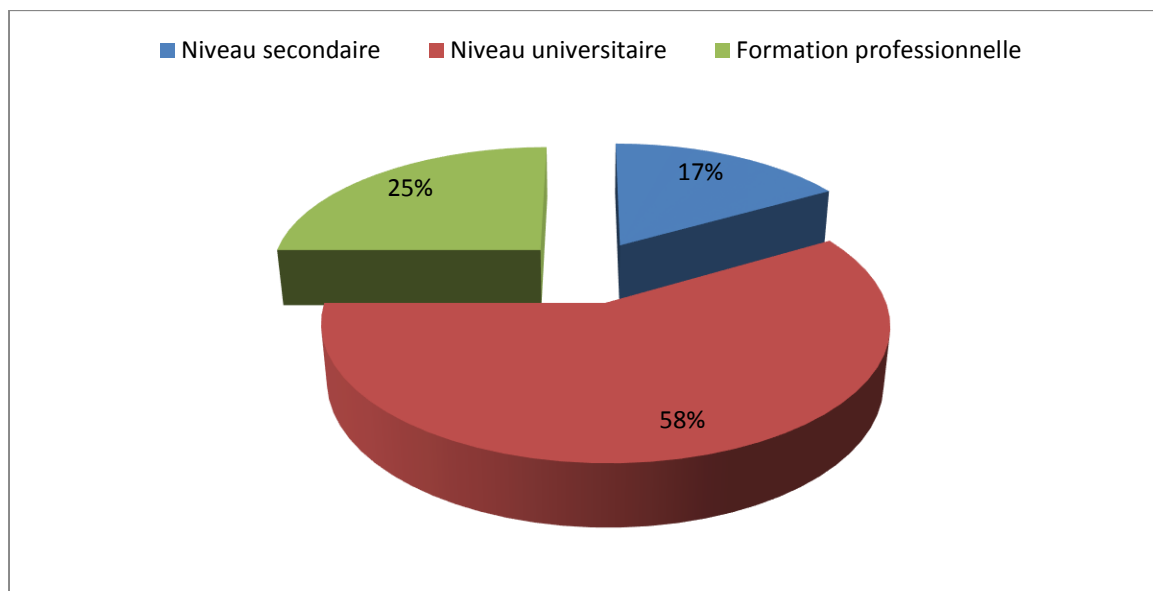
Sur la base des résultats d'ancienneté, nous constatons qu'un nombre important de salariés sont dans l'entreprise depuis plus de 20 ans.

Question n°4 : Quel est votre niveau d'études ?

Tableau n°5 : Classification par niveau d'éducation.

	Effectif	Pourcentage
Niveau secondaire	2	16.7
Niveau universitaire	7	58.3
Formation professionnelle	3	25
Totale	12	100%

Figure n°7 : répartition des employés selon le niveau d'études.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées.

Selon les critères de recrutement exigés par la Caisse Régionale De Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou nous avons constaté que les cadres ont un profil universitaire, de maîtrise, de Niveau d'étude secondaire ou formation professionnelle.

2. Présentation et analyse des résultats relatifs au type de culture

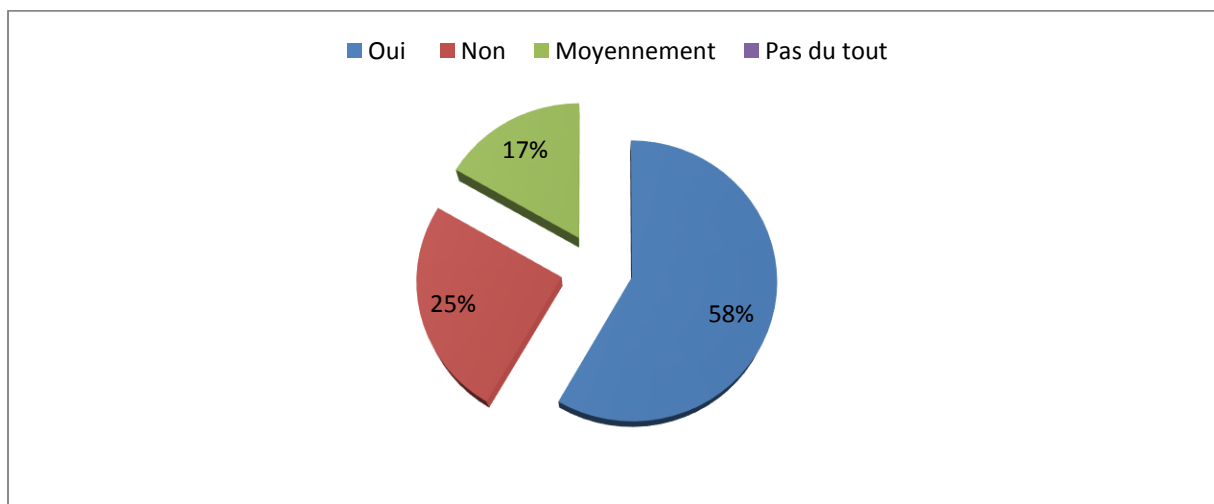
2.1. Analyse de la présence de la culture de clans

Question n°5 : L'entreprise est un lieu privilégié, comme une grande famille.

Tableau n°6 : Classification selon la comparaison de l'entreprise à une famille.

	Effectif	Pourcentage
Oui	7	58,33
Non	3	25
Moyennement	2	16,67
Pas du tout	0	0
totale	12	100%

Figure n°8 : Répartition selon la comparaison de l'entreprise à une famille.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées.

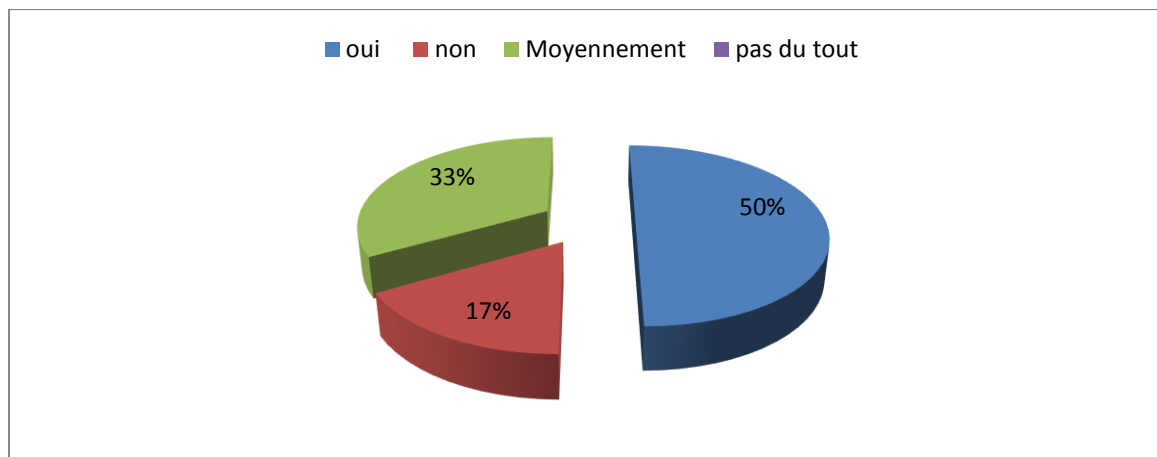
58 % des 12 personnes interrogées ont déclaré que leur entreprise était comme une famille.

Question n°6 : Les managers sont perçus comme des mentors et des modérateurs.

Tableau n°7 : Classification selon les responsabilités des managers.

	Effectif	Pourcentage
Oui	6	50
Non	2	16.67
Moyennement	4	33.33
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°9: Répartition selon les responsabilités des managers.



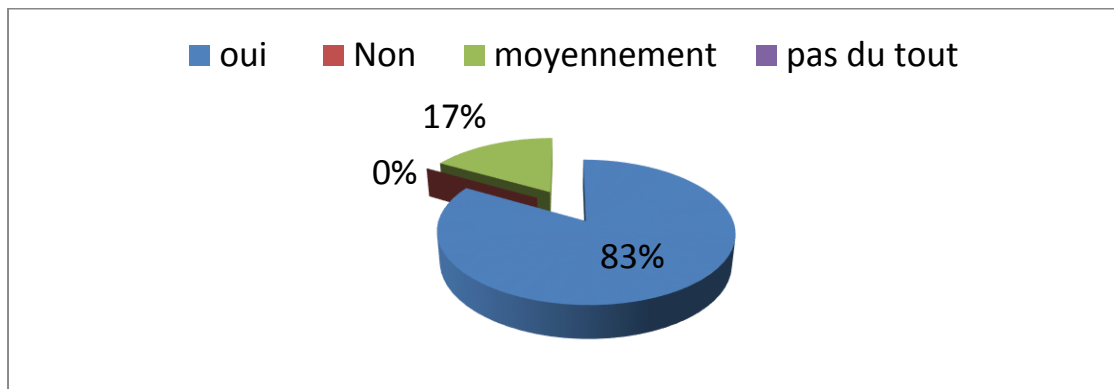
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées.

50 % des personnes interrogées sur 12 déclarent que leurs managers sont comme des mentors.
33% voient que leur dirigeant est moyennement des mentors.

Question n° 7 : L'entreprise met l'accent sur le bien-être du groupe plutôt que sur l'individualisme.

Tableau n°8 : Classification selon la construction de l'environnement de travail.

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	83.33
Non	0	0
Moyennement	2	16.67
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°10 : Répartition selon la construction de l'environnement de travail.

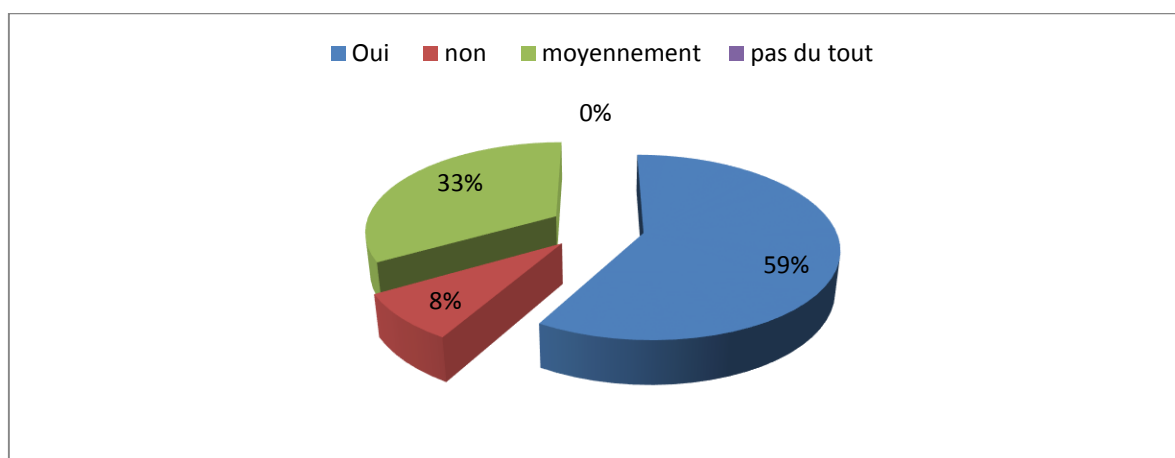
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées.

Comme ces résultats mentionnés ci-dessus : 83% pensent que l'entreprise encourager le travail d'équipe, 17% voient que le travail d'équipe existe moyennement.

Question n°8 : Les membres de l'entreprise ont tendance à avoir une confiance mutuelle élevée.

Tableau n°9 : Classification selon la confiance mutuelle

	Effectif	Pourcentage
Oui	7	58.33
Non	1	8.33
Moyennement	4	33.33
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°11 : répartition des employés selon la confiance mutuelle.

Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées.

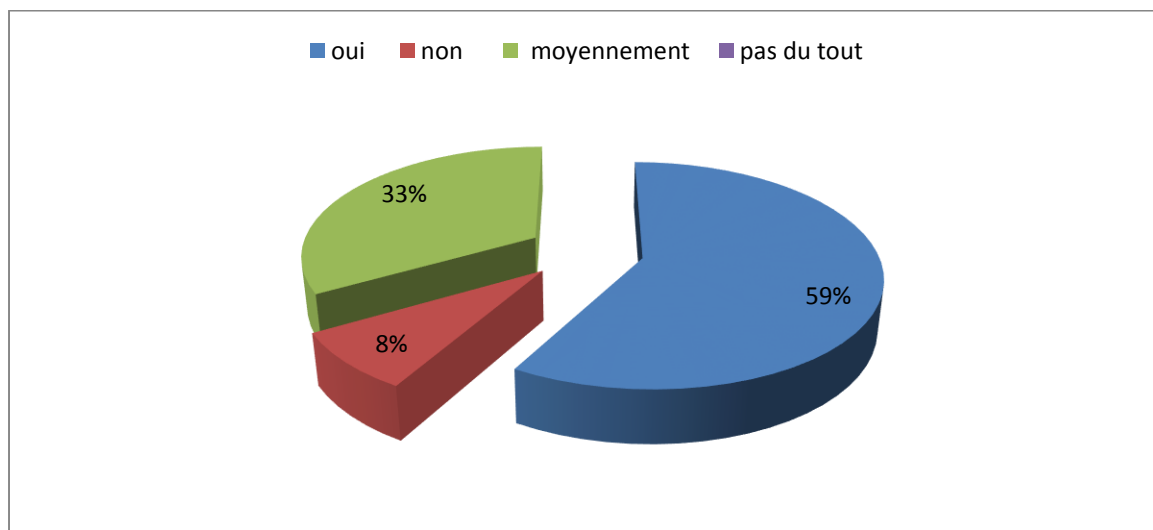
59% des employés de la Caisse Régionale De Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou déclarent qu'ils partagent une confiance mutuelle entre eux, et 33% qu'elle existe moyennement.

Question n°9 : L'entreprise valorise le développement des ressources humaines, une grande confiance et une ouverture d'esprit.

Tableau n°10 : Classification selon le développement des ressources humaines pour atteindre les objectifs.

	Effectif	Pourcentage
Oui	7	58.33
Non	3	25
Moyennement	2	16.67
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°12 : Répartition selon le développement des ressources humaines pour atteindre les objectifs.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

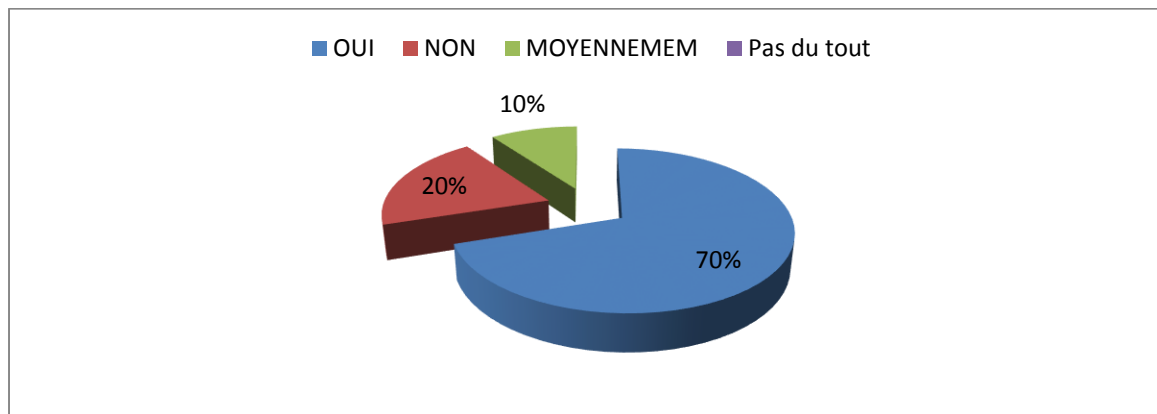
58.33% des employés voient que la CRMA met l'accent sur le développement humain, et 33% autres employés respire moyennement.

Question n°10 : L'entreprise définit le succès comme étant basé sur le développement des personnes, le travail d'équipe et l'orientation vers les personnes.

Tableau n°11 : Classification selon l'orientation vers les personnes.

	Effectif	Pourcentage
Oui	7	58.33
Non	2	16.67
Moyennement	1	8.33
Pas du tout	2	16.33
Totale	12	100%

Figure n°13: Répartition selon l'orientation vers les personnes.



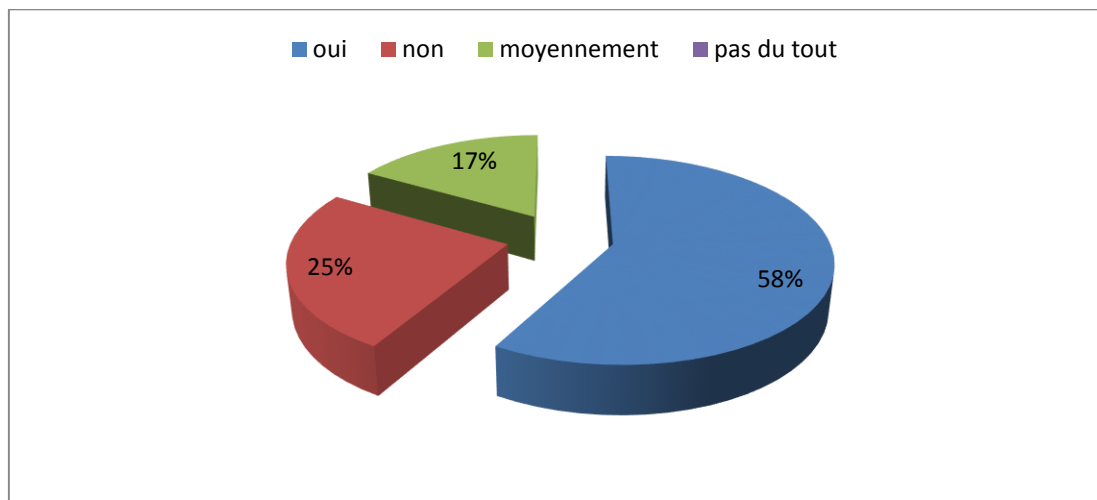
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

2.2. La présence de la culture hiérarchique

Question n°11 : L'entreprise est lieu très formalisé et organisé.

Tableau n°12 : Classification selon les règles et les procédures et les structure de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
oui	7	58.33
Non	3	25
Moyennement	2	16.67
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°14: Répartition selon les règles et les procédures et les structure de l'entreprise.

Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

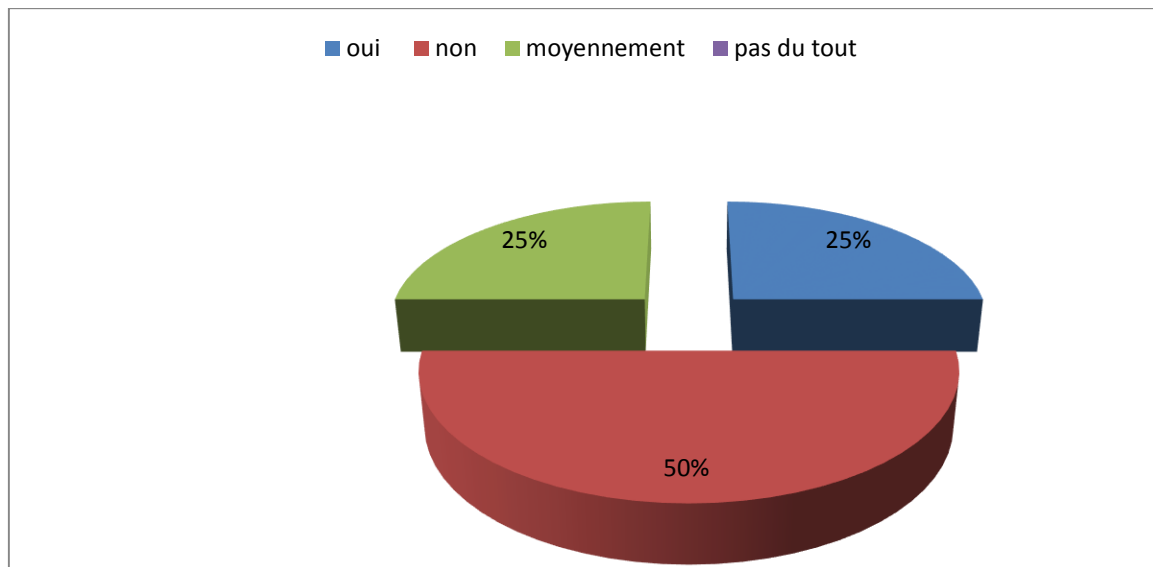
D'après les résultats, nous constatons que 58% considèrent que la CRMA est très formalisée et organisée.

Question n°12 : Les managers sont perçus comme des coordinateurs et des experts.

Tableau n°13 : Classification selon le rôle des managers pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Oui	3	25
Non	6	50
Moyennement	3	25
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°15: Répartition selon le rôle des managers pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.



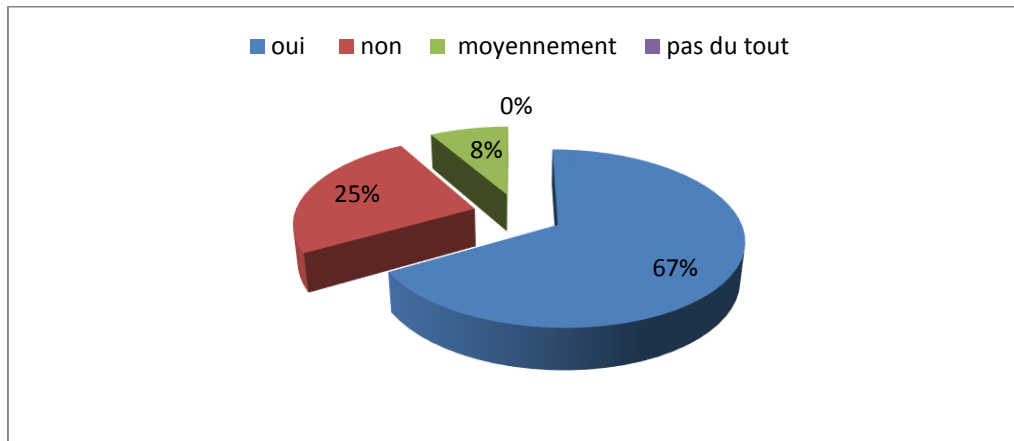
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

50% des dirigeants de caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou sont des coordinateurs et des experts.

Question n°13 : Les procédures, les politiques et les règles sont souvent formalisées et strictement suivies.

Tableau n°14 : Classification selon les règles et les procédures de l'entreprise.

	Effectif	Pourcentage
Oui	8	66.67
Non	3	25
Moyennement	1	8.33
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°16 : Répartition selon les règles et les procédures de l'entreprise.

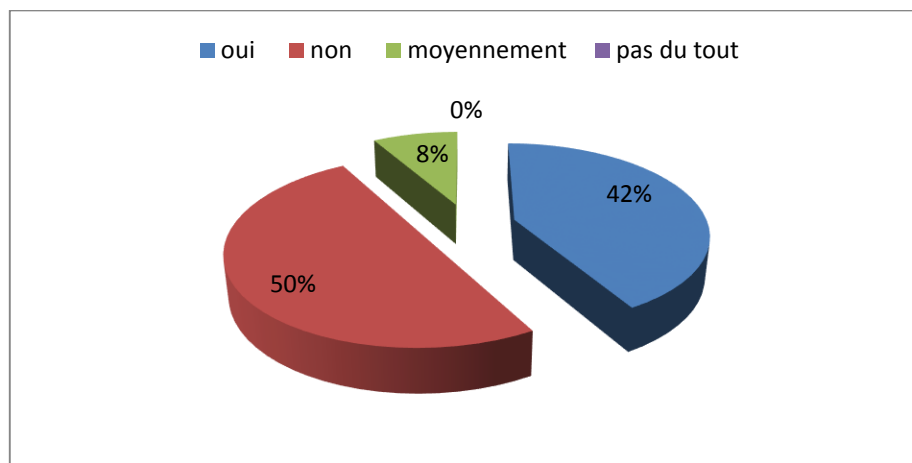
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

67% des règles dans la CRMA sont souvent formalisées et suivies, et 25% sont moyennement suivies.

Question n°14 : Le pouvoir et l'autorité sont souvent concentrés au sommet de la hiérarchie.

Tableau n°15 : Classification selon les prises des décisions au sommet de l'organisation.

	Effectif	Pourcentage
Oui	5	41.67
Non	6	50
Moyennement	1	8.33
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°17: Répartition selon les prises des décisions au sommet de l'organisation.

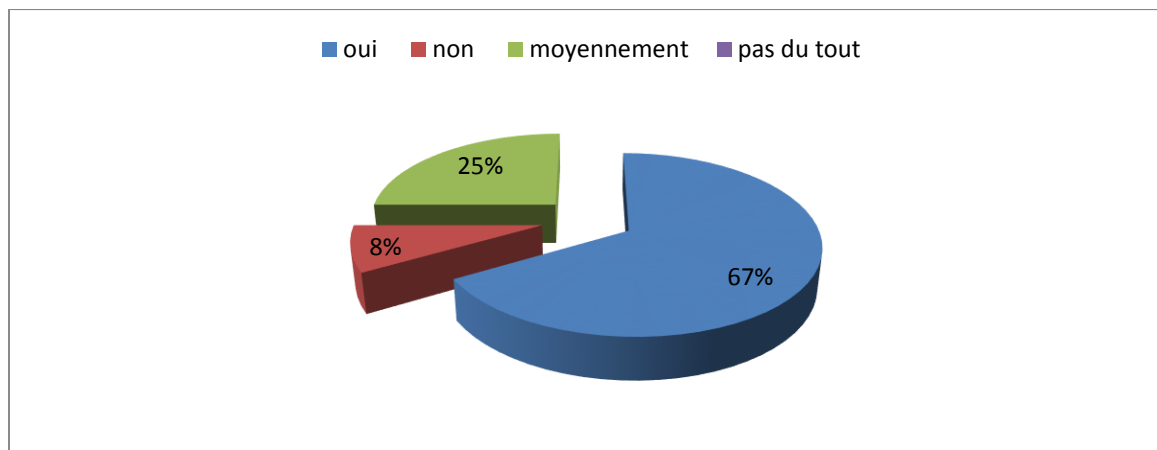
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

Question n°15 : L'intégrité de l'entreprise est maintenue par des règles et politique formelles.

Tableau n°16 : Classification selon l'intégrité de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
oui	8	66.67
Non	1	8.33
Moyennement	3	25
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°18: Répartition selon l'intégrité de l'entreprise.



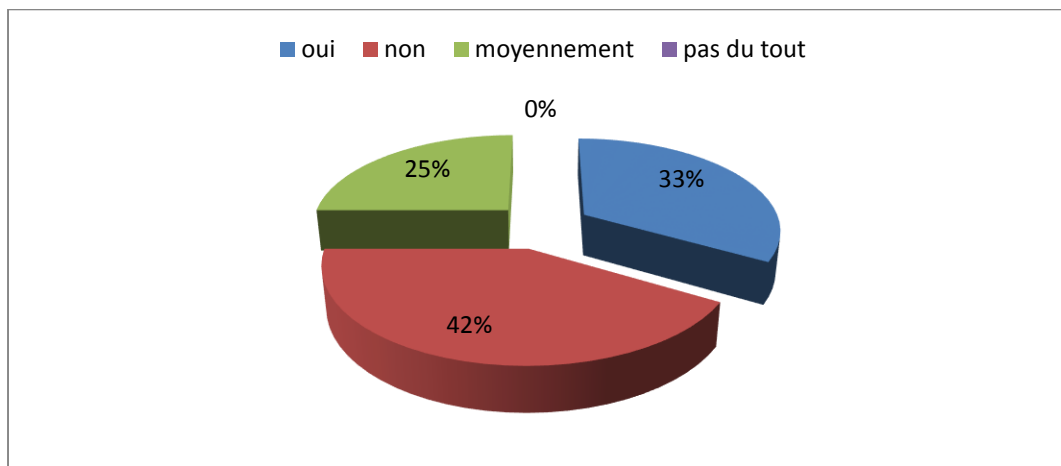
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

D'après les résultats, nous constatons que 67% des règles dans la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou sont formelle.

Question n°16 : L'entreprise se concentre sur la durabilité et la stabilité.

Tableau n°17 : Classification selon les mesures de l'organisation

	Effectif	Pourcentage
oui	4	33.33
Non	5	41.67
Moyennement	3	25
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°19: Répartition selon les mesures de l'organisation.

Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

42% disent que la caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou ne concentre pas sur la durabilité et la stabilité

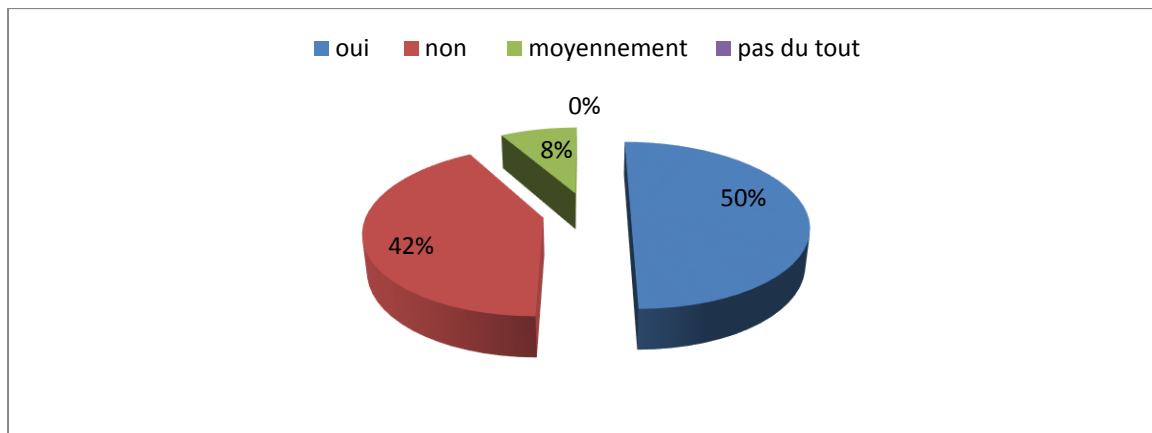
3. La présence de la culture adhocratique :

Question n°17 : L'entreprise est un lieu très dynamique et créatif. Les gens sont prêts à prendre des risques.

Tableau n°18 : Classification selon la capacité d'adaptions aux changements et la prise d'initiative de l'entreprise.

	Effectif	Pourcentage
Oui	6	50
Non	5	41.67
Moyennement	1	8.33
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°20: Répartition selon la capacité d'adaptions aux changements et la prise d'initiative de l'entreprise.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

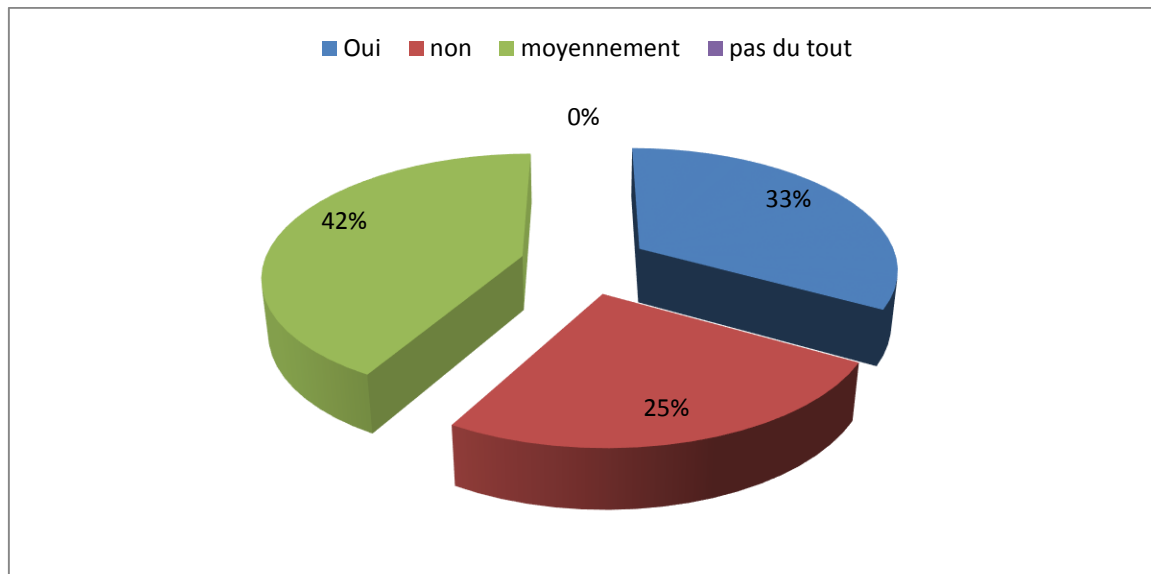
D'après les résultats, 50% des employés déclarent que l'entreprise est un endroit très dynamique et créatif.

Question n°18 : Les leaders sont considérés comme des entrepreneurs et des innovateurs.

Tableau n°19 : Classification selon les qualités importantes dans le leadership de l'entreprise.

	Effectif	Pourcentage
Oui	4	33.33
Non	3	25
Moyennement	5	41.66
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°21 : Répartition selon les qualités importantes dans le leadership de l'entreprise.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

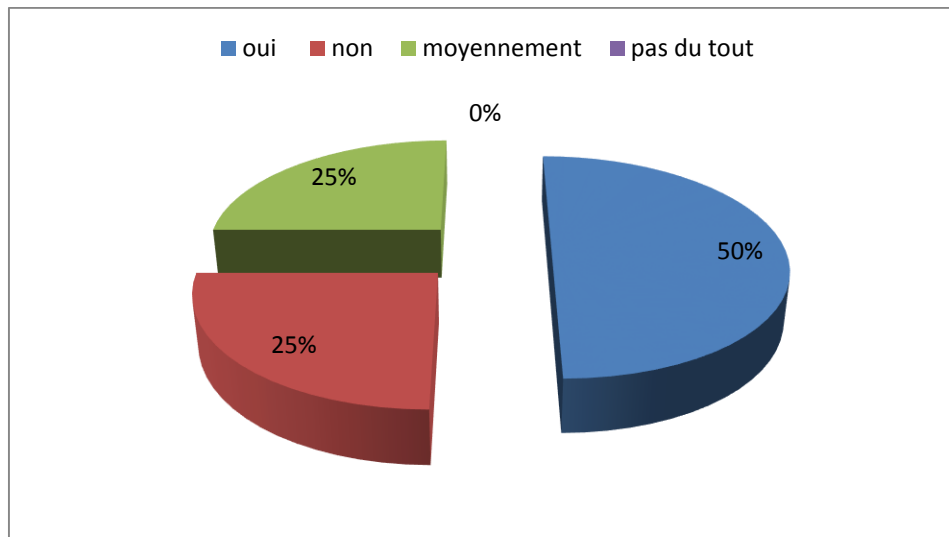
D'après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 42% des dirigeants sont considérés comme des entrepreneurs et des innovateurs.

Question n°19 : Le style de leadership se caractérise par la volonté de prendre des risques, l'innovation et la flexibilité.

Tableau n°20 : Classification selon les caractéristiques de leadership dans l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Oui	6	50
Non	3	25
Moyennement	3	25
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°22 : Répartition selon les caractéristiques de leadership dans l'entreprise.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

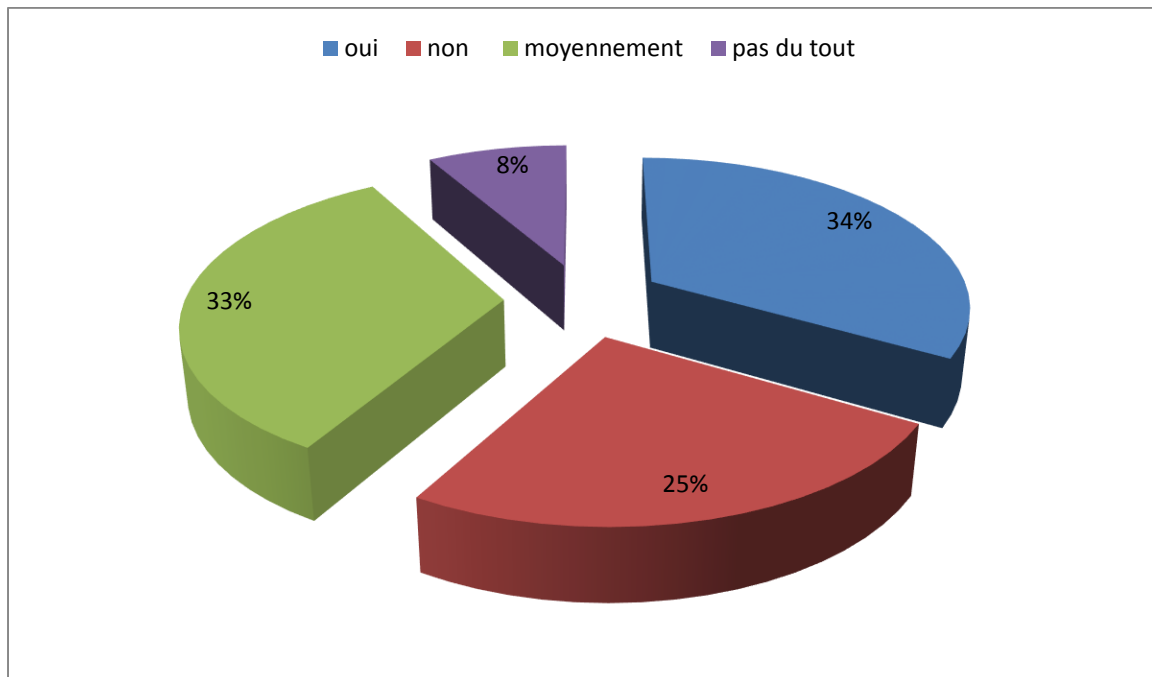
50% des dirigeants se caractérisent par la volonté de prendre des risques, et l'innovation.

Question n°20 : La communication est transparente et ouverte à tous les niveaux, les idées sont partagées librement.

Tableau n°21 : Classification selon la communication au sein de l'organisation

	Effectif	Pourcentage
Oui	4	33.33
Non	3	25
Moyennement	4	33.33
Pas du tout	1	8.33
Totale	12	100%

Figure n°23: Répartition selon la communication au sein de l'organisation.



Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

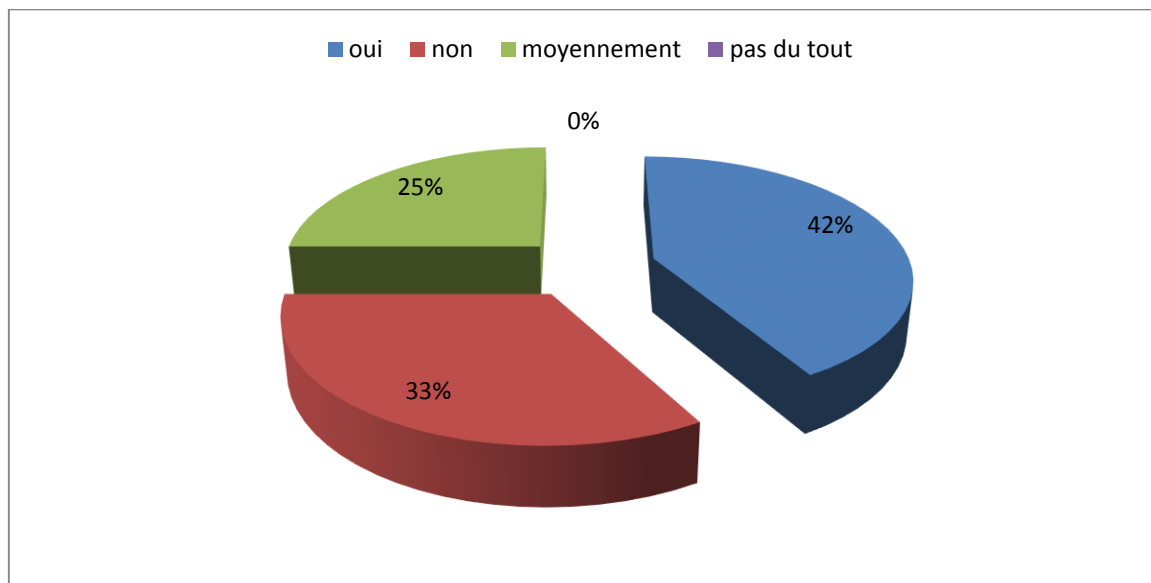
Selon les résultats, 34% des employés interrogés pensent que la communication transparente et ouverte à tous les niveaux dans l'entreprise, 33% voient qu'elle est moyennement transparente, et 25% notent qu'il n'y a pas de communication ouverte, et 8% pensent que y a pas du tout de communications transparente et ouverte au sein de l'entreprise.

On peut dire que la communication au niveau de la Caisse Régionale de la Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou est insuffisante.

Question n°21 : L'apprentissage et le développement des compétences sont encouragés, les membres sont encouragés à se former et élargir leurs connaissances.

Tableau n°22 : Classification selon l'apprentissage et le développement des compétences

	Effectif	Pourcentage
Oui	5	41.67
Non	4	33.33
Moyennement	3	25
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°24: Répartition selon l'apprentissage et le développement des compétences.

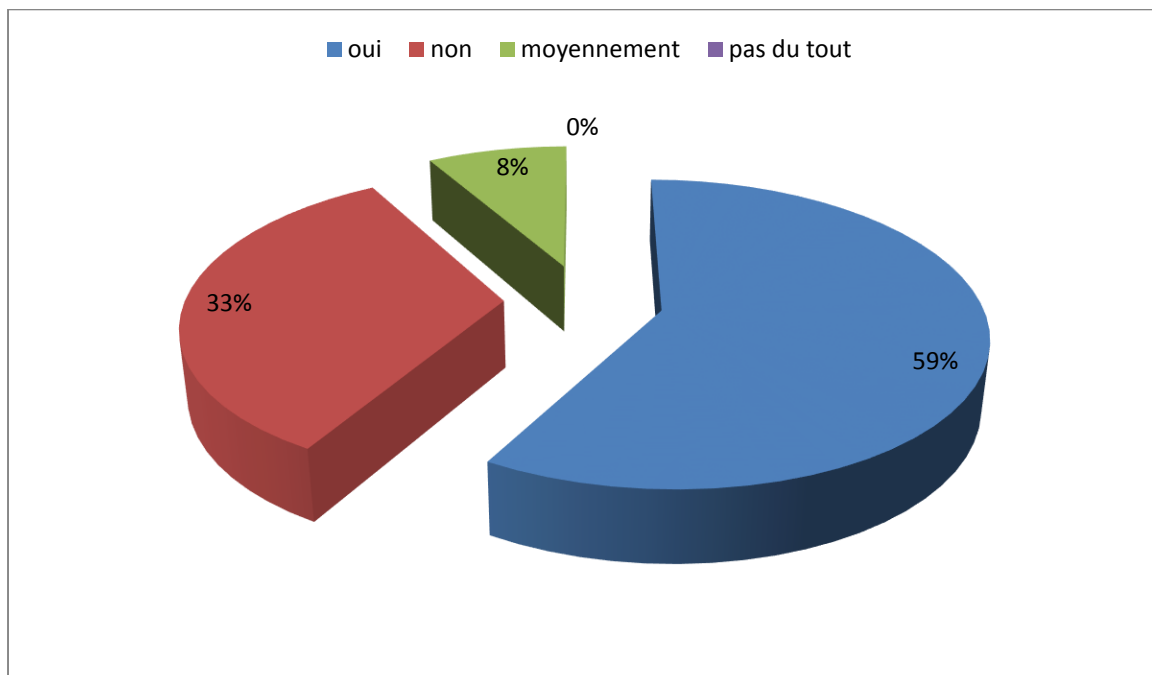
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

D'après les résultats, nous constatons qu'un pourcentage de 42% représente les employés qui pensent de la CRMA encourage l'apprentissage et le développement des compétences entre les membres.

Question n°22 : L'entreprise attache une grande importance à l'acquisition de nouvelles ressources et à relever de nouveaux défis.

Tableau n°23 : Classification selon le développement de nouvelles ressources dans l'organisation

	Effectif	Pourcentage
Oui	7	58.33
Non	4	33.33
Moyennement	1	8.33
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°25 : Répartition selon le développement de nouvelles ressources dans l'organisation.

Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

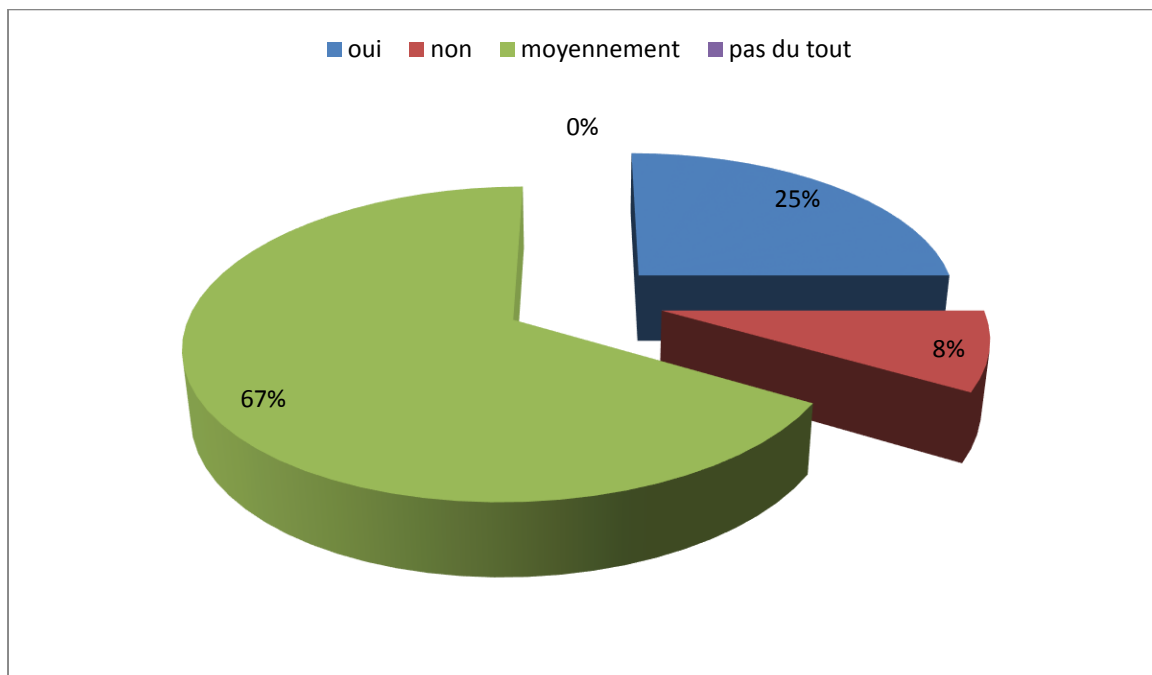
D'après les résultats, nous constatons que 59% est employés interrogés pensent que la CRMA encourage l'acquisition de nouvelles ressources.

2.4. La présence de la culture de marché :

Question n°23 : L'entreprise accorde une grande importance à la productivité. Les employés sont très compétitifs et heureux.

Tableau n°24 : Classification selon la productivité de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Oui	3	25
Non	1	8.33
Moyennement	8	66.66
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°26: Répartition selon la productivité de l'entreprise.

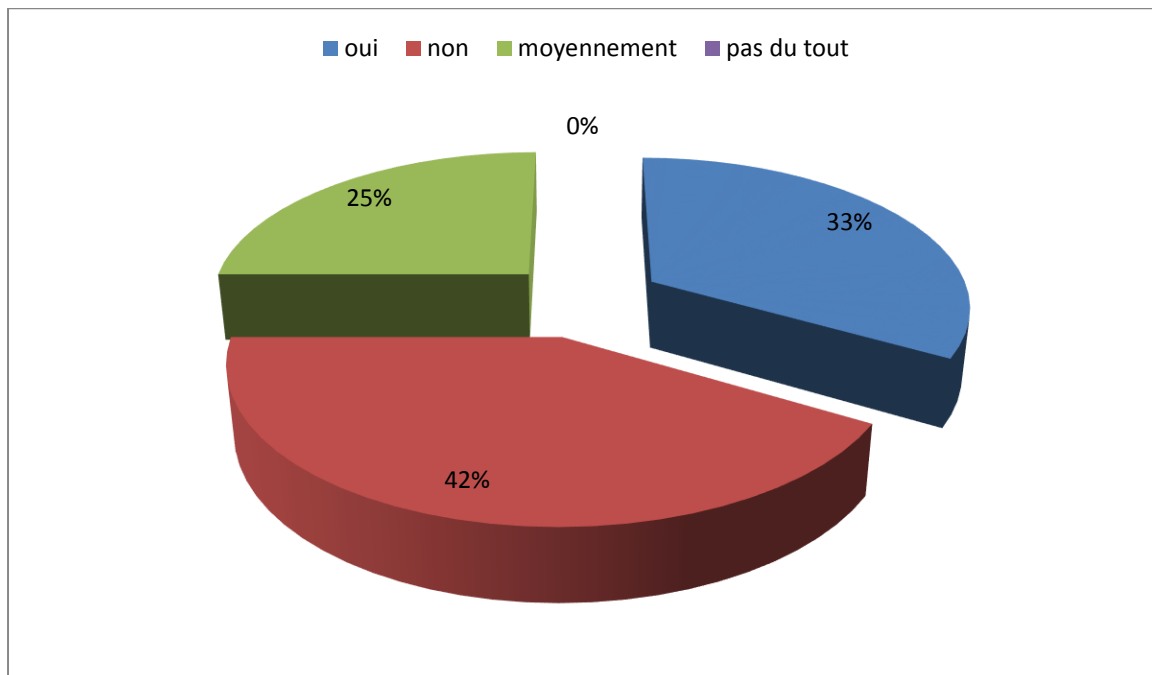
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

D'après les résultats, nous constatons que 67% défini que les employés sont moyennement compétitifs et heureux.

Question n°24: L'entreprise valorise la diversité des talents et des compétences; cherchant à attirer les personnes les plus compétentes et innovantes.

Tableau n°25 : Classification selon la diversité des talents et les compétences des employés

	Effectif	Pourcentage
Oui	4	33.33
Non	5	41.67
Moyennement	3	25
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°27: Répartition selon la diversité des talents et les compétences des employés.

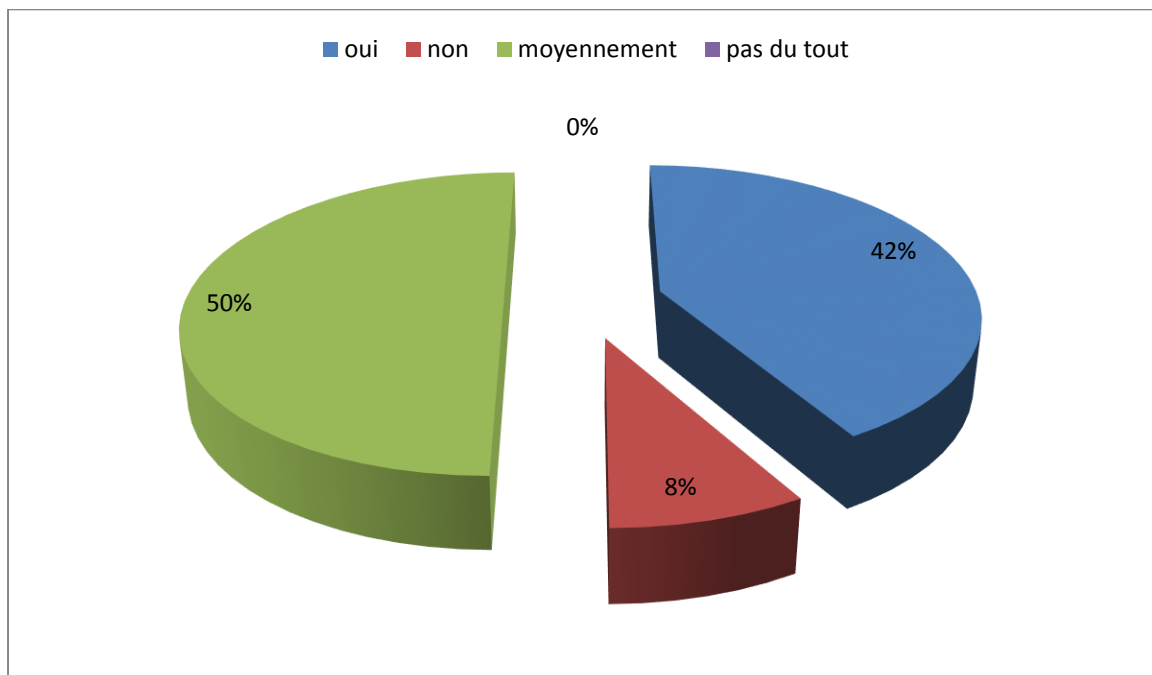
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées.

Selon les résultats 42%des travailleurs disent que la CRMA ne cherche pas la diversité des talents et des compétences

Question n°25: L'entreprise encourage la prise de risque; mais de manière calculée, les décisions sont basées sur évaluation prudente des risques et des avantages.

Tableau n°26 : Classification selon la prise de risque de l'entreprise

	Effectif	Pourcentage
Oui	5	41.67
Non	1	8.33
Moyennement	6	50
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°28: Répartition selon la prise de risque de l'entreprise.

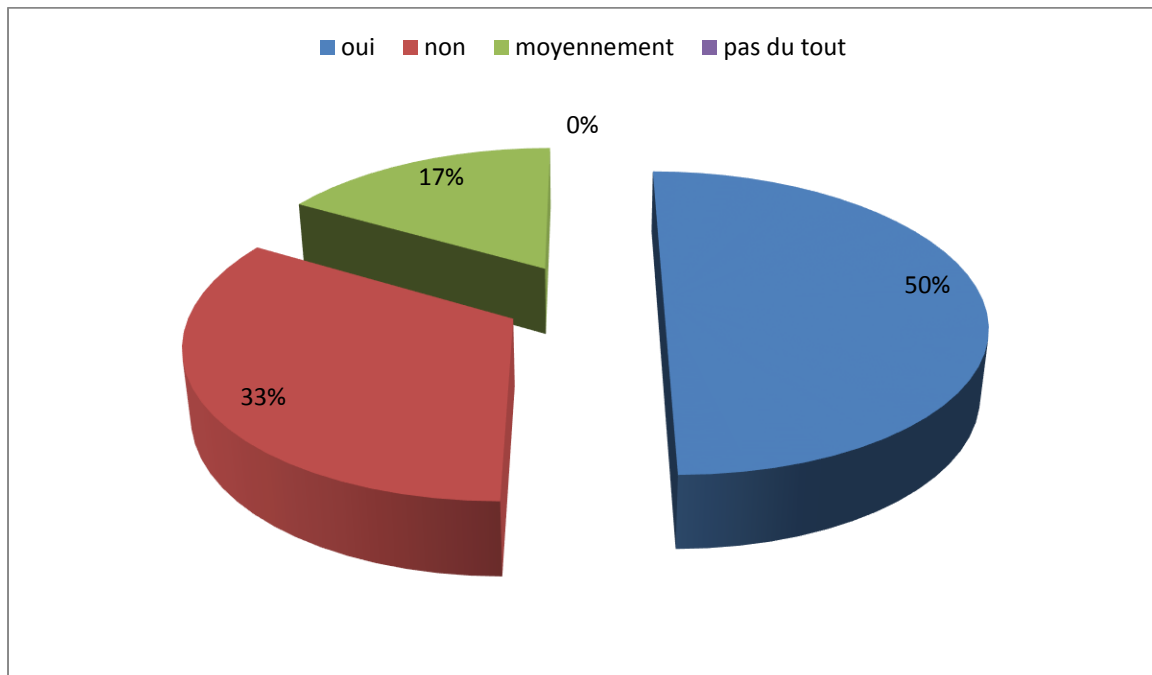
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

Selon les résultats 42% des employés déclarent que l'entreprise encourage la prise de risque.

Question n°26 : Le style de management se caractérise par l'exigence, la compétitivité et le réalisme.

Tableau n°27 : Classification selon le style de management.

	Effectif	Pourcentage
Oui	6	50
Non	4	33.33
Moyennement	2	16.67
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°29: Répartition selon le style de management.

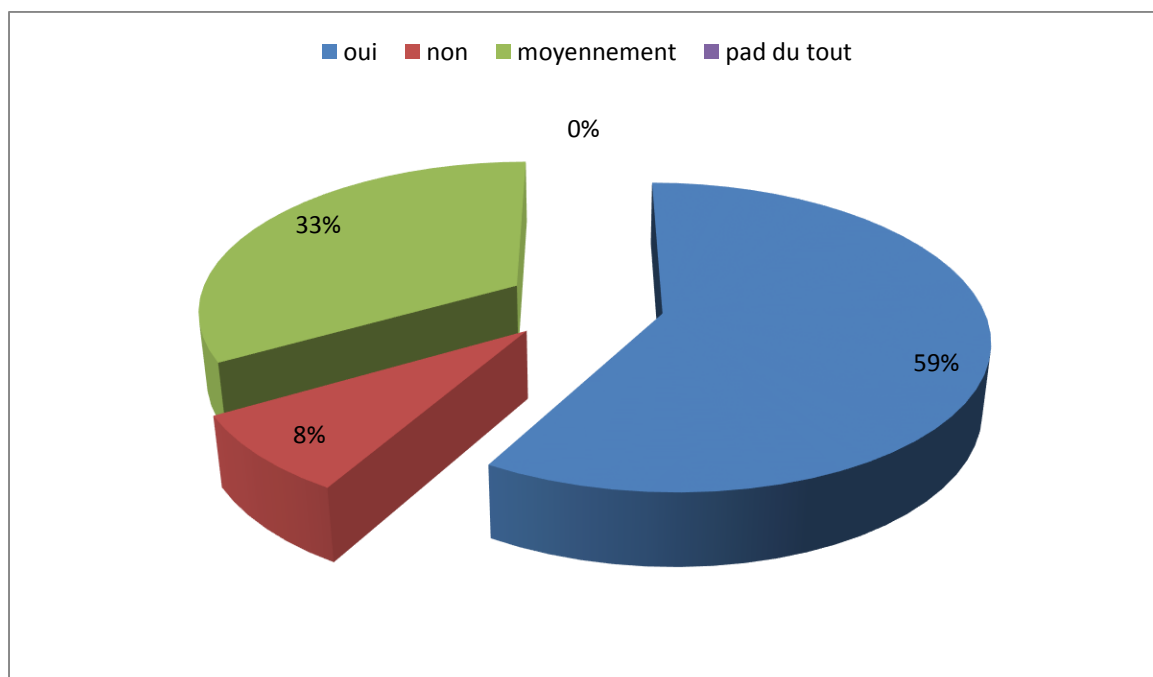
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

D'après les résultats, 50% des employés pensent que le style de management dans l'entreprise CRMA de Tizi-Ouzou est caractérisé par l'exigence, la compétitivité et le réalisme.

Question n°27: L'entreprise valorise les activités compétitives et la réalisation des objectifs.

Tableau n°28 : Classification selon les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs

	Effectif	Pourcentage
Oui	7	58.33
Non	1	8.33
Moyennement	4	33.33
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°30 : Répartition selon les activités de l'entreprise pour atteindre les objectifs.

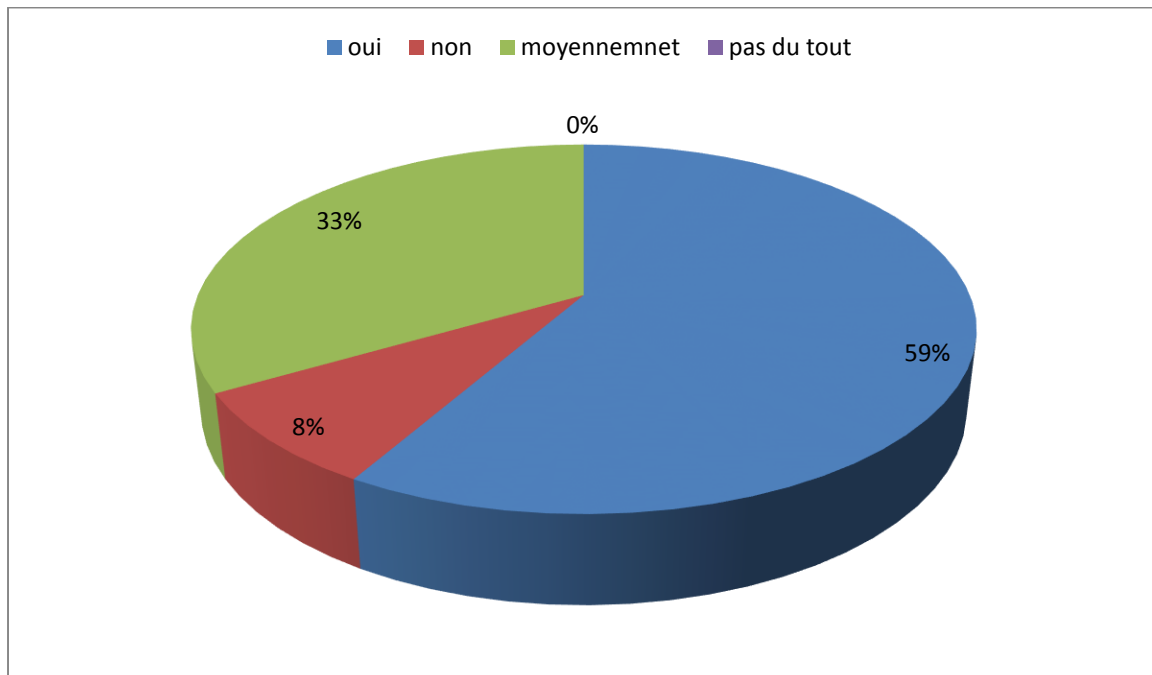
Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

Selon les résultats, 59 % des employés déclarent que les objectifs de la caisse régionale de la mutualité agricole de Tizi-Ouzou sont réalisés.

Question n°28: L'entreprise définit le succès en termes de pénétration du marché et de part de marché.

Tableau n°29 : Classification selon le succès de l'entreprise en fonction de ses mesures

	Effectif	Pourcentage
Oui	7	58.33
Non	1	8.33
Moyennement	4	33.33
Pas du tout	0	0
Totale	12	100%

Figure n°31: Répartition selon le succès de l'entreprise en fonction de ses mesures.

Source : Créé par nous-mêmes à partir des données collectées

Selon les résultats, 59% des employés déclarent que l'entreprise définit le succès en termes de pénétration du marché et de part de marché, ce qui peut être un indicateur clé de sa performance et de son succès commercial.

3. Conclusions en rapport à l'analyse des résultats

Au cours de cette analyse approfondie sur la culture organisationnelle, nous avons constaté que la composition du personnel de la CRMA est marquée par la maturité, avec 58% des travailleurs ayant dépassé la quarantaine et la majorité ayant plus de 20 ans d'expérience au sein de l'entreprise. De plus, la majorité du personnel possède un profil universitaire, ce qui témoigne d'une main-d'œuvre hautement éduquée.

En ce qui concerne la culture organisationnelle, il est encourageant de constater que la majorité des employés perçoivent la CRMA comme une famille et estiment que l'entreprise encourage le travail d'équipe (83%). Cela indique un environnement favorable à la collaboration et à la cohésion au sein de la CRMA. Il est encourageant de noter que 42% des

employés estiment que la CRMA encourage l'apprentissage et le développement des compétences entre les membres, ce qui peut renforcer la croissance professionnelle et personnelle. De plus, 59% pensent que l'entreprise encourage l'acquisition de nouvelles ressources, ce qui peut être un atout précieux pour la compétitivité de l'entreprise.

Du point de vue de la direction, une proportion significative (50%) des dirigeants sont enclins à prendre des risques et à promouvoir l'innovation, ce qui peut avoir un impact positif sur la dynamique de l'entreprise.

En outre, une majorité des employés (59%) estiment que la CRMA valorise les activités et la réalisation des objectifs, et qu'elle définit le succès en termes de pénétration du marché, ce qui indique une orientation vers la performance commerciale, des domaines d'amélioration potentiels sont également identifiés, notamment en ce qui concerne la transparence de la communication (34% la considèrent transparente)

Cependant, il existe des préoccupations concernant la formalisation excessive des règles (58%) et le manque de perception des gestionnaires en tant qu'experts (50%). il y a aussi des domaines de préoccupation. Par exemple, seulement 34% des employés estiment que la communication au sein de la CRMA est transparente, et 42% estiment que l'entreprise ne cherche pas activement la diversité des talents et des compétences. Ces éléments peuvent être des points de focalisation pour améliorer la transparence et la diversité au sein de l'organisation.

3.1. En rapport à la stabilité et la cohérence de la culture organisationnelle et la prise de décision

La première hypothèse suggérait que « **une culture organisationnelle stable et cohérente favorise la stabilité à long terme de l'entreprise, tandis qu'une culture instable peut entraîner des conflits internes et des perturbations** ».

Nos résultats ont confirmé que la caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou dotées d'une culture organisationnelle stable et cohérente tendent à être mieux préparées pour faire face aux défis à long terme ,

La perception que la CRMA est comme une "famille" (58%) et que les managers sont perçus comme des "mentors" (50%) indique une certaine stabilité dans la façon dont les employés perçoivent leur relation avec l'entreprise et leurs supérieurs.

L'accent sur le développement humain (59%) et l'encouragement du travail d'équipe (83%) suggèrent également une cohérence dans les valeurs et les pratiques qui favorisent la collaboration et le développement des employés.

La perception que la CRMA est "très formalisée et organisée" (58%) et que "les règles sont souvent formalisées" (67%) suggère une certaine cohérence dans les processus et les normes de l'entreprise.

Cette stabilité favorise la prévisibilité, la confiance des employés et la capacité à maintenir un cap stratégique. En revanche, une culture instable peut rencontrer des difficultés liées à des conflits internes, à des changements fréquents de direction et à des perturbations dans leurs opérations.

La deuxième hypothèse suggérait que « **la culture organisationnelle peut influencer les processus de prise de décision, favorisant l'innovation et la prise de risque** », Nos résultats ont également confirmé cette hypothèse, montrant que la culture organisationnelle de la CRMA de Tizi-Ouzou favorise effectivement l'innovation, la prise de risque et la cohésion au sein de l'entreprise.

Innovation : La majorité des travailleurs considèrent que la CRMA est un lieu dynamique et créatif, et ils sont prêts à prendre des risques. Cela suggère que la culture de l'entreprise encourage l'innovation en fournissant un environnement propice à la génération d'idées nouvelles et à la recherche de solutions créatives.

Prise de Risque : Une partie significative des employés est disposée à prendre des risques, ce qui est souvent nécessaire pour innover et explorer de nouvelles opportunités. Cela montre que la culture de l'entreprise encourage la prise de risque calculée.

83% des travailleurs estiment que la CRMA encourage le travail d'équipe, ce qui peut favoriser la collaboration et la génération d'idées nouvelles.

50% des travailleurs considèrent que la CRMA est un lieu dynamique et créatif où les gens sont prêts à prendre des risques. Cela suggère un environnement propice à l'innovation.

59% pensent que la CRMA valorise les activités et la réalisation des objectifs, ce qui peut encourager les employés à rechercher des solutions novatrices pour atteindre ces objectifs.

59% estiment que la CRMA définit le succès en termes de pénétration du marché, ce qui peut inciter les décideurs à prendre des décisions orientées vers l'expansion et la croissance.

Ces éléments indiquent que la culture organisationnelle de la CRMA semble être axée sur la promotion de l'innovation, de la collaboration et de la prise de risque dans les processus de prise de décision. Cela peut contribuer à l'agilité et à la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements du marché et à saisir de nouvelles opportunités.

3.2. Conclusion en rapport au type de la culture organisationnelle

A propos de la troisième hypothèse, nous avons confirmé qu'il existe une forte culture dans la caisse régionale de mutualité agricole qui est la culture clanique ou Culture Familiale : Les employés percevant la CRMA comme une "famille" (58%) et considérant leurs managers comme des "mentors" (50%) suggèrent une culture organisationnelle orientée vers les relations interpersonnelles, la proximité et le soutien mutuel.

Culture Collaborative : L'accent mis sur le développement humain (59%) et l'encouragement du travail d'équipe (83%) indique une culture qui valorise la collaboration, la croissance personnelle et professionnelle, ainsi que la coopération entre les membres de l'organisation.

Culture Formalisée : La perception que la CRMA est "très formalisée et organisée" (58%) et que "les règles sont souvent formalisées" (67%) suggère une culture où les procédures, les normes et les processus sont clairement définis et suivis de manière rigoureuse.

Culture Innovante : Bien que la perception de l'encouragement de la prise de risque soit à 42%, la perception que la CRMA est un "endroit dynamique et créatif" (50%) suggère une culture qui valorise l'innovation et la créativité.

Culture Axée sur la Réussite : La définition du succès en termes de "pénétration du marché" (59%) peut indiquer une culture axée sur les résultats et l'atteinte d'objectifs commerciaux.

Il semble y avoir des éléments des deux cultures, à la fois formelle et informelle, au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou.

Culture Formelle

58% des travailleurs estiment que la CRMA est très formalisée et organisée.

67% des travailleurs estiment que les règles au sein de la CRMA sont souvent formalisées.

67% des règles sont perçues comme formelles.

50% considèrent que la CRMA est un lieu dynamique et créatif, ce qui peut suggérer une certaine formalité dans l'approche.

Culture Informelle

58% des travailleurs estiment que la CRMA est comme une famille, ce qui indique une atmosphère de convivialité et de proximité.

83% estiment que l'entreprise encourage le travail d'équipe, ce qui peut favoriser des interactions informelles.

58% ont tendance à avoir une confiance mutuelle élevée, ce qui est souvent associé à des cultures informelles où les relations interpersonnelles jouent un rôle essentiel.

50% estiment que la CRMA est un endroit dynamique et créatif, ce qui suggère une certaine flexibilité.

Cette étude confirme l'importance cruciale de la culture organisationnelle dans la réussite à long terme des entreprises. Comprendre comment la culture influence la stabilité, la prise de décision et d'autres aspects clés de l'entreprise peut aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées pour façonner une culture qui soutient leurs objectifs stratégiques.

En conclusion, la CRMA de Tizi-Ouzou présente des caractéristiques intéressantes, notamment une culture perçue comme familiale ou clanique et un potentiel d'innovation dans son leadership. Cependant, des efforts peuvent être déployés pour améliorer la transparence de la communication, promouvoir la diversité des talents et des compétences, et réduire la formalisation excessive des règles. Ces ajustements peuvent contribuer à renforcer davantage la performance et la cohésion de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion :

Au terme de cette étude approfondie sur la culture organisationnelle au sein de la caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou, il est évident que la culture joue un rôle central dans la définition de l'identité, des valeurs et des comportements de la CRMA. C'est un élément fondamental qui influence tous les aspects de l'entreprise, de la manière de prises de décisions à la façon dont les employés interagissent entre eux, avec les clients et l'environnement externe.

Nous avons exploré les différents types de la culture organisationnelle, y compris les valeurs fondamentales, les croyances partagées et les normes culturelles. Nous avons constaté que la culture actuelle est le résultat d'une histoire riche et d'une évolution au fil du temps, façonnée par les dirigeants, les employés et le contexte concurrentiel.

L'analyse de la culture organisationnelle a révélé des forces et des défis. Les valeurs axées sur la collaboration, l'innovation et la satisfaction du client sont des atouts qui nous ont permis de progresser.

Cependant, nous avons également identifié des domaines où ils doivent améliorer l'alignement culturel, notamment en ce qui concerne la communication interne et la gestion du changement. L'un des enseignements clés de cette étude est que la gestion de la culture organisationnelle est une responsabilité continue. Il ne suffit pas de définir une culture idéale, mais il est essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi, de rétroaction et d'ajustement pour maintenir cette culture en accord avec les objectifs stratégiques.

Nous avons également constaté que la culture organisationnelle a un impact significatif sur la motivation, la cohésion, la rétention des talents et la performance globale de l'entreprise.

Une culture bien alignée peut stimuler l'engagement des employés et favoriser l'innovation, tandis qu'une culture en désaccord peut entraîner une désorganisation et une perte de compétitivité.

En conclusion, la culture organisationnelle est un élément fondamental de l'entreprise, un atout précieux qui peut être un moteur de succès ou un obstacle à notre progression. En continuant à surveiller, à comprendre et à gérer la culture de manière proactive, nous pouvons nous assurer qu'elle soutient les objectifs stratégiques et renforce notre position sur le marché. La culture n'est pas statique, elle évolue avec nous, et en la cultivant de manière réfléchie, nous façonnons notre avenir et notre succès.

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Ouvrage

- Barbel M. et Meier O., Manageor, Dunod, 2006.
- Boyer L. et Equilbey N, Organisation : Théories et applications, Editions d'Organisation.
- Bournois cite par : Olivier Meier, management interculturel « Stratégie-Organisation-Performance », 5éme Edition, DUNOD, paris, 2013.
- Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., Les théories des organisations.
- Charron et Separi, organisation et gestion de l'entreprise, 2éme édition, DUNOD, paris 2001.
- Darbel et M, et all « L'essentiel sur le management », 5éme édition, Berti, Alger, 2009/2010.
- DARBELET. M, et all. cit, 2009
- EDGAR Schein cité par : M. Monerau, « Management des organisations touristiques », Bréal, 2002.
- E.Schein cite par : olivier Meier, management interculturel, « stratégie- organisation-performance » 5éme édition, Dunod, paris, 2013.
- H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Edition d'organisation, paris, 1982.
- Kim Cameron et Robert Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey- Bass, 2011.
- Kloeber et kluckholm cité par : Thevenet Maurice, « la culture d'entreprise », 5éme Edition, que sais-je paris, 2006.
- Koloina Mathieu, « culture d'entreprise et performance des organisations ».
- LEHMANN-ORTEGA. L et all. cit, 2009 et 2011.
- LEMAITER Nadine cite par : Dupriez. s. simons : « La résistance culturelle ». Edition, De Boeck Université, 2002.
- L.J Charron et Separi. cit.
- Maurice Thévenet cite par : Y. Pesqueux : « idem ». Edition, Harmattan, 2004.
- Morgan (1999), chapitre 1, « phénomène des organisations ».
- P. Dupriez, S. Simons : « La résistance culturelle ». De Boeck Université, 2002.

- S.R obbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C.Ruling, Management, 9ème edition, pearson France, 2014.
- Tessier. R et Tellier. Y, « pouvoir et culture organisationnelle », édition presse Université du Québec, 1991.
- YVES Bertrand, « culture organisationnelle», collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec 1991.

Thèses et mémoires :

- Thèse doctorat en science de gestion de l'université de Paris-Ouest Nanterre La Défense sur «L'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salarié » 21/03/2017.
- ABDELMEZIANE SIHEM « La culture organisationnelle : un facteur d'intégration des nouvelle recrues » Mémoire de gestion des ressources humaines Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2021.
- AKANNI Alain, « culture d'entreprise et performance au SENEGAL », Thèse de Doctorat, Science de gestion, université de Caen, 1997.
- KHOUNI Hakim « l'impacte de la culture organisationnelle sur la performance de l'organisation » Mémoire de Management stratégique Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou 2018.
- 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.

Les sites :

- <http://medias.hachetteeducation.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 15/05/2023 à 8h.
- <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-et-performances-d-Organisation>, consulté le 07/05/2023 à 08h30.
- <https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411-page-142.htm> consulté le 19/07/2023 à 7h

- <https://gorh.co/culture-organisationnelle/> <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/culture-entreprise/> .consulté le 12/09/23 à 6 :30h.
- <https://www.pentabell.com/fr/blog/culture-dentreprise-definition-composantes/>
- <https://www.lumapps.com/fr/experience-collaborateur/quest-ce-que-la-culture-entreprise/> consulté le 04/09/23 à 00 :00h
- <https://www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-sert.4952/amp> <https://www.strategiesdesantementale.com/resources/culture-organisationnelle> consulté le 19/05/23 à 15h.
- <https://www.kicklox.com/blog-client/culture-entreprise/>
<https://www.jstor.org/stable/j.ctv18pgzgx>
<https://infonet.fr/lexique/definitions/culture-dentreprise/>
- <https://economy-pedia.com/11036887-organizational-culture>.

Table des matières

Introduction générale	1
 Chapitre 1 : fondements théoriques du concept de l'organisation	
Introduction au chapitre 1.....	4
Section 1 :l'organisation, quelques éléments théoriques de définitions	5
1. définition de l'organisation	5
2. déférentes définitions de l'organisation	6
2.1 L'organisation comme une machine	7
2.2 L'organisation comme un organisme vivant	7
2.3 L'organisation comme un cerveau	7
2.4 L'organisation comme un système politique	7
2.5 L'organisation comme une prison mentale	7
2.6 L'organisation comme une culture	8
2.7 L'organisationen tant qu'activité	8
2.8 L'organisation comme objet	8
2.9 L'organisation comme entité sociale	9
Section 2 : les théories de l'organisation	9
1 Les écoles traditionnelles des organisations	10
1.1 Taylorisme et management scientifique	11
1.2 Historique d'Henri Fayol	13
1.3 Bureaucratie Max Weber	15
1.4 Les critiques des classiques	17
2. L'école des relations humaines	18
2.1 Elton MAYO relations sociales au sein des groupes	18
2.2 La hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow	20
2.3 La théorie à deux facteurs de Herzberg	21
2.4 Douglas MC GREGOR : théorie X et théorie Y	22
2.5 Les travaux de K.Lewin et R.Likert.....	23
2.6 Examen critique de l'Ecole des relations humaines	26
3. Autres écoles de théorie des organisations	25

3.1 Écoles de décisions	26
3.2 L'école de contingence	29
3.3 L'école d'analyse systématique	33
Conclusion au chapitre 1	36

Chapitre 2 : fondements théoriques de culture organisationnelle

Introduction au chapitre 2.....	37
Section 1 : la culture organisationnelle : principaux éléments de définition	38
Introduction	38
1. Le concept de « culture »	38
1.1 Un ensemble de références d'hypothèses fondamentales	39
1.2 Partage au sein de l'organisation	39
1.3 Construction tout au long de l'histoire en réaction à des problèmes d'environnement et de cohésion interne.....	39
2. la culture organisationnelle	39
2.1 définition	39
1.1.1 définition de la culture organisationnelle selon différents auteurs	40
1.1.2 Les différentes approches théoriques de la culture organisationnelle	42
2.2 Les déterminants de la culture organisationnelle	43
2.2.1 La culture nationale	44
2.2.2 La culture professionnelle	44
2.2.3 La culture régionale	44
2.2.4 La législation	44
2.2.5 le fondateur	44
2.2.6 Le salaire	44
2.2.7 Le management	45
2.2.8 Le pouvoir	45
3. Les composants et formes de manifestations de la culture organisationnelle....	46
3.1 Les symboles	46
3.2 Les valeurs	47
3.3 Les mythes	48
3.4 Les héros	49

3.5 Les tabous	49
3.6 Les rites	49
4. Les fonctions et le rôle de la culture organisationnelle	51
4.1 Fonctions et rôle interne de la culture organisationnelle	51
4.2 Les fonctions externes	52
 Section 2 : les différents types de culture organisationnelle	53
1. modèle de Daniel Denison.....	53
1.1 Mission.....	54
1.2 Adaptabilité.....	54
1.3 Participation	54
1.4 Lacohérence	55
2. Modèle de POUPART et HOBBS 1991	55
2.1 Division du travail	55
2.2 Où les membres de l'organisation sont identifiés	55
2.3 Mécanismes de contrôle	55
2.4 Diffusion de l'information	56
2.5 Types de pouvoir	56
2.6 Organisations et promotion de carrière	56
2.7Résolution des conflits	56
3. Modèle d'Edgar H. Schein	57
3.1 Artefacts.....	57
3.2. Valeurs et croyances	57
3.3 Hypothèses de base	58
4. Modèle de Cameron & Quinn	58
4.1 Culture clanique ou familiale	59
4.2 Culture adhocratique	59
4.3 Culture de marché	60
4.4 Culture hiérarchique.....	61
Conclusion au chapitre 2	62

Chapitre 03 : Approche Méthodologique et Analyse des Résultats

Introduction	63
--------------------	----

Section 1- Présentation de l'organisme et la méthodologie de recherche.....	64
1. Présentation de la Mutualité Agricole CNMA	64
1.1. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances	65
1.2. Quelques repères de la compagnie	65
1.3. Objectifs, Missions et activités	66
1.4. Organisation de la Mutualité Agricole CNMA	66
2. Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou	67
2.1. Le conseil administratif	68
2.2. La fonction de Managériale.....	69
2.2.1Le Directeur	69
2.2.2. La cellule informatique.....	70
2.2.3. Liens juridiques	71
3. Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou.....	70
3.1. Présentation de la Division Personnel et Moyens généraux	71
3.2. La division comptabilité et Finance	71
3.3. La division sinistre.....	73
3.4. Division production	73
3-La méthodologie de recherche	76
3.1 .L'objectif de recherche.....	76
3.2. Élaboration de questionnaires.....	77
3.3. L'échantillonnage	78
3.4. La durée de l'enquête.....	78
1. Présentation et analyse des résultats en rapport au profil	78
2. Présentation et analyse des résultats relatifs au type de culture.....	83
2.1. Analyse de la présence de la culture de clans.....	83
2.2. La présence de la culture hiérarchique	87
3. La présence de la culture adhocratique	92
2.4. La présence de la culture de marché	98
3. Conclusions en rapport à l'analyse des résultats.....	104
3.1. En rapport à la stabilité et la cohérence de la culture organisationnelle et la prise de décision	105
3.2. Conclusion en rapport au type de la culture organisationnelle....	107
Conclusion générale	109

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-
OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION**

Spécialité : Gestion Des Ressources Humaines

**Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de
l'obtention du diplôme de master II en Gestion des ressources humaines**

**Thème: L'analyse de la culture organisationnelle au sein
d'une entreprise publique économique**

**Cas : Caisse Régionale De Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou
(CRMA)**

Questionnaire pour les employés de la CRMA

Bienvenue au questionnaire visant à analyser et à identifier la culture organisationnelle de la CRMA (Caisse régionale de mutualité agricole). Au cours de cet entretien, nous examinerons les différents aspects de la culture organisationnelle de la CRMA, afin de mieux comprendre les valeurs, les croyances et les comportements qui animent cette entreprise.

La manière dont les employés interagissent entre eux, prennent des décisions et travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

En comprenant la culture organisationnelle de la CRMA, nous pourrions mieux appréhender son identité unique, ses pratiques opérationnelles et sa vision globale. Vos opinions et vos perspectives sont d'une importance capitale pour cette analyse. Nous souhaitons recueillir vos impressions en tant qu'employé de la CRMA et comprendre comment vous percevez la culture de l'organisation au quotidien. Votre expérience et vos connaissances internes sont inestimables pour cette étude approfondie.

Je tiens à souligner que cet entretien se déroule dans un cadre confidentiel, et vos réponses seront traitées de manière anonyme. L'objectif est de recueillir des informations précises et honnêtes pour une meilleure compréhension de la culture organisationnelle de la CRMA.

Merci encore d'avoir accepté de participer à cette analyse de la culture organisationnelle de la CRMA. Votre contribution sera précieuse pour notre étude et nous permettra de formuler des recommandations pertinentes pour améliorer l'environnement de travail et favoriser la réussite de l'entreprise.

QUESTIONNAIRE

Axe n° 1 : Présentation et analyse des résultats en rapport au profil.

Question n°1 : Quel est votre sexe ?

- ☐ Homme
- ☐ Femme

Question n°2 : À quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

- ☐ 20-30ans
- ☐ 30-40ans
- ☐ Plus de 40ans

Question n°3 : Depuis combien de temps travaillez-vous à la CRMA ?

- ☐ Moins de 5ans
- ☐ 5-10ans
- ☐ 10-20ans
- ☐ Plus de 20ans

Question n°4 : Quel est votre niveau d'études ?

- ☐ Niveau secondaire
- ☐ Niveau universitaire
- ☐ Formation professionnelle

Axe n° 2 : Présentation et analyse des résultats relatifs au type de culture.

I- La culture de clans :

Question n°5 : L'entreprise est un lieu privilégié, comme une grande famille

- ☐ Oui

- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°6 : Les managers sont perçus comme des mentors et des modérateurs

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°7 : L'entreprise met l'accent sur le bien être du groupe plutôt que sur l'individualisme

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°8 : Les membres de l'entreprise sont tendance à avoir une confiance mutuelle élevée

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°9 : L'entreprise valorise le développement des ressources humaines, une grande confiance et une ouverture d'esprit

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°10 : L'entreprise définit le succès comme étant basé sur le développement des personnes, le travail d'équipe et l'orientation vers les personnes

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

II- La culture Adhocratie :

Question n° 11 : L'entreprise est un lieu très dynamique et créatif. Les gens sont prêts à prendre des risques

- ☐ Oui
- ☐ Non

- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°12 : Les leaders sont considérés comme des entrepreneurs et des innovateurs

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°13 : Le style de leadership se caractérise par la volonté de prendre des risques, l'innovation et la flexibilité

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°14 : La communication est transparente et ouverte à tous les niveaux, les idées sont partagées librement

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°15 : L'apprentissage et le développement des compétences sont encouragés, les membres sont encouragés à se former et élargir leurs connaissances

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°16 : L'entreprise attache une grande importance à l'acquisition de nouvelles ressources et à relever de nouveaux défis

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

III- Culture Hiérarchique :

Question n°17 : L'entreprise est lieu très formalisé et organisé

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement

☐ Pas du tout

Question n°18 : Les managers sont perçus comme des coordinateurs et des experts

☐ Oui

☐ Non

☐ Moyennement

☐ Pas du tout

Question n° 19 : Les procédures, les politiques et les règles sont souvent formalisées et strictement suivies

☐ Oui

☐ Non

☐ Moyennement

☐ Pas du tout

Question n°20 : Le pouvoir et l'autorité sont souvent concentrés au sommet de la hiérarchie.

☐ Oui

☐ Non

☐ Moyennement

☐ Pas du tout

Question n°21 : L'intégrité de l'entreprise est maintenue par des règles et politique formelles

☐ Oui

☐ Non

☐ Moyennement

☐ Pas du tout

Question n°22 : L'entreprise se concentre sur la durabilité et la stabilité

☐ Oui

☐ Non

☐ Moyennement

☐ Pas du tout

IV- Culture de Marché :

Question n°23 : L'entreprise accorde une grande importance à la productivité. Les employés sont très compétitifs et heureux

☐ Oui

☐ Non

☐ Moyennement

☐ Pas du tout

Question n°24 : L'entreprise valorise la diversité des talents et des compétences; cherchant à attirer les personnes les plus compétentes et innovantes

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°25 : L'entreprise encourage la prise de risque; mais de manière calculée, les décisions sont basées sur évaluation prudente des risques et des avantages

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°26 : Le style de management se caractérise par l'exigence, la compétitivité et le réalisme

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°27 : L'entreprise valorise les activités compétitives et la réalisation des objectifs

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Question n°28 : L'entreprise définit le succès en termes de pénétration du marché et de part de marché

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Moyennement
- ☐ Pas du tout

Résumé

L'objectif de notre travail est de confirmer comment la culture organisationnelle influence-t-elle la cohésion et l'adaptabilité au sein de la CRMA de Tizi-Ouzou et le type de culture dominante

De ce fait notre étude est orientée vers une enquête auprès de la caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou, conduit sous forme d'un questionnaire. Par ailleurs, nous avons constaté que cette étude confirme l'importance cruciale de la culture organisationnelle dans la réussite à long terme des entreprises. Comprendre comment la culture influence la stabilité, la prise de décision et d'autres aspects clés de l'entreprise peut aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées pour façonner une culture qui soutient leurs objectifs stratégiques.