

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



Thèse de Doctorat En Sciences De Gestion

En Vue de L'obtention du Diplôme de Doctorat 3ème cycle (LMD)

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et
son impact sur la performance organisationnelle. Cas des
entreprises du secteur agro-alimentaire de la wilaya de Béjaia**

Réalisée par : KIROUANE Ammar

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade			
Mme MATMAR Dalila	Professeure	Univ UMMTO		Présidente
Mme RACHEDI Akila	Professeure	Univ UMMTO		Rapporteur
Mr BOUKRIF Moussa	Professeur	Univ de Bejaia		Examineur
Mr CHENINI Moussa	Professeur	Univ de Tlemcen		Examineur
Mr ZERKHFAOUI Lyas	MCA	Univ UMMTO		Examineur
Mr MADOUCHE Yacine	MCA	Univ UMMTO		Examineur

Année Universitaire : 2023/2024

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

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

Ma chère angélique et adorable femme NACERA pour son soutien moral, encouragements, patiences et soutiens.

Sans oublier mes chers anges enfants AYLANE et ILLIMASS que j'aime beaucoup.

Une pensée à ma grande mère paternelle Baya et maternelle Ouardia, et à mon beau père Md Arabe.

Remerciements

La réalisation de cette thèse a vu le jour grâce à plusieurs personnes à que je voudrais témoigner toute ma reconnaissance et ma gratitude.

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements à M^{me} RACHEDI Aklila, ma Directrice de thèse, pour m'avoir guidé tout au long de ce travail de recherche et ses précieux conseils.

Egalement mes remerciements aux membres du jury M^{me} MATMAR Dalila, M^{me} RACHEDI Aklila, M^r BOUKRIF Moussa, M^r CHENINI Moussa, M^r ZERKHOFAOUI Lyas et M^r MADOUCHÉ Yacine d'avoir accepté d'examiner et expertiser ce travail de recherche.

Je tiens à remercier tous les membres du laboratoire de recherche RMTQ de l'université de Bejaia pour leurs générosités, encouragements et de me considérer comme l'un des membres du laboratoire. Ils ont fortement facilité et contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Je remercie Monsieur BOUKRIF Moussa en sa qualité du directeur du laboratoire de m'avoir ouvert les portes et sa collaboration à créer une atmosphère stimulante, adéquat à la recherche. Je lui suis particulièrement reconnaissant de m'avoir encouragé, encadré avec ses remarques pertinentes tout au long de la recherche et l'ingénieur du laboratoire en occurrence Mr BAKLI Kamel pour sa clémence et soutiens.

Je souhaite également remercier mes amis de la recherche : doctorants, doctorantes, collègues et surtout l'équipe du laboratoire RMTQ que chacun avec son nom qui mets sont des frères et sœurs de la connaissance.

Tous mes remerciements aussi à Messieurs BEKAT Hakim et Ami Makhlouf.

Un grand merci aussi à tous ceux qui, à divers égards, m'ont aidé lors de la réalisation de cette thèse: Mr Lyes KIROUANI, Mme AYAD N, Mr Abderezak SOUILAH, Mr Nacer NABET, pour leurs encouragements, leurs suggestions de lecture et leur précieux appui.

Pour terminer, je tiens profondément à honorer ma famille, mes parents, mon épouse Nacera et mes enfants Aylane et Ilmass, sans oublier mes frères et sœurs et leurs petites familles. Ils sont ma raison de vivre, l'ancre et le nord de mes actes. Je les remercie très sincèrement pour leur amour et leur soutien inconditionnel.

Sommaire

Dédicaces	I
Remerciements	II
Sommaire	III
Liste des abréviations	V
Liste des tableaux	VI
Introduction générale.....	- 117 -
Chapitre I Le management de la culture d'entreprise: Ancrage théorique.....	- 117 -
Section 1 cadre théorique et conceptuel de la culture d'entreprise	- 117 -
Section 2 Le management de la culture d'entreprise	- 117 -
Chapitre II Le management du changement et la performance organisationnelle.....	- 117 -
Section 1 Déploiement conceptuel du changement dans les organisations	- 117 -
Section 2 Causalité d'intérêt de la performance organisationnelle et le changement de la culture d'entreprise	- 117 -
Chapitre III Le DRH dans le management des ressources humaines.....	- 117 -
Section 1 La stratégie du management des ressources humaines	- 117 -
Section 2 Le MRH et le métier RH	- 117 -
Chapitre IV Le DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise en Algérie.....	- 117 -
Section 1 Présentation de l'enquête et la méthodologie de recherche	- 117 -
Section 2 Présentation et discussion des résultats	- 117 -
Conclusion générale	- 117 -
Liste bibliographique.....	- 243 -
Annexes	- 243 -
Table des matières	- 243 -

Liste des abréviations

BPP : Bilans professionnels personnalisés

CO : Changement Organisationnel

CODIR: Comité de Direction

DG: Direction générale

DO : Développement Organisationnel

DRH : Directeur des Ressources Humaines

La DRH : La Direction des Ressources Humaines

EMO: Extended Market Orientation

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines

MRH : Management des Ressources Humaines

MSRH : Management Stratégique des Ressources Humaines

PDCA: Plan, Do, Check and Acte

PIF : Plans individuels de formation

PPP : Projets professionnels personnels

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale d'Entreprise

SMRH : Stratégie de management des ressources humaines

TBP : Tableau de Bord Prospectif

TIC : Technologies De l'Information Et De La Communication.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les principales définitions de la culture organisationnelle (House et al 2004 - 26 -	
Tableau 2 : Les définitions les plus représentatives du changement organisationnel..... - 65 -	
Tableau 3 : Autres typologies du changement - 69 -	
Tableau 4 : Les différentes dimensions de la performance organisationnelle de R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983)..... - 89 -	
Tableau 5 : Les dimensions de la performance organisationnelle selon Morin, Savoie, & Beaudin..... - 91 -	
Tableau 6 : Récapitulatifs des responsabilités du DRH..... - 154 -	
Tableau 7 : Hypothèses fondatrices des deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains - 177 -	

Liste des figures

Figure 1 : Récapitulatif de la démarche adoptée	- 10 -
Figure 2 : Le management de la culture d'entreprise.....	- 14 -
Figure 3 : Processus cognitif et comportemental	- 22 -
Figure 4 : Les composantes de la culture d'entreprises	- 28 -
Figure 5 : Les symboles	- 30 -
Figure 6 : Représentation de la culture d'entreprise selon Edgar Schein.....	- 39 -
Figure 7 : Le cadre des valeurs concurrentes	- 50 -
Figure 8 : Le modèle de Goffee et Jones.....	- 51 -
Figure 9 : La causalité changement de la culture d'entreprise et performance organisationnelle	- 60 -
Figure 10 : La démarche de changement selon Kurt Lewin.....	- 71 -
Figure 11 : Processus de changement organisationnel selon Lukas Josef	- 76 -
Figure 12 : Style de conduit de changement.....	- 80 -
Figure 13 : Le tissu culturel et les styles de conduite du changement	- 80 -
Figure 14 : Les voies du changement de la culture d'entreprise	- 85 -
Figure 15 : Le modèle des processus internes	- 88 -
Figure 16 : Les approches prémisses de la performance organisationnelle	- 88 -
Figure 17 : Les perspectives de la performance dans le tableau de bord prospectif	- 92 -
Figure 18 : Efficacité et efficience comme indicateurs de performance.....	- 98 -
Figure 19 : Les différentes ressources d'une organisation.....	- 100 -
Figure 20 : Le DRH acteurs d'évolution de la culture d'entreprise	- 116 -
Figure 21 : Schéma récapitulatif du cadre de la recherche	- 171 -
Figure 22 : Phase de présentation de l'enquête	- 188 -
Figure 23 : Phase d'animation de l'enquête	- 189 -
Figure 24 : Phase d'identification	- 190 -
Figure 25 : Phase de clôture de l'enquête	- 190 -
Figure 26 : Définition de la culture d'entreprise	- 195 -
Figure 27 : Le degré d'importance de la culture dans l'organisation	- 197 -
Figure 28 : La réaction des employés vis-à-vis du changement de la culture d'entreprise-	199

Figure 29 : Les facteurs d'aide à l'évolution de la culture d'entreprise.....	- 200 -
Figure 30 : Le processus d'évolution de la culture d'entreprise	- 204 -
Figure 31 : La dépendance de la stratégie et la culture d'entreprise	- 205 -
Figure 32 : Stratégie de développement de la culture d'entreprise	- 206 -
Figure 33 : La configuration de la prise de décisions des DRH.....	- 208 -
Figure 34 : La participation dans la prise de décisions	- 209 -
Figure 35 : Supports de communication	- 210 -
Figure 36 : La nature de communication mise en œuvre	- 210 -
Figure 37 : Aperçu sur le degré de la collaboration du DRH.....	- 212 -
Figure 38 : La relation entre la direction et le DRH.....	- 214 -
Figure 39 : La relation entre la direction et le DRH	- 216 -
Figure 40 : Les compétences du DRH de changement	- 218 -
Figure 41 : Les compétences de DRH de changement.....	- 219 -
Figure 42 : La démarche de jouter les résistances.....	- 220 -
Figure 43 : La communication piédestal pour surmonter les résistances.....	- 221 -
Figure 44 : L'impact du développement de la culture d'entreprise sur la performance sociale organisationnelle	- 223 -
Figure 45 : L'impact du développement de la culture d'entreprise sur la performance managériale organisationnelle.....	- 224 -
Figure 46 : Nuages des mots clés de la recherche.....	- 226 -

INTRODUCTION

GENERALE

Introduction générale

Depuis les années 1980, le concept de culture d'entreprise a fait l'objet de nombreuses études, particulièrement suite à la publication de deux ouvrages qui ont eu un impact significatif dans le domaine du management. Ces livres ont placé la "culture de l'entreprise" au cœur des préoccupations des chercheurs : "Corporate Culture" de Deal et Kennedy (1982), et "In Search of Excellence" de Peter et Waterman (1983) (Belaid.Rs, 2011 p. 356). Les recherches en management se sont multipliées et approfondies autour de ce concept, soulignant unanimement son rôle crucial dans la croissance et la durabilité des entreprises. Les cabinets de conseil ont pris conscience que, au-delà des particularités organisationnelles, la culture d'entreprise constitue à présent un levier stratégique essentiel, voire une source d'avantage concurrentiel unique et de compétitivité.

Pour appréhender la culture de l'entreprise, ou la culture organisationnelle (telle que baptisée dans certains travaux), les courants de pensée en présentent des définitions et des descriptions diverses. Parmi les études les plus connues, figurent celles d'Andrew Pettigrew (1979), G.Hofstede (1980), M.Thévénèt (2003), D.Autissier et al (2013), S.Edgar (2017) (BELAID.R S, CHAHER. M, 2011, P.356).

Il est important de souligner que la notion de la culture d'entreprise n'a fait son apparition que tardivement dans les travaux américains. Elle est perçue comme un ensemble de règles et de valeurs telles que la déontologie, la transparence, l'esprit d'équipe, la convivialité, l'imagination, et l'expertise. Elle repose également sur des rituels, des mythes, des ambitions et des engagements.

Cependant, les travaux les plus pertinents se trouvent dans ceux de Sainsaulieu (1995) « sociologie de l'entreprise » et Diribarne (2002) « culture et mondialisation ».

Omar AKTOUF (1990) définit la culture organisationnelle comme étant "*Un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants d'une entreprise un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et à des normes constituant des modèles de comportements*" (AKTOUF.O,1990, 123).

Pour notre part, nous considérons la culture d'entreprise comme un élément central et influent dans la vie et le fonctionnement d'une organisation. Elle se fonde sur un ensemble de valeurs, de croyances et de pratiques qui se développent et évoluent au gré des interactions et des expériences partagées au sein de l'entreprise. Par conséquent, il est essentiel de comprendre,

d'interpréter et de gérer adéquatement cette culture pour créer un environnement de travail positif, productif et pérenne. En s'engageant activement dans la culture d'entreprise, les managers ne se contentent pas de façonner l'identité organisationnelle ; ils influencent également les comportements des employés, renforcent la cohésion et l'engagement de l'équipe et contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ainsi, la culture d'entreprise dépasse largement le cadre d'une simple notion abstraite ou théorique ; elle représente un aspect crucial à prendre en compte dans le management et le développement des organisations.

Cependant, Il faut souligner que le concept de culture organisationnelle est complexe du fait de sa nature multidisciplinaire et de ses multiples composantes. Il englobe des aspects internes et externes qui sont essentiels à l'identité collective, au contrôle et à l'adaptation des organisations. La culture d'entreprise vise à rassembler les collaborateurs autour de valeurs communes, favorisant ainsi la cohérence, la motivation, la fidélisation des employés, l'attraction de nouveaux talents, la satisfaction des clients, la facilitation des communications et la prise de décisions efficaces. En outre, une culture organisationnelle forte a un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise.

La gestion de la culture d'entreprise est un axe stratégique qui nécessite une planification préalable et des interventions ciblées, tant internes qu'externes. Le changement culturel s'avère souvent nécessaire pour permettre aux organisations de s'adapter à leur environnement en constante évolution et aux attentes de leurs parties prenantes, notamment celles du département des ressources humaines. Cependant, modifier la culture d'une entreprise est un défi de taille, car elle est profondément enracinée dans son histoire et dans l'esprit de ses acteurs. Identifier les éléments et les valeurs constitutifs de la culture organisationnelle est donc une étape cruciale dans tout processus de changement.

Certains auteurs soulignent le rôle central du dirigeant, en particulier du directeur des ressources humaines, dans la détermination de la culture d'entreprise. Ainsi, **le DRH peut être** en mesure de répondre aux enjeux spécifiques de son entreprise en développant des compétences managériales adaptées à un environnement en constante évolution. **Il met** l'individu et le groupe au centre de ses préoccupations, tout en démontrant des capacités d'innovation dans la gestion du capital humain et en favorisant le développement de nouveaux styles de management et de leaderships. **De plus, il dispose des compétences adéquates et en mesure d'exprimer clairement sa stratégie**, sa politique et ses leviers de performance au sein de l'organisation. De ces faits, la culture organisationnelle est un élément pivot dans le fonctionnement des entreprises, et sa gestion efficace revêt une importance capitale pour assurer

leur succès à long terme. La quête de performance demeure un objectif primordial pour les entreprises, et c'est dans ce contexte de mutation et d'évolution des pratiques managériales que se fondent les entreprises.

En Algérie, comme d'autres sociétés en transition, le rôle de la culture est insuffisamment pris en compte, voire négligé dans les modèles de gestion (Mercure.D, et al., 1997 p. 184).

Les entreprises algériennes ont fait face à une série de changements d'ampleur, tels que la mondialisation de l'économie, le développement constant des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'intensification de la concurrence nationale et internationale, ainsi que les exigences croissantes des clients en termes de compétitivité. Ces évolutions plurielles incitent les entreprises algériennes à reconnaître que leur capital humain constitue leur véritable force, et qu'elles doivent placer ce dernier au cœur de leurs préoccupations pour garantir leur compétitivité, leur bon fonctionnement et leur pérennité (TABET.A. W, ZERROUKI.M. A, 2014).

Cependant, T.Hafsi (2016) a souligné que les cadres dirigeants algériens adoptent souvent des comportements informels, alors que la formalité devrait prévaloir. Hafsi (2016) a plaidé en faveur de l'émergence d'un modèle algérien, soulignant que l'Algérie est gouvernée par un État jeune, mais dont la culture est ancienne. Il a avancé que les comportements des individus sont influencés par les traditions musulmanes, les réalités de la vie locale et les événements marquants de l'histoire nationale, notamment la guerre de libération contre la domination coloniale et l'influence culturelle de l'ancienne puissance coloniale. Cette influence se manifeste dans les différentes composantes de la culture nationale et impacte la culture organisationnelle (Hafsi.T, 2016).

Selon cet auteur, les entreprises algériennes se caractérisent par leur nature familiale, leur ambition et leur quête d'excellence. Elles sont également à la pointe de la technologie, mais leur fonctionnement demeure empreint de tradition, d'affectif, de dimension familiale, de paternalisme, d'autoritarisme et d'un sens des responsabilités envers la société. Elles sont orientées vers la construction du pays plutôt que vers la seule recherche du profit, et s'inspirent des valeurs traditionnelles dominantes telles que la religion, la dimension méditerranéenne et l'héritage de la guerre de libération (Hafsi.T, 2016).

La réaction de la culture à un changement au sein d'une entreprise est un sujet complexe, comme l'ont souligné T.Hafsi et C. Demers dans leur étude de 1997. Selon leur typologie

inspirée par Gagliardi, trois cas de figure se présentent généralement lorsqu'un changement culturel est introduit. Il peut s'agir d'un changement culturel apparent, d'une révolution culturelle ou d'un incrémentalisme culturel, chacun ayant des répercussions différentes sur l'organisation. Cette réflexion soulève des enjeux cruciaux pour les entreprises en transition, notamment en Algérie, et appelle à une prise en compte plus approfondie de la dimension culturelle dans les processus de changement organisationnel.

Par ailleurs, les travaux de l'anthropologie sociale, notamment ceux dirigés par Daniel Mercure (1997), mettent en lumière l'impact de la socialisation au sein de l'entreprise sur le rapprochement des groupes sociaux. Ainsi, ces défis auxquels sont confrontées les entreprises pour s'adapter au rythme des transformations induites par la mondialisation et pour accepter facilement les changements stratégiques, managériaux ou structurels exigent une ouverture en termes de transparence managériale, de partage des responsabilités, de compétitivité et l'adoption de styles de management contemporains. Étant donné que le tissu économique algérien repose sur des fondements traditionnels, des tensions surgissent du fait des confrontations et des conflits entre ces traditions et les exigences de l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises. Il est donc essentiel pour les organisations de s'intéresser aux acteurs du changement et particulièrement aux directeurs des ressources humaines (DRH) qui représentent un pilier majeur du changement. **Car ces derniers sont en mesure d'assumer** la responsabilité de conduire cette transformation avec succès, étant donné qu'ils sont un élément clé parmi d'autres influençant les décisions managériales et le développement d'une culture organisationnelle axée sur la performance.

Cette prise de conscience nous a motivés à élaborer notre question de recherche, axée sur le rôle managérial et stratégique du capital humain, ce qui nous amène à nous interroger de la façon suivante :

Quel est le rôle et la contribution du DRH dans l'évolution de la culture d'une entreprise et quel est son impact sur la performance organisationnelle dans le contexte des entreprises algériennes?

Notre recherche vise à explorer la manière dont les directeurs des ressources humaines (DRH) pilotent la transformation de la culture organisationnelle. Nous chercherons à mettre en lumière l'emploi du processus de changement, la gestion des individus axée sur les valeurs et comportements, ainsi que le rôle et les stratégies déployées par les DRH dans un environnement marqué par l'évolution de la culture d'entreprise.

Nous reconnaissons que le changement de la culture et son développement nécessitent du temps et sont conduits par des processus opérationnels socio-dynamiques qui développent la cohésion dans les groupes humains, le leadership à travers le rôle des dirigeants et des fondateurs, ainsi que l'apprentissage à travers les échanges d'expériences et le traitement de l'information.

Le développement de la culture d'entreprise intervient sur différents niveaux sociétaux, de leadership et d'apprentissage, où la culture est un élément clé de la reconnaissance par l'environnement et plus largement les objectifs externes tels que les clients, les médias ou les fournisseurs (Frederique.A. B, Denis.B, Nathalie.R.C, 2013, P9).

Dans le cadre de cette problématique articulée autour du rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et son impact sur la performance organisationnelle, nous avons choisi d'adopter une approche intégrative pour notre étude. Dans un premier temps, notre objectif est d'identifier les axes de recherche pertinents afin d'émettre des propositions concrètes.

Cette approche intégrative reconnaît que la gestion efficace d'une organisation nécessite une compréhension et une application harmonieuses de diverses théories et pratiques. Elle combine les principes de gestion des ressources humaines (comme le recrutement, la formation, la motivation et l'évaluation des performances), les stratégies de changement organisationnel (comme la gestion du changement, l'innovation et la transformation organisationnelle), et les insights de la culture organisationnelle issus de l'anthropologie (comme les valeurs, les croyances et les comportements au sein d'une organisation).

Cette approche intégrative nous permettra d'appréhender de manière nuancée les enjeux de notre recherche et d'enrichir notre compréhension du sujet étudié à savoir :

- ❖ La responsabilité du Directeur des Ressources Humaines est essentielle dans la définition et la promotion de la culture d'entreprise au sein de l'organisation. Cette mission suggère que le DRH est un acteur central dans la mise en place de valeurs, de normes et des pratiques favorisant une culture d'entreprise cohérente et alignée avec les objectifs stratégiques de l'organisation.
- ❖ L'évolution de la culture d'entreprise sous l'impulsion du DRH a un impact significatif sur la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés. En favorisant une culture d'entreprise positive, inclusive et participative, le DRH pourrait contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs et à stimuler leur performance individuelle et collective.

❖ Une culture d'entreprise évolutive et adaptée aux enjeux contemporains peut constituer un avantage concurrentiel pour l'organisation. En effet, une culture d'entreprise dynamique, favorisant l'innovation, la collaboration et l'agilité, pourrait contribuer à renforcer la capacité de l'organisation à s'adapter aux divers changements et à saisir de nouvelles opportunités de développement.

❖ L'implication du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise a un impact appréciable sur la performance organisationnelle. Cet axiome suggère que les organisations dont la culture est activement façonnée par le DRH pourraient présenter des niveaux de productivité, de rentabilité et de satisfaction client supérieurs à ceux des entreprises négligeant cet aspect.

À travers ces propositions de recherche, nous mettons en évidence l'importance cruciale du rôle du DRH dans le développement et le maintien d'une culture d'entreprise dynamique et forte, ainsi que son impact possible sur l'efficacité organisationnelle. Ces propositions de recherche visent à approfondir notre compréhension des processus internes et des stratégies par lesquelles le DRH peut contribuer significativement à la transformation et au succès de l'organisation.

Pour affiner davantage nos propositions de recherche, il est nécessaire de se pencher sur une série de questions pertinentes à savoir:

- L'interprétation de la culture d'entreprise ressort-elle des préoccupations du DRH?
- Le DRH est-il le visionnaire d'une culture cible ?
- Quel rôle attribuer au DRH pour faire bouger les lignes directrices d'une culture d'entreprise ?
- Comment la culture d'entreprise cible constitue-elle une différenciation organisationnelle ?
- Quelles sont les apports d'une culture visée pour la performance organisationnelle ?

En s'appuyant sur l'idée de Kurt Lewin (1947) selon laquelle la culture est un champ de forces positives et négatives pour l'organisation, nous comprenons mieux son processus d'évolution. Les exigences de la transformation dictent que lorsque les valeurs pratiquées deviennent trop nombreuses en négatif par rapport à celles qui restent positives, un déséquilibre se dégage.

Cependant, toutes les valeurs pratiquées ne deviennent pas négatives en même temps; certaines restent bien positives. Reconnaître et comprendre cette divergence permet aux DRH

d'utiliser les valeurs pratiquées à effets positifs comme des points d'appui pour le changement et d'en faire l'axe central de la transformation de la culture organisationnelle.

Dans sa théorie d'accompagnement de changement met en amont un processus de mise en principe d'un modèle en trois phases du changement qui sera repris par de nombreux auteurs et consultants en gestion du changement et la compréhension des dynamiques de groupe et des styles de leadership. Pour bien comprendre l'influence du groupe sur le changement, il est nécessaire de revenir aux propriétés des groupes (Autissier, et al., 2018 p. 147).

Ajoutons à Kurt Lewin, de nombreux chercheurs ont abordé le rôle crucial du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise : (Denise Rousseau 1989, Dave Ulrich 1996, Peter Boxall et John Purcell 2003 et John Boudreau 2018, et autres).

Leurs travaux mettent en lumière l'importance pour les DRH de développer des stratégies et des pratiques RH qui favorisent une culture organisationnelle alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation, qui promeuvent l'engagement des employés, qui facilitent la gestion du changement culturel et qui contribuent à créer une culture d'entreprise distinctive et durable.

Notre recherche se concentre sur le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et son impact sur la performance organisationnelle, s'inscrivant ainsi dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

La question des rôles du Directeur des Ressources Humaines (DRH) dans le développement de la culture d'entreprise nous amène à adopter le paradigme épistémologique interprétativiste. Cette approche correspond bien à la nature intrinsèque du sujet étudié.

En effet, notre objectif principal est de fournir une compréhension en profondeur des perceptions, des motivations et des comportements des individus, en mettant l'accent sur la manière dont ils interprètent et donnent un sens à leur réalité. Cela aide à révéler comment les structures sociales, les croyances et les valeurs influencent les expériences individuelles et collectives. En mettant l'accent sur la subjectivité et l'interprétation, le paradigme interprétativiste offre un aperçu riche et nuancé de la complexité de la culture organisationnelle.

L'approche méthodologique que nous avons choisie pour notre étude est de nature qualitative. Sur ce plan qualitatif, des entretiens semi-directifs ont été menés avec les DRH des entreprises étudiées. Ces entretiens nous ont permis de plonger en profondeur dans la réalité de ces entreprises, en particulier en ce qui concerne le partage de la culture d'entreprise, grâce notamment à l'observation participante.

En outre, l'analyse de documents internes aux entreprises a été réalisée pour enrichir notre compréhension de leurs pratiques. Un point central de notre démarche a été d'explorer la relation entre le DRH et la direction générale, afin de déterminer le degré d'indépendance du DRH dans le développement de la culture d'entreprise.

Cette méthode a également permis de mettre en lumière les rôles et les responsabilités du DRH face aux évolutions au sein des entreprises du secteur agro-alimentaire en Algérie. Ajoutons à celle-ci, une approche quantitative a été envisagée, consistant en distribution d'un questionnaire aux collaborateurs du service des ressources humaines. Cette démarche visait à approfondir l'analyse et à évaluer la perception ainsi que l'adhésion à la culture d'entreprise concernée.

Pour analyser avec précision les données recueillies, nous avons utilisé deux principaux outils d'analyse. Le logiciel NVIVO.20 a été employé pour l'analyse textuelle des données issues des entretiens dans le cadre de notre approche qualitative. Pour la partie quantitative, l'analyse des réponses au questionnaire a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS.22, permettant une étude descriptive et statistique des pourcentages.

Cette démarche méthodologique a facilité l'exploration détaillée des liens entre le DRH, la culture d'entreprise et la performance organisationnelle. Elle a ainsi ouvert des perspectives enrichissantes pour comprendre les défis de la gestion des ressources humaines dans un contexte de changement organisationnel, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle du DRH.

Notre investigation a suivi une approche méthodologique inductive, commençant par une phase d'enquête préliminaire d'entretiens avec des experts en audit et certification, ainsi que quelques Directeurs des Ressources Humaines. L'objectif était d'analyser la réalité managériale et d'étudier le phénomène de l'évolution de la culture d'entreprise à travers les perspectives de plusieurs sujets d'enquête (DRH), afin d'évaluer de manière approfondie la faisabilité de l'étude sur le sujet en question.

Cette démarche nous a permis de recueillir des informations pertinentes et de mieux comprendre les enjeux liés à la transformation de la culture d'entreprise. En adoptant cette approche, nous avons pu établir une base solide pour notre étude et garantir la fiabilité de nos résultats.

Ainsi, et afin de mieux cerner l'objectif de recherche, nous avons engagé une étude **d'ordre qualitative exploratoire**. Cette approche méthodologique retenue a pour objet de

comprendre et de décrire des expériences vécues par les DRH dans le processus de changement organisationnel et de conduite d'évolution de la culture d'entreprise.

Appuyer par une étude de cas des entreprises du secteur agro-alimentaire au niveau de la localité de Bejaia. Une pré-enquête auprès de 04 DRH en retraite et 05 experts dans le domaine d'audit et de certification nous a permis d'encadrer les axes principaux de recherche. Une enquête longitudinale a été effectuée auprès de 10 DRH de différentes entreprises du même secteur d'activités via des entretiens semi-directifs. Il est à noter que le choix des entreprises et des enquêtés s'est fait d'une manière aléatoire et par convenance et disponibilité des enquêtés.

Cette technique d'entretiens en face à face, bien qu'utile, s'est avérée insuffisante pour orienter notre enquête de manière exhaustive. Par conséquent, nous avons complété cette approche par des questionnaires destinés aux subordonnés, dans le but d'équilibrer et de corroborer les informations recueillies lors des entretiens.

Au cours de notre étude, 116 questionnaires ont été distribués et autant ont été récupérés. La majorité de ces questionnaires ont été complétés lors d'ateliers où nous avons expliqué notre méthodologie, afin de garantir une compréhension claire des questions posées. Parmi ces questionnaires, 97 se sont révélés exploitables. De ceux-ci, 88 ont été remplis par des cadres RH, tandis que les 9 restants ont été complétés par des directeurs de différentes structures autres que le service des RH.

Notre étude se concentrera sur l'analyse du rôle du Directeur des Ressources Humaines (DRH), en examinant les défis auxquels il fait face et sa participation active dans le processus de transformation de la culture d'entreprise.

L'étude sera structurée en quatre chapitres distincts pour mener à bien cette exploration. Le premier chapitre traitera de la culture d'entreprise et du changement organisationnel, en soulignant le rôle de la culture d'entreprise comme un facteur clé de succès organisationnel, et examinera la transformation de la culture organisationnelle.

Le deuxième chapitre examinera les théories explicatives du management du changement proposé par divers auteurs, qui fournissent un cadre pour le développement et la transformation de la culture d'entreprise. La première section se concentrera sur les objectifs du management du changement, en particulier en ce qui concerne la culture d'entreprise, tandis que la seconde section abordera la performance organisationnelle et la contribution du développement de la culture d'entreprise à cette performance.

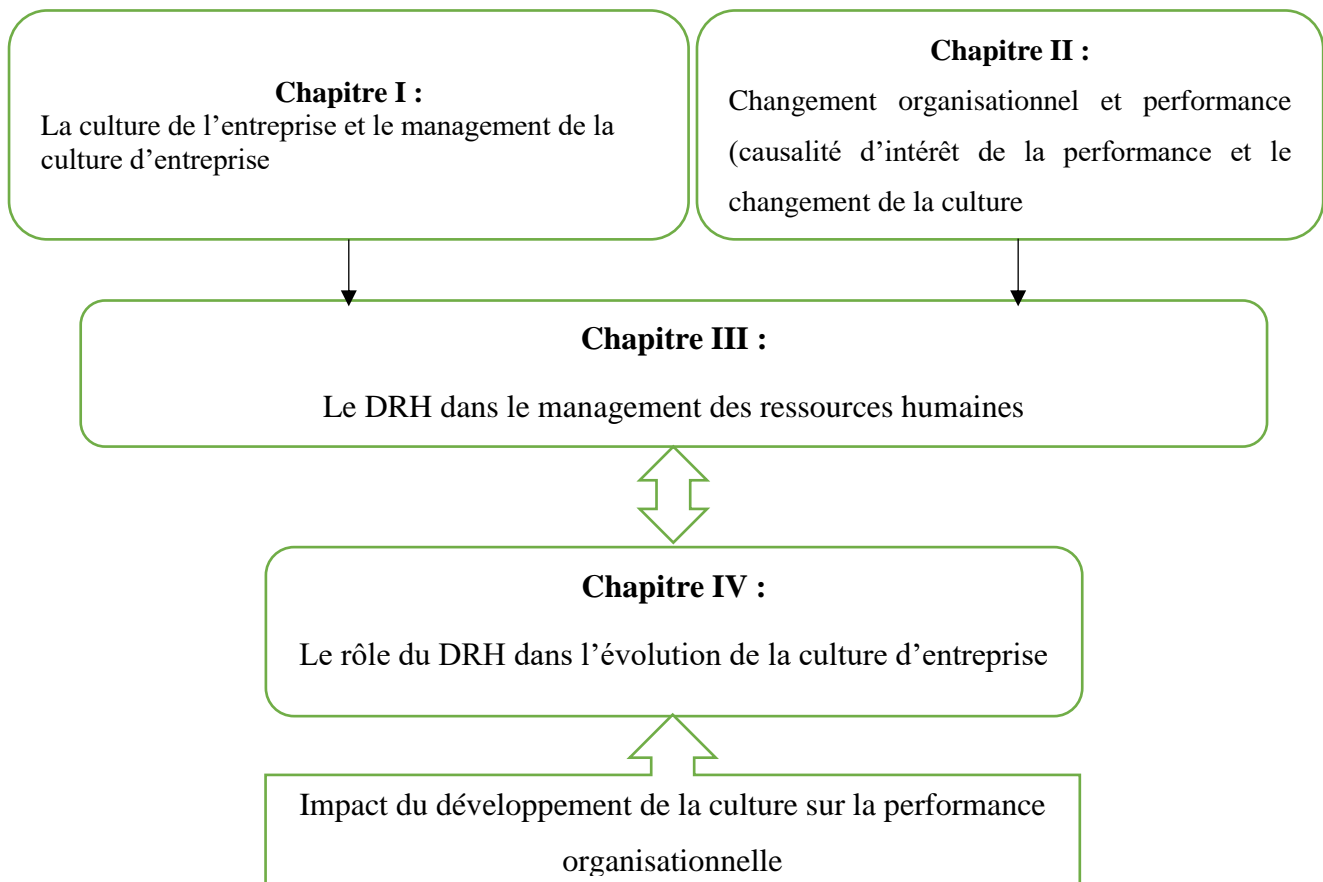
Le troisième chapitre se consacrera à l'évolution du Management des Ressources Humaines (MRH), décrivant la stratégie de MRH et l'implication du DRH dans le développement de la culture d'entreprise pour instaurer une culture de changement.

Enfin, le quatrième chapitre présentera dans sa première section la méthodologie adoptée tout au long de cette étude, suivie d'une analyse et d'une interprétation des données recueillies par différentes méthodes, incluant des entretiens semi-directifs, des questionnaires et de l'observation participative dans des entreprises de taille similaire. Cette partie mettra en lumière une étude qualitative basée sur des enquêtes semi-directives.

Cette approche globale nous permettra d'explorer en détail le rôle du DRH dans la transformation de la culture d'entreprise, ses défis et son impact sur le succès organisationnel.

Dans la figure n°1 qui suit, nous illustrerons les différentes étapes de notre recherche. Cette schématisation fournira une compréhension plus claire du déroulement de notre travail de recherche et soulignera les diverses causalités théoriques abordées afin de faciliter la compréhension du processus suivi et la méthodologie appliquée dans notre approche de recherche.

Figure 1 : Récapitulatif de la démarche adoptée



Source : Réaliser par nous-mêmes

Chapitre I :

Le

Management

De La Culture

D'entreprise :

Ancrage

Théorique

« UNE CULTURE N'EST PAS UN PATRIMOINE, UNE CULTURE N'EST PAS UN HÉRITAGE. UNE CULTURE C'EST QUELQUE CHOSE QUE L'ON VIT, ET C'EST QUELQUE CHOSE QUE L'ON FAIT VIVRE ».

MOULOUD MAMMERI

Cette citation met en lumière la nature dynamique et vivante de la culture. Elle souligne que la culture ne se limite pas à un simple patrimoine ou héritage figé dans le temps, mais qu'elle est plutôt une réalité en perpétuelle évolution, façonnée et vécue par les individus. En effet, la culture est quelque chose que l'on expérimente au quotidien, à travers nos interactions, nos traditions, nos pratiques quotidiennes et nos modes de vie. De ce fait, elle ne peut être réduite à une simple notion statique, mais elle est plutôt le reflet de nos actions et de nos expériences collectives. Ainsi, cette citation nous incite à considérer la culture comme un processus vivant et en constante transformation, qui se nourrit des contributions de chacun et qui se perpétue à travers le temps.

Introduction

La revue de littérature et le corpus littéraire élaboré dans cette recherche retracent les travaux et les expériences des fondateurs et des théoriciens qui ont marqué les théories des organisations au fil du temps. Ces pionniers n'ont pas explicitement abordé la question de la culture d'entreprise dans leurs analyses. La conceptualisation de la culture organisationnelle ou de la culture d'entreprise n'est apparue de manière significative qu'au milieu des années soixante.

Cependant, cette période est marquée par divers bouleversements affectant la conception de la culture au sein des organisations. En effet, tout changement organisationnel impacte la culture d'entreprise par une transformation des valeurs, des croyances et des conceptions de l'organisation. Ces changements culturels ouvrent la voie à l'émergence du concept de culture d'entreprise comme variable influente.

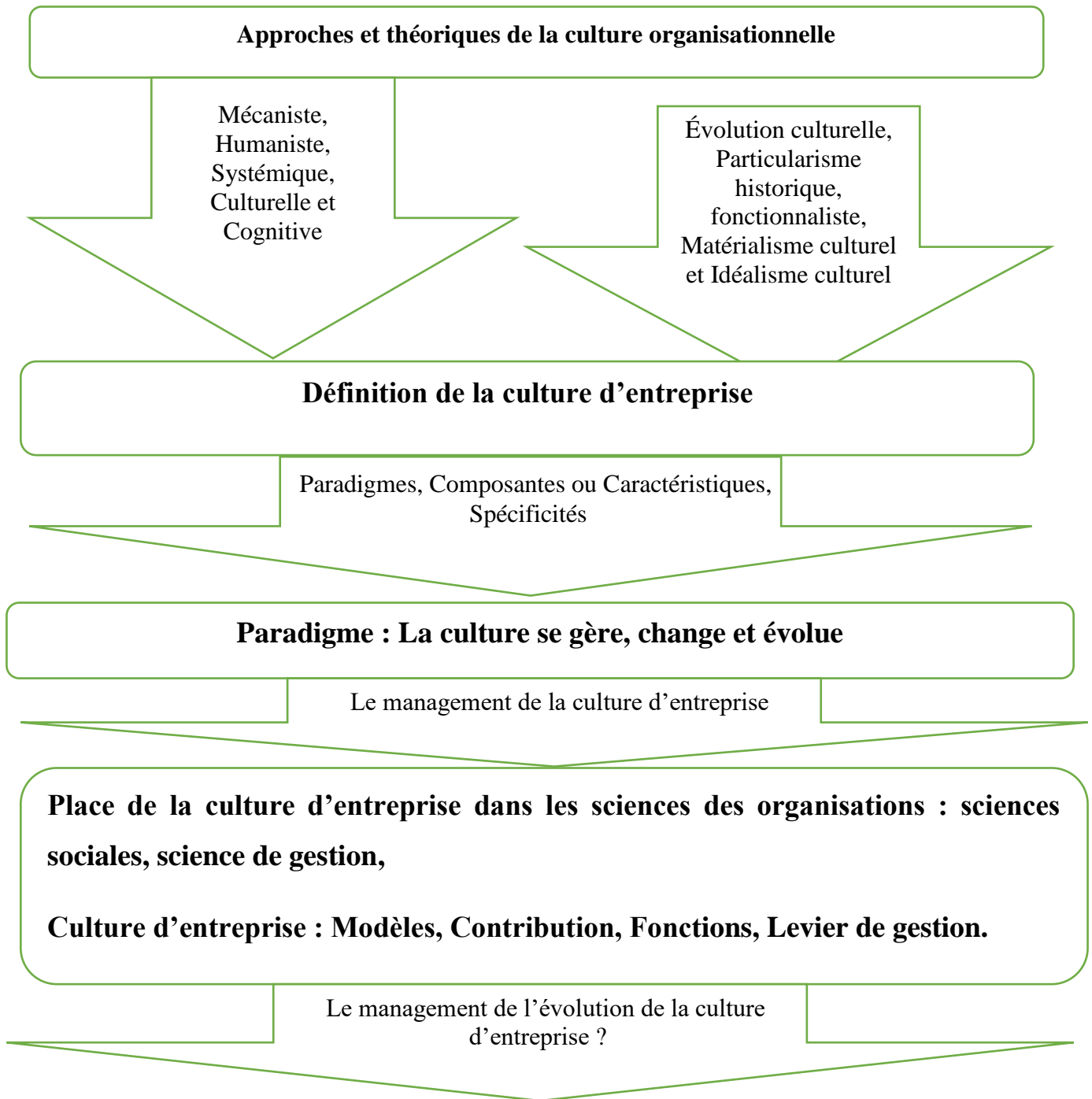
Dans cette optique, nous tenterons dans ce chapitre de démontrer que ces théoriciens ont présenté des conceptions organisationnelles qui, bien que convergentes, divergent également et parfois s'opposent, entraînant des changements qui ont marqué le développement des théories des organisations et l'évolution du concept de culture d'entreprise à travers diverses mutations des valeurs.

Section 1 : Cadre théorique et conceptuel de la culture d'entreprise

Dans cette section, nous exposons de manière exhaustive et illustrative les différentes approches et théories qui traitent, de façon directe et indirecte, de la notion de culture d'entreprise. Après avoir défini ce concept, dans l'objectif de cerner les divers aspects qu'il comporte, plusieurs interrogations émergent, notamment en lien avec ce nouveau concept de culture qui suscite également la curiosité d'en savoir plus et d'approfondir la question : comment la culture d'entreprise s'est-elle développée au fil du temps ? Quels sont les éléments constituant la culture d'entreprise ? Quelles sont ses caractéristiques et particularités ? Comment est-elle prise en charge dans les organisations ?

La figure 2 illustre notre démarche méthodologique adoptée pour développer ce chapitre.

Figure 2 : Le management de la culture d'entreprise



Source : Réaliser par nous-mêmes

1.1. Approches et conceptions théoriques de la culture à travers les théories de l'organisation

Dans ce qui suit, nous nous appliquerons à démontrer, à travers les approches principales des organisations, mécanistes, humanistes, systémiques, culturelles et cognitives, l'existence d'une réflexion approfondie sur le concept de culture organisationnelle.

1.1.1. Approche mécaniste

La culture se gère ; c'est sur ce paradigme que les pionniers de cette approche plaident leur approche. Cette position conduit naturellement à une forme de pragmatisme culturel très populaire chez les gestionnaires qui se préoccupe de régler rapidement les problèmes. Ce courant réduit la culture d'entreprise à un simple élément de l'organisation qui se gère comme tous les autres éléments que constitue l'entreprise, elle se présente comme une variable de l'organisation que l'on peut manipuler en fonction des besoins. La performance, la veille, l'efficacité, l'efficience, la rapidité d'exécution, le contrôle de l'organisation et le contrôle de l'environnement couronne généralement les valeurs définies par la culture d'entreprise contemporaine (Bertrand, 1991 p. 10).

Classée dans les courants classiques, pour les théories mécanistes de l'organisation, la culture organisationnelle ne figure ni dans leurs préoccupations ni dans leurs centres d'intérêt puisque c'est une nouvelle conception postérieure à l'ère classique (1900-1950) durant laquelle elles ont été conçues. De plus, les approches classiques se sont plutôt largement concentrées que sur l'augmentation de la productivité par une organisation scientifique du travail et des opérations (Taylor et Ford), d'une administration industrielle des organisations (Fayol) et d'une administration bureaucratique et d'autorité (Weber). Cette réflexion prolonge l'apparition du concept de la culture d'entreprise du moment que les classiques ne s'intéressent qu'au volume de production et de productivité. Par contre la culture est bien et belle affichée implicitement dans l'organigramme (hiérarchie), dans la gestion par objectifs (finalités) et dans la recherche d'une plus grande efficacité rationnelle (nécessité).

L'idéologie mécaniste proposait déjà une image de culture d'entreprise dont les valeurs fondamentales étaient : rationalité, harmonie, autorité, méthodes, planification ... etc.

1.1.2. Approche humaniste

L'approche classique a mis au centre de ses préoccupations la rationalité de la gestion des organisations. Cette approche des relations humaines constitue une réaction à ce paradigme, car elle propose une autre vue à la culture d'entreprise. Celle-ci est centrée sur les personnes et la satisfaction des besoins de la personne plutôt que sur les processus de gestion.

Nous pouvons devancer que la culture humaniste des organisations engendre essentiellement deux fondements principaux. Le premier principe se base sur la notion de l'individu qui est accentuée sur les besoins de la personne. Cité par Maslow dans sa théorie des besoins et de la motivation de la personne. Dans le deuxième principe, une autre penchée se

concentre sur l'appartenance de la personne à un groupe. Les différents travaux de Mayo et de Lewin sur les groupes montrèrent comment un groupe ou les autres personnes influencent le comportement de la personne. Plus un groupe vit longtemps, plus il a des idées, des normes, des règles et des procédures. De plus ; Hicks et Gullett rajoutent à la culture d'entreprise une autre vision qui est de tisser, former et raffiner les valeurs, les formes artistiques, les styles de vêtements, les modèles de comportement et autres standards afin de donner une identité distinctive au groupe.

La nouvelle vision des organisations adoptait une perspective culturelle antagoniste de la précédente. Du point de vue que la culture, *c'est ce qui est vécu* (histoire), cela explique largement les divergences et les distinctions qu'appréhendait cette nouvelle culture dite humaniste de celle des classiques et scientifiques. C.Barnard, présente une nouvelle conception de l'organisation formelle. Cette dernière se caractérise par la manifestation des éléments suivants : des objectifs communs, des actions et de la communication. Ce triptyque décrit une communication bilatérale entre le personnel d'une organisation, une volonté de participer à l'action et une détermination d'atteindre des objectifs communs basée sur la coopération entre les individus, les relations de ces individus et leurs interactions dans un groupe.

Ainsi, appartenir à une organisation formelle, c'est devenir membre d'un système social qui a des caractéristiques bien à lui et ces caractéristiques générales font que le tout est plus grand que la somme de ses parties individuelles. Ce point est crucial puisqu'il constitue l'assise préliminaire du fondement de la culture d'une organisation.

Nous constatons finalement que plusieurs auteurs tels que Maslow, Mc Gregor et Morgan (1989), Bertrand et Guillemet (1989) et Bertrand (1990) ont contribué à la naissance du concept de culture organisationnelle centrée sur les relations humaines sans parler vraiment explicitement de la culture. Il est à noter, finalement, que cette vision de la culture présente quelques problèmes qu'il faut régler, probablement, en recourant à une autre approche complémentaire.

Il y a tout d'abord le problème des difficultés de prouver des relations causales entre les variables telles que la satisfaction personnelle et le rendement au travail. Ensuite, le présupposé que tout le monde est bon et veut le bien de tous. Ce qui n'est pas toujours le cas. Il ne faut pas oublier les relations d'interdépendance inégale.

Comme l'écrit Friedberg (1988) « l'approche relations humaines méconnaît l'importance des structures organisationnelles. Elle fait comme si les relations humaines se

passaient dans un vide. Or, les individus en situation de travail sont insérés, sinon enfermés, dans des structures organisationnelles qui définissent de façon relativement contraignante comment ils peuvent et doivent remplir leur rôle. Ils ne sont donc pas libres d'adopter n'importe quel comportement. Et le style de commandement ou le type de relations humaines que les individus établissent ne sont pas uniquement fonction de leur psychologie personnelle. (Bertrand, 1991 p. 22) »

1.1.3. Approche systémique

Cette approche apparaît structuraliste, ce qui donne lieu que l'organisation peut être subdivisée en un système ou sous système. Nous retrouvons cette idée dans les travaux de, Kast et Rosenzweig (1985) et Bertrand et Guillemet (1989) qui définissent, l'organisation comme un système situé dans un environnement comprenant cinq sous-systèmes :

Un sous-système culturel, piloté par la culture de résultats, objectifs, finalités, valeurs, souhaités et croyance.

Un sous-système techno cognitif, basé sur des compétences (des connaissances), des comportements, des pratiques, des habitudes et des expériences.

Un sous-système structural, qui développe la division structurale formelle et informelle des organisations du travail.

Un sous-système psychosocial, qui représente les divers comportements des groupes, ce qui explique la nature des relations tissées entre les membres d'une organisation.

Un sous-système de gestion, explique les pratiques managériales mises en œuvre qui sont centrées sur le prévisionnel, la planification, le contrôle et la coordination.

Ajoutons à cette réflexion citée en haut, une approche émerge dans la pensée de Ludwig Von Bertalanffy (2013), qui expose une nouvelle vision des organisations qui se focalise sur la notion de système (*un ensemble d'éléments en interaction*) (Pourveau, 2013, p. 384). Cette optique donne l'essence à une nouvelle culture organisationnelle centrée sur des systèmes. Dans l'ensemble des évolutions de cette approche, la culture reste omniprésente et accompagne son développement. Un sous-système de l'organisation comprenant les objectifs et les valeurs dont l'importance varie en fonction des auteurs.

Bertrand et Guillemet (1989) souscrivent que ce sous-système est d'une importance capitale dans le management organisationnel et la conduite du changement, car pour eux, opérer un changement de n'importe quelle nature suscite en premier lieu de commencer par ce sous-

système. Plusieurs auteurs issus de cette approche ont repris la définition de Schein (1985) : « *La culture organisationnelle est un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à régler les problèmes de l'adaptation à son environnement externe et de l'intégration interne ; cet ensemble est assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de sentir en fonction de ces problèmes* ».

La théorie des systèmes dans son paradigme présente une discipline d'influence sur le mode d'organisation des entreprises et une source de dynamisme structurel important et d'amélioration, car elle a pour objectifs de solutionner la sphère de la difficulté dont elle s'exerce et de conduire les diverses mutations de l'environnement dont évolue les organisations.

Ces changements affectent la culture d'entreprise comme un sous-système dans ses valeurs, le management et le système d'information des ressources humaines, la structure de l'entreprise et son style de management.

Les conséquences des attitudes, des comportements managériaux et des croyances de réussites des décideurs conduisent les organisations vers la stratégie. Cette approche met les organisations au sommet du management, puisqu'elle permet d'incarner les cultures : de la planification stratégique, de développement managérial, de leadership, de l'esprit d'équipe et d'autres critères organisationnels pour conduire un projet de changement organisationnel.

Enfin ; cette démarche processuelle et systémique s'attache principalement aux relationnels entre les services et les acteurs de l'entreprise qu'à l'analyse de chacun par rapport à l'objectif de l'entreprise et que ce sont les membres d'une organisation qui conçoivent la culture d'entreprise.

1.1.4. Approche culturelle

Cette théorie a fait ses essors au cours des années 1980, commençant par les travaux de Peters et Waterman qui publient, en 1982, dans leurs ouvrages « *Le prix de l'excellence (In Search of Excellence)* », qui décrivent un nouveau paradigme dans le management des organisations centré sur les valeurs.

Dans leurs manuscrits, ils ne cessent de mettre l'accent sur l'importance de la culture dans la réussite organisationnelle et les résultats de leurs recherches affirment que : « *La prédominance et la cohérence de la culture se sont révélés, sans exception, la qualité essentielle des meilleures entreprises. En outre, plus cette culture est solide et plus elle est dirigée vers le marché, moins les précis de politique, les organigrammes, ou les procédures et règles détaillées*

sont nécessaires. Dans ces entreprises, tous les employés savent ce qu'ils ont à faire dans la plupart des cas de figure parce qu'ils disposent de quelques valeurs-guides très claires » (Bertrand, 1991 p. 32).

Cette approche initiée par, Peters et Waterman (1978), venaient de mettre en œuvre une nouvelle loi organisationnelle basée sur la culture qui s'exerce dans les valeurs partagées par les membres d'une organisation, qui font la force de cette organisation. Ajoutons, à ces travaux, ces auteurs portaient une nouvelle idéologie basée sur deux axes principaux : le rationalisme et les relations humaines.

Bien que ces travaux soient anticipés par le modèle d'analyse de McKinsey, proposé par Pascale, Athos, Waterman et Peters (1978), qui se repose sur sept clés organisationnelles, dont les valeurs partagées ou la culture présente dans l'axe principal de cette analyse. Ce modèle, s'est centré sur les valeurs partagées par les membres d'une organisation et oriente un nouveau champ d'investigation et de publications sur la culture des entreprises dont ils insistent sur l'interdépendance entre les sept éléments comme facteur déterminant de l'efficacité du système culturel. Ils mettent en évidence la transaction entre les valeurs de l'environnement sociétal et les sept sous-systèmes, soulignant le rôle critique de la cohérence entre les valeurs externes, sociétales et les autres composants du système.

Nous pouvons dire que la culture d'une entreprise est au centre des priorités de la théorie culturelle. Ce courant définit la culture d'une organisation telle, un ensemble de valeurs et des stratégies organisationnelles qui visent l'adaptation et le partage de ces valeurs par l'ensemble du personnel que comporte cette organisation.

Le développement de la théorie de Pascale, Athos, Waterman et Peters (1978) et l'avènement du modèle d'analyse de McKinsey, Weick (1979) fait que leurs approches se convergent du postulat que n'importe quel est la nature du changement organisationnel est à la base d'un processus de transformation de la culture d'entreprise.

Dans une autre représentation, la culture d'entreprise est désormais exposée par, Deal et Kennedy (1982), W. Ouchi (1982) dans la théorie de Z et Carbaugh (1982); authentifient que les entreprises qui inculquent une forte culture, prometteuse et partagée sont de fortes et performantes entreprises.

Dans l'ensemble ces théoriciens démontrent de plus de prérogatives aux mythes et aux symboles comme caractéristique culturelle. Ils insistent sur l'interprétation de la réalité culturelle faite de valeurs, de symboles, d'images, d'histoires, de rites, de cérémonies, de

légendes, d'idéologies, de normes et de métaphores. Plusieurs de ces théories insistent sur le contrôle à exercer sur ces valeurs. Tout le mouvement de l'excellence, dont les gourous sont Peters et Waterman, porte sur la gestion des valeurs comme fondement d'une bonne organisation.

1.1.5. Approche cognitive

Les travaux de Edgar Schein (1991) soulignent l'importance de la culture organisationnelle en tant que produit de l'apprentissage et mode d'approche de l'organisation. Selon cet auteur, il est important de se focaliser principalement sur le sens des choses que sur les choses en elles-mêmes. Cette approche met l'accent sur la recherche de la signification profonde des phénomènes organisationnels, ce qui permet d'aborder les problèmes de management dans une pensée historique. En effet, la réalité actuelle est toujours influencée par l'histoire passée de l'organisation, lui conférant ainsi une part de sa signification (Pesqueux, 2017).

Les recherches de Chris Argyris mettent en axiome les possibilités d'une approche cognitive. Selon cette dernière, la culture est l'ensemble des connaissances partagées par les membres du groupe dans une organisation et une organisation est principalement un ensemble vivant de connaissances. De là découle paradoxalement deux axes qui s'opposent :

a) La connaissance découle de l'action

Les situations et les problèmes révélés dans une organisation créent une culture de différenciations typique à l'entreprise. L'ensemble des actions menées pour les surmonter nous permettent d'identifier plusieurs courants cognitifs. Nous pouvons citer en premier le mouvement behavioriste pour qui les actions déterminent les connaissances. Cette position s'inspire, d'ailleurs, des travaux de Weick que l'action détermine les valeurs. Les fondateurs de cette idée, James March et Herbert Simon qui, durant la période allant de 1940 et 1950, montrèrent que les décisions individuelles sont prises selon un modèle de rationalité limitée fondée essentiellement sur des recherches sommaires, des intuitions, une information incomplète, etc. Ils soutenaient que « *les limites posées à la rationalité humaine sont institutionnalisées dans la structure et dans les modes de fonctionnement de nos organisations. C'est pour cela que sa théorie de la prise de décision nous amène à comprendre les organisations comme des espèces de cerveaux institutionnalisés qui fragmentent, routinisent et limitent le processus de prise de décision afin de le rendre gouvernable* » (Morgan, 1999 p. 89).

Cet extrait est très intéressant, car une réflexion se déclenche sur le comportement dont le travail structure les personnes et crée des routines que nous appelons la culture organisationnelle.

Pour Cyert et March (1963), March et Olson (1976), l'apparition de la pensée d'apprentissage se caractérise par une vocation behavioriste des relations entre l'individu et l'organisation, entre l'apprentissage et l'action. Elle affirme que l'organisation existe en soi et résulte des apprentissages des individus.

b) L'apprentissage cognitif et comportemental

En combinant ces deux approches, l'apprentissage cognitif et comportemental avance une compréhension approfondie de la manière dont les individus procurent de nouvelles connaissances et développent des comportements.

➤ **L'apprentissage cognitif**

En soutien aux propositions de Weick (1978), de procéder aux analyses de l'organisation en tant que démarche cognitive. Ici Weick analyse les organisations comme des systèmes dont la perception apparaît toujours tangible, et qu'il est d'une importance de l'interpréter à partir de l'action.

Dans sa vision des faits ; l'interprétation est un moment entre le traitement de l'information et la construction de la connaissance. Pour lui l'action précède toujours la connaissance et les expériences construisent la connaissance. Suivant cette pensée, les stratégies, les finalités, les raisonnements sont déterminés en conséquence de l'action et que la gouvernance n'a rien à voir avec les valeurs. Les structures ne découlent pas des objectifs, mais des comportements. Olivier Meier (2013) dans sa définition de la culture d'entreprise prescrit qu'elle soit un ensemble des styles raisonnements, de penser, de sentir et d'actions qui sont communes aux membres d'une même organisation. « La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui est partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise » (Meier Olivier, 2013 p. 10)

Ce qui se résume par une évolution des conceptions, des symboles, des modèles de cognition et d'analyse de l'environnement de l'organisation.

➤ **L'apprentissage comportemental**

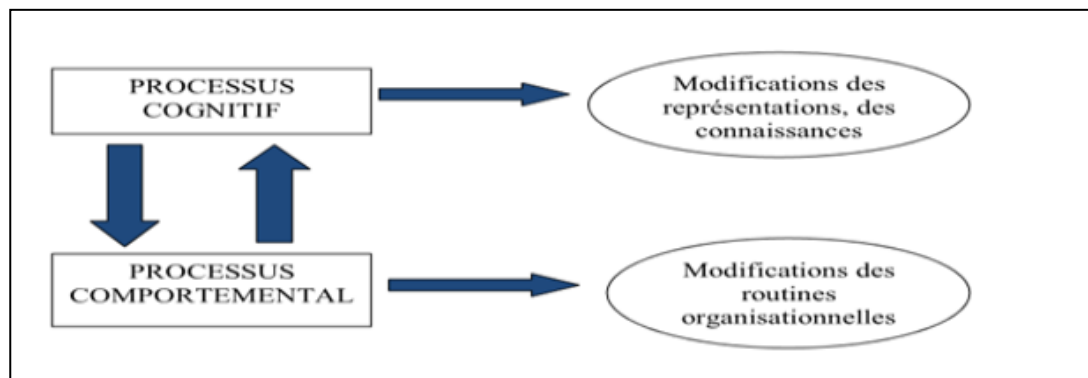
Se fonde sur le développement des cultures, des procédures et des routines organisationnelles, les procédés de travail et le fonctionnement de l'organisation. Du moment

où les pensées, les stratégies, les finalités, les raisonnements sont déterminés en conséquence de l'action, elle devient un élément obligatoire à l'évolution du comportement.

L'apprentissage cognitif devance le comportemental, les sensibilités cognitives et comportementales de l'apprentissage en occurrence sont étroitement liées aux actions. Cette relation engendrer par ces deux formes d'apprentissages, le cognitif et le comportementale, est le résultat d'une planification stratégique organisationnelle faite à base de perceptions managériales, mais aussi en fonction des conséquences des actions et les expériences entreprises.

Cette figure N° 3 de Hefer et al (2002) développe la nature de relation qui lie les deux processus d'apprentissage à savoir le cognitif et le comportemental (Hefer J-P, 2002 p. 397).

Figure 3 : Processus cognitif et comportemental



Source : Processus cognitif et comportemental (Hefer et al, 2002, p 397)

Cette figure en question prouve qu'il existe une relation étroite et de causalité entre le processus d'apprentissage cognitif et le processus d'apprentissage comportemental. Par le biais des changements organisationnels et l'évolution de la culture d'entreprise qui s'expliquent par les modifications graduelles des représentations (symboles, images, identité... etc.) et des connaissances (perceptions, savoir, savoir-faire).

Les recherches de Nonaka et Konno (1998) indiquent que la connaissance tacite découle de deux dimensions cognitive et technique. (NONAKA Ikujiro, Nonaka Ikujiro, Konno Noboru p. 42). Ce qui nous intéresse c'est cette dimension cognitive qui concerne les connaissances permettant de mettre en action des objets. Il s'agit des convictions, des modèles, des valeurs et des visions, qui présentent les éléments que constitue une culture d'entreprise.

La connaissance cognitive se manifeste via des comportements, cela complète le triptyque, savoir, savoir-faire et savoir-être. C'est dans ce dernier aspect que s'aperçoit cette

relation de l'apprentissage qui est un facteur commun entre le cognitif et le comportemental qui touche aux aspects du développement structurel, procédural et culturel de l'organisation.

Pour en conclure avec ce tour d'horizon des théories cognitives des organisations, nous constatons qu'elles se bâtissent selon deux axes antonymes qui sont : la pensée détermine l'action (behaviorisme) et l'action qui détermine la pensée (Weick).

1.2. Les théories de la culture organisationnelle issue de l'anthropologie

Pettigrew (1979) définit l'anthropologie tel que « *le berceau théorique de tous ceux qui se sont intéressés à la culture et à la vie des sociétés humaines* » (Pettigrew, 1979 p. 572).

Selon Sackman (1991), il existerait cinq grands courants chez les anthropologues qui donneront une bonne image de la diversité des approches empruntées par la culture organisationnelle dans de différents travaux ou approches de management :

1.2.1. Les théories de l'évolution culturelle

Les fondements de ces théories cherchent à définir les genèses des cultures et leurs développements afin de concevoir leur processus d'évolution fondamentale jusqu'à des formes plus évoluées. Ces théories ont l'intérêt de marquer l'existence d'un phénomène collectif propre aux sociétés humaines où la culture se matérialiserait dans quelque chose d'observable résultant de l'histoire et le vécu de l'entreprise et un tout recouvrant aussi bien des comportements que les autres créations humaines.

1.2.2. Les théories de particularisme historique

Elles prônent des particularités dans leurs fondements, qu'elle soustrait de l'histoire de l'organisation et de son évolution. Comme la culture dans sa définition guide et oriente les comportements individuels et organisationnels, ces théories ne cessent d'évoluer avec le développement des entreprises.

1.2.3. Les théories fonctionnalistes

La culture d'entreprise présente une fonction de socialisation et d'encadrement dans l'objectif d'un fonctionnement harmonieux des groupes. Ce fonctionnement est guidé tel un système organisationnel qui façonne la bonne conduite des groupes pour qu'elle soit homogène avec les objectifs de l'entreprise.

1.2.4. Les théories de matérialisme culturel

Cette théorie se base sur deux paradigmes essentiels, celui de l'originalité de la culture d'entreprise qui retrace la spécificité de cette dernière, ainsi que le paradigme d'interprétation

de la culture hypothéqué. De même elle se base sur la transmission de la culture par les différents comportements organisationnels.

1.2.5. Les théories de l'idéalisme culturel

Ces théories se fondent sur des bases d'une culture d'entreprise forte. À notre connaissance, dans la représentation du modèle de Schein, la culture représente un volet immatériel plus important que le formel. Donc c'est dans cette perspective que les postulats de bases forment un socle pour cette théorie.

Les différents signaux d'une culture forte se mesurent via le degré de partage de la culture ainsi ; les orientations comportementales et la structure de la pensée collective. Par contre la culture exerce son influence en particularité sur l'individu dont elle oriente ses visions, actions et comportement via la construction d'un référentiel cognitif partagé.

Notre représentation s'inscrit dans les deux théories du particularisme historique, ainsi que les théories de l'idéalisme culturel que nous avons développé en haut, nous permettent de définir le concept de la culture d'entreprise.

1.3. Définition et caractéristiques de la culture d'entreprise

Les approches citées en haut justifient une panoplie de visions que comporte la culture d'entreprise et que les idéologies se divergent dans la définition de celle-ci. La culture d'entreprise n'est pas figée et elle n'est pas constante vu qu'elle ne cesse d'évoluer et que le vécu demeure l'une des principales de ces composantes. Elle est sujette toujours des évolutions.

1.3.1. Les paradigmes de la culture d'entreprise

La littérature managériale sur la notion de la culture d'entreprise admet deux paradigmes complémentaires à cette problématique de recherche. Le premier paradigme, statut que la culture d'entreprise est présentée comme le résultat des interactions entre les membres et les groupes d'une organisation. Il s'agit alors d'un processus relationnel entre les membres d'une organisation de développement continu qui traduit l'évolution des relations d'ordre social au sein d'une organisation.

Le deuxième paradigme, fait que la culture organisationnelle est le résultat des interactions entre l'organisation et son environnement : l'organisation est confrontée à des problématiques qui lui sont propres et développe des réponses, plus ou moins valides qui deviennent des représentations, cela reflète que la contingence environnementale présente facteur déterminant de la culture d'entreprise et de son développement, donc la culture d'entreprise est conséquence de causalité :

a) La culture et les membres que compose le groupe

Selon (Enius, 2017 p. 79), la culture d'un groupe dans une organisation se construit en amont par la validation des acquis et des compétences individuelles. Sachant que l'ancrage d'une confiance entre les membres d'un groupe dans une situation ciblée, crée et partage des valeurs qui engendrent la cohésion du groupe. L'histoire de l'organisation est un déterminant de création de valeurs qui s'affiche par des messages culturels construits à partir des vécus dans l'organisation et que ces valeurs changent et évoluent dans leurs mises en pratique, donc la culture d'entreprise est un construit social en éventuelle mutation.

Plusieurs auteurs, Marc Lebaillly et Alain Simon (2004) et Denys Cuche (2016) considèrent que la culture d'entreprise est la résultante de la dichotomie des sous-cultures présentes au sein de l'entreprise. Donc, les interactions et les relations engendrées par ces différentes sous-cultures sont à l'origine de cette dimension sociale très forte, fondées sur des croyances communes.

Une entreprise, par conséquent, est une structure de rassemblement d'interculturalités et de culture spécifique puisqu'elle est faite d'acteurs sociaux hétérogènes sur fond d'histoire singulière. Cette réalité qualifie la culture d'entreprise comme un facteur d'existence des entreprises du moment où cette composante n'est pas constante.

b) La culture d'entreprise et environnement organisationnel

Les entreprises évoluent dans un environnement changeant, il est un facteur d'influence externe des organisations. Comme la culture d'entreprise présente un levier de management en interne, elle est ainsi soumise à cette étendue. Dans l'optique de culture d'entreprise forte, qui signifie une culture d'influence, les comportements des groupes et des personnes sont manipulés par cette forte culture qui comporte une harmonie des groupes et des personnes, des valeurs partagées et de cohésions du travail. Cela peut être traduit dans le rapport d'interaction que confronte l'organisation de son environnement par la concurrence et les menaces des clients. C'est dans ces situations de changement imposé que le management organisationnel fait recours à la culture d'entreprise pour plus d'intégration et d'adaptation.

Ajoutons à cela, les interactions entre les membres d'une organisation dévoilent d'une part ; l'influence qu'exercent les comportements individuels et collectifs sur le mode de gestion en interne et d'autre part dans l'externe ; l'influence de l'environnement dont les organisations évoluent dans le cadre d'une concurrence. Il est important pour le management organisationnel de tenir compte de son environnement interne et externe en même temps. La performance de sa

conduite dépend de son aptitude à appréhender le comportement des individus et à en expliquer les résistances.

1.3.2. Définition du concept culture organisationnelle

Cet élément nous permet de recenser quelques définitions de la culture organisationnelle. Il est à noter qu'il existe plusieurs définitions de la culture d'entreprise. Elles diffèrent selon les perceptions de chaque auteur, des domaines d'exploitations et des dimensions organisationnelles. Nous retenons ici quelques définitions que nous jugeons utiles pour cerner notre thématique de recherche.

Tableau 1 : Les principales définitions de la culture organisationnelle (House et al., 2004)

Auteurs	Définition de la culture organisationnelle
*Kroeber et Kluckhohn (1952)	Modèles transmis des valeurs, idées et autres systèmes symboliques qui façonnent le comportement à l'intérieur d'une organisation.
*Hofstede (1980)	Les émissions collectives de l'esprit qui permettent de distinguer les membres d'un groupe ou une catégorie de personnes de l'autre. Celles-ci incluent les croyances partagées, les valeurs et les pratiques qui différencient une organisation des autres.
*Swartz & Jordon (1980)	Schémas de croyances et attentes partagées et qui produisent des normes de comportement.
*Ouchi (1981)	Ensemble de symboles, cérémonies et mythes qui communiquent les valeurs sous-jacentes et les croyances de l'organisation à ses employés.
*Martin & Siehl (1983)	Colle qui cimente une organisation par le biais de modèles partagés de sens. Trois systèmes de composants : contexte ou valeurs fondamentales, formes (processus de communication, par exemple le jargon), stratégies de renforcement du contenu (récompenses, programmes de formation).
*Uttal (1983)	Valeurs partagées (ce qui est important) et les croyances (comment les choses fonctionnent?) qui interagissent avec la structure de l'organisation et son système de contrôle, afin de produire des normes comportementales (la façon dont nous faisons les choses ici)
*Adler (1986)	Se réfère à ce qui est partagé par tous ou la majorité des membres de certains groupes sociaux. C'est quelque chose que les membres plus âgés du groupe essaient de transmettre aux membres les plus jeunes. La culture façonne les comportements ou les structures de l'Organisation.
*Denison (1990)	La culture réfère à des valeurs sous-jacentes, croyances et principes qui servent de base pour : le système de gestion de l'organisation, les pratiques de gestion et les comportements. À leur tour, ces derniers illustrent et renforcent les principes de base.
*Trompenaars (1993)	Est la façon avec laquelle les employés arrivent à résoudre les problèmes. C'est un système partagé de significations. Il dicte ce que les choses auxquelles nous prêter attention, comment nous agissons et ce que nous valorisons.
*Goffee (1996)	Est la résultante de la manière avec laquelle les employés développent des relations entre eux.
*Schneider (1997)	Modèles de comportements partagés et leurs significations.
*Cameron & Quinn (1999)	Ce qui est valorisé, le langage et les styles de leadership dominants qui font l'unicité de l'organisation.

*Sullivan (2001)	Fais référence au mode de vie des employés qui comprennent les valeurs, les idées, les connaissances, les comportements et les objets matériels qu'ils partagent.
*Bois (2001)	Les systèmes de croyances partagées et les valeurs qui se développent au sein d'une organisation ou à l'intérieur de ses sous-unités, et qui orientent le comportement de ses membres.
*Wiesner (2002)	Une façon de voir les organisations par ses valeurs communes et ses comportements.
**Thévenet (2003)	La culture est un ensemble de références, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise.
*Thomas & Tung (2003)	Fais référence à l'évolution du set des croyances partagées, valeurs, attitudes et processus logiques qui produit des cartes cognitives permettant aux membres d'un groupe social de percevoir, penser, raisonner, agir, réagir et interagir.
*Anthon (2004)	Est l'ensemble des valeurs, croyances et compréhensions partagées par les employés de l'organisation.
*Taylor (2004)	Fais référence à ce qui est créé à partir des messages reçus sur les comportements acceptés dans l'organisation.
*Wagner (2005)	La manière, partagée et informelle, de percevoir la vie et l'adhésion à l'organisation. Cette façon de faire lie les membres et influence ce qu'ils pensent d'eux-mêmes et de leur travail.
**Jaques & Perret (2009)	La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres.
**Barabel (2010)	La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisé, qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
**Olivier Meier (2013)	La culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
**Cuhe (2016)	Dans l'optique de collectivité, d'histoire et de l'expérience, la culture découle principalement de ce construit social. La culture est un construit social.

Source : * Cité par Nawal Benassila, Thèse de doctorat, La culture organisationnelle, un levier de performance, P 28, 29, 2018.

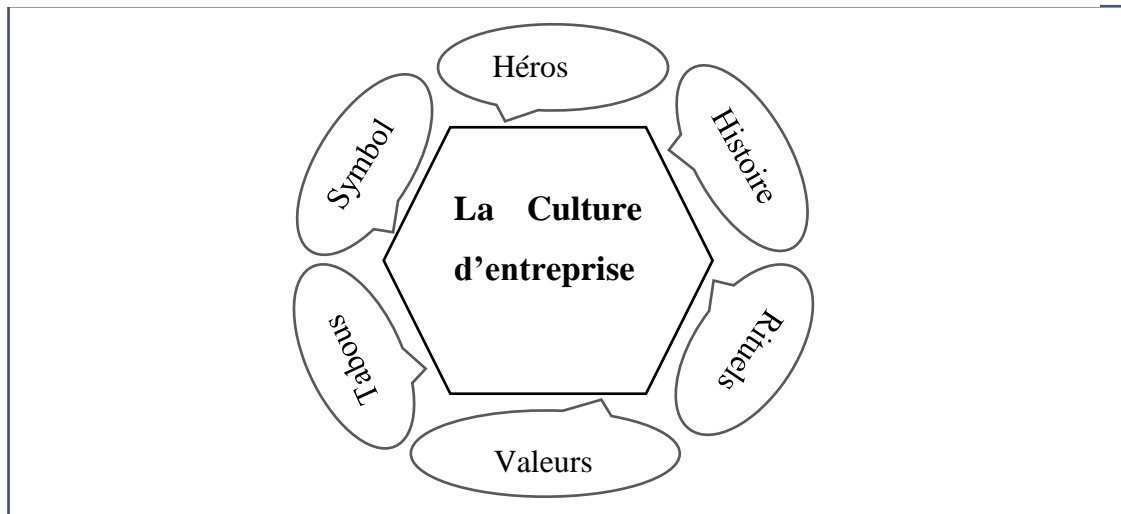
** complété par nous-mêmes.

1.3.3. Les composantes de la culture d'entreprise

Pour mieux apercevoir les composantes de la culture d'une organisation, il est préférable de procéder à l'étude des expériences et de l'histoire de cette organisation, car l'histoire reflète les expériences vécues dans la résolution des problèmes et la maîtrise des incidences. Ces expériences, quant à elles, construisent une banque de références qui évoluent en évolutions de la culture de l'entreprise.

La figure N° 04 ci-dessous va nous porter plus d'éclaircissements sur les composantes de la culture de l'entreprise.

Figure 4 : Les composantes de la culture d'entreprises



Source : Réaliser par nous même

a) L'histoire de l'entreprise

Du point de vue du management, la culture d'entreprise est à la fois une pratique et un vécu des évolutions organisationnelles. Par contre la vision des historiens, la culture d'entreprise n'est que la résultante d'un développement temporel. C'est deux visions se convergent que finalement, le développement de la culture d'entreprise est engendré systématiquement par l'évolution de l'organisation.

Nous éprouvons déjà que la culture d'entreprise se construit tout au long de l'existence d'une organisation et même après sa disparition « *La culture c'est ce qui reste quand on a tout oublié* » Citation d'ÉDOUARD Herriot. De ce fait, la culture d'entreprise accompagne le processus de vie de l'organisation et suit tous les changements de l'organisation en structure, stratégie, activités et ressources humaines.

Il est d'une importance pour les organisations d'appréhender l'histoire de l'entreprise comme facteur tangible puisque c'est elle, qui conçoit cette culture. Selon la définition de M. Thévenet, « *la culture est un processus d'apprentissage avec son origine et son évolution* » (Thevenet, 2003 p. 42).

L'étude de l'histoire de l'entreprise nous permet d'interpréter le niveau social d'une organisation et de dégager le construit de la culture d'entreprise. L'analyser c'est de comprendre ses stratégies de développement, ses idéologies de gouvernance, ses plans d'action et ses décisions. Pour compléter l'histoire de l'entreprise qui est l'une des assises de fondement de la culture d'entreprise (Maurice, 2006 p. 48).

b) Les fondateurs de l'entreprise

Les premières prémisses de la culture de l'entreprise symbolisent les croyances du fondateur. Il s'agit des caractéristiques de l'entrepreneur qui ont une influence directe sur la création de la culture d'entreprise. Le savoir, savoir-faire et savoir-être, la formation, les visions personnelles, le comportement et les valeurs développées par le fondateur inculquent les fondements d'une culture organisationnelle.

Bien que cette personne soit physique, mais l'acte d'entreprendre lui procure un portrait symbolique de héros de l'entreprise vue son mode de management, les procédés utilisés, ses innovations dans la matière, ses expériences, ses attitudes et sa personnalité. D'autres héros peuvent apparaître seulement dans des situations exceptionnelles dont leurs interventions font preuve de courage et de bravoure.

c) Les valeurs

Selon M. Thévenet (Maurice, 2006 p. 42), les expériences accumulées tout au long de vie d'une organisation créent une sommation de valeurs organisationnelles qui ne sont pas figées. Pour cet auteur, le vécu de l'entreprise est une source de création de valeurs et elles s'évaluent en fonction du développement de l'entreprise. Il identifie ainsi, deux visions opérationnelles de manifestations de ces valeurs.

D'un premier point de vue, ces dernières se manifestent sous forme des prescriptions comportementales (*valeurs opérantes*) qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques managériales. Du second ; les *valeurs déclarées* celles qui apparaissent dans les divers canaux de communication de l'entreprise. « *Chaque organisation crée ses propres valeurs, par référence à des codes externes existants* » (Thevenet, 2003 p. 72).

Autrement dit, les valeurs sont des principes, des pensées et des croyances partagées qu'elles sont prescrites (formelles) ou informelles. Souvent les valeurs sont les plus formalisées dans la culture d'une entreprise.

Les valeurs organisationnelles sont donc avérées les principaux repères sur lesquels les entreprises se basent pour développer et installer les bonnes orientations stratégiques. Elles servent comme une barrière de bonne conduite pour l'entreprise (une bonne gouvernance).

d) Les rituels

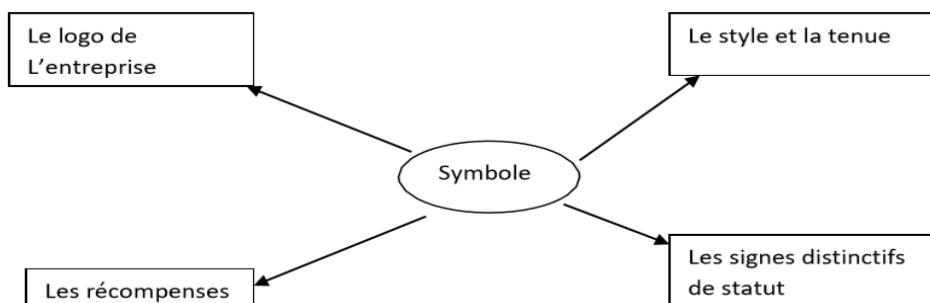
Ce sont les métiers, les activités, les missions et les finalités qui caractérisent la différenciation d'une organisation. Ils ont pour objectifs d'accroître le sentiment d'appartenance à un groupe ou une organisation, de privilégier les supports de transmissions des valeurs et de stabiliser les mouvances de la culture d'entreprise.

Ces rituels de plus, peuvent suivre plusieurs formes de locutions à savoir : les rencontres sportives et protocolaires, les comportements des individus (mangers, dirigeants, employés), tant formels qu'informels, les diners, déjeunés d'affaires et de courtoisies et de cérémonies officielles (exemple, célébration de l'anniversaire de création de l'entreprise) ou particulières (départ à la retraite ...) (Lehmann-Ortega, et al., 2013 p. 269).

e) Les symboles

C'est à travers les symboles que les distinctions organisationnelles s'affichent et se constatent. Ce sont bien les logos des entreprises, les tenues vestimentaires, la signalétique, le produit ... Ils notifient distinctement de par des signes et des codes, la société et la fonction service d'appartenance, l'identité de l'entreprise et confirment l'adoptions de la culture d'entreprise qui se représente au sein de l'organisation (Darbelet. M, 2011 p. 270).

Figure 5: Les symboles



Sources : DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management » ; p.270

f) Les tabous

Ce sont des interdits, des événements du passé dont il faut éviter de parler, car ils évoquent un échec ou une situation difficile qui peut se reproduire. De même, empêcher de prononcer le nom d'une personne qui a influencé négativement dans l'histoire de l'entreprise ou de prononcer le nom de principal concurrent (Lehmann-Ortega, et al., 2013 p. 624).

1.3.4. Les spécificités de la culture d'entreprise

Pettigrew (1979), M. Bosche (1984), Schein (1985), Thévenet (2006), et autres conscient que la culture d'entreprise comme un ensemble de valeurs, de croyances et de normes

de comportement partagées et qui se développent en fonction de l'histoire d'une organisation. Nous connaissant déjà que la culture diffère d'une entreprise à une autre. Ces diversités des cultures organisationnelles sont affichées dans les caractéristiques qu'affichent ses cultures (Meier, 2013, pp. 10-13).

En fin de compte, la revue de littérature et les différentes approches citées en haut dans les théories à savoir : mécaniste, humaniste, systémique, culturelle, cognitive et ceux issus de l'anthropologie, nous permettent de déduire quelques spécificités et ce qui rend la culture d'une organisation comme paradigme de diversification et de différenciation.

a) Un phénomène collectif

Olivier Meier (2013) a défini « la culture d'entreprise comme un ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ».

Cette définition nous renvoie directement à considérer que le volet de la communauté et le vivre en commun (travail en groupe) est fondamental dans la création et le développement de la culture d'entreprise. Sans aucune omission le groupe est constitué d'un ensemble d'individus qui ont des relations d'interactions entre eux et qui peuvent prendre des distances particulièrement individuelles.

Le rôle de la culture de l'entreprise est justement ne réside pas dans ce volet individuel, mais elle agit sur le groupe d'une manière à fédérer les individus à rejoindre les valeurs et les normes du groupe et les partagées. La culture d'entreprise est donc un environnement dont les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et incarner les normes intégratrices qui permet aux individus de distinguer ce qui les différencie des autres groupes.

Du même point de vue, Hostede (1994) indique dans sa représentation des différents éléments caractéristiques de la dimension individualisme/collectivisme que les avis, les agencements, les obligations, la sécurité et les convictions sont engendrés par le groupe d'appartenance et l'organisation renforce l'autonomie, l'authenticité, le bien-être au travail et la sécurité financière individuelle. Par contre l'individu forge tout seul ses propres convictions.

b) Une activité

Les métiers et les activités forgent le cœur de l'organisation. La culture d'entreprise est souvent mouvementée et en éventuelle évolution vu que l'activité est toujours omniprésente, ce qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger les informations au-delà de règles

formelles, à travers un ensemble de symboles et de représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes externes à l'organisation. Ces interactions individuelles via la communication interne horizontale leur permettront une bonne maîtrise de coûts de l'activité, la réactivité et la fluidité de ses processus d'exécution, d'opérationnellement autant que de ses processus de conformités, qui sont au cœur des métiers. De ce fait opérationnel, des sous-cultures s'émergent et se développent.

c) Un évènement d'apprentissage et de transmission

La culture d'entreprise est également associée aux concepts de formation et de transmission par la répétition et du mimétisme tout au long de l'histoire de l'organisation. En conséquence, c'est à travers la culture que la continuité du groupe s'effectue et se converge vers les mêmes axiomes et transmettre ces hypothèses aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme spécificité d'éveil autour de certaines histoires, d'un vécu passé en commun et de les transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes.

d) Un phénomène de cohérence

La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohésion interne, elle se schématise sous un système de valeurs et de normes corrélativement organisé. Mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système figé et ferme, car elle est en perpétuel changement et développement.

e) Un construit social

La culture d'entreprise est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture d'entreprise va évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportements.

Ces comportements et postures incarnés dans l'organisation font d'elle une particularité par rapport aux autres organisations. Il est d'une importance capitale de rappeler que la culture d'entreprise génère un processus d'identification et d'interdépendance sociale qui vont fonder l'image et l'identité de l'organisation dans son environnement.

1.3.5. Les caractéristiques du changement de la culture d'entreprise

L'évolution de la culture de l'entreprise est la résultante des relations de l'organisation avec son environnement ; mais aussi des interactions entre les membres qui la constitue.

a) Un processus long

David Autissier (2006), dans une conférence, stipule que le processus de développement de la culture organisationnelle est lent, cela nécessite une stratégie de développement. Cette dernière est mise afin de rassembler et d'assurer la cohérence des trois niveaux hiérarchiques de la culture d'entreprise. C'est à partir de cet objectif que nous pourrions juger la pertinence de la culture d'entreprise. La cohérence représente le socle de base d'une culture forte. Son partage par tous les niveaux de l'organisation et sa stabilité renforcent cette caractéristique.

Ce triptyque de variables, lenteur, cohérence et stabilité forment l'équation de développement de la culture. Leurs interdépendances et l'absence de réflexion des acteurs sur leurs hypothèses de base qui rendent difficile le changement d'une culture d'organisation.

b) Un système homogène

Le changement culturel présuppose nécessairement l'apparition de contradictions ou de tensions au sein d'un niveau ou encore entre les différents niveaux. Se pose ensuite la question de savoir si la culture d'organisation est un tout homogène ou un ensemble de cultures fragmentées. Force est de constater que l'on suppose souvent que la culture d'organisation présente une certaine homogénéité. Pour autant, la réalité montre que toutes les cultures d'organisation sont plus ou moins fragmentées. Cela est notamment lié au fait que les personnes faisant partie d'une organisation n'y passent pas tout leur temps, mais simplement une partie de leur vie.

c) Un procédé collectif

Par définition, la culture de l'entreprise est une représentation des caractéristiques communes à un groupe humain donné qui se transmettent de génération en génération (Heskett.J.L, 1992 p. 12). Cela explique que la culture organisationnelle est l'image qui démontre les spécificités et les caractéristiques d'un groupe dans une entreprise. Ces caractéristiques se transmettent par le biais d'apprentissage, de coaching, des anciens aux nouveaux ou de relations tissées lors d'exercices des fonctions.

Cuche en 2016, a approuvé cette dimension d'interaction sociale entre les membres du groupe en souscrivant que dans l'optique de collectivité, d'histoire et de l'expérience, la culture d'entreprise découle principalement de ce construit social. La culture est un construit social.

De ces faits, nous pouvons signaler que pour développer une culture d'entreprise ; il est essentiel et facile de se concentrer sur le changement du groupe ou bien la collectivité que sur l'individu.

d) Une incertitude ciblée (cible contingente)

Le changement de la culture d'entreprise représente la situation du passage d'une culture A à une autre culture B ciblée. Cette situation de changement se caractérise par une ambiguïté et se concentre régulièrement sur deux sujets très importants : le sujet de changement et la méthode dont le changement va être exploité.

Dans ce cas de figure, les ressources sont très importantes dans la réussite de cette transition de culture, car la prise de décisions, l'identification des méthodes et supports de changement et la mise à la disposition des ressources facilitent le bon déroulement du changement. La réussite d'une telle transformation ou évolution ressort des compétences du leader et de la qualité de ses décisions.

e) Un phénomène d'apprentissage permanent

La conduite du changement suppose que les organisations soient en persévérance et à la hauteur d'apprécier les acquis organisationnels issus de son histoire, les plus incarnés dans le présent afin de les transmettre pour les nouveaux arrivés.

Le management de la culture d'entreprise collabore dans l'évolution de cette dernière, il est fondé sur l'identification des spécificités, la représentation d'identité et dans la communication collective du projet de changement.

Dans cette optique, Sainsaulieu propose dans ses principes de développement de la culture d'entreprise deux formes : la transmission par les anciens et l'apprentissage. Comme la culture de l'entreprise ne cesse de se développer, l'accompagnement du processus d'apprentissage à se développer reste une évidence.

Section 2 : Le management de la culture d'entreprise

Après avoir défini le cadre conceptuel de la culture d'entreprise, cette présente section va nous permettre d'étaler et d'approfondir notre vision sur cette notion et son management. Nous allons dans un premier temps éclairer et situer la place de la culture dans l'organisation et définir l'apport de la culture organisationnelle à l'entreprise.

Dans un deuxième temps, nous approfondissons notre recherche afin de répondre aux suggestions suivantes : la contribution de la culture d'entreprise dans une organisation, les fonctions de la culture d'entreprise dans l'organisation et enfin la culture d'entreprise, un levier de gestion d'entreprise.

2.1. La place de la culture d'entreprise dans les sciences des organisations

Cette partie, nous permettra de déterminer la relation qui est reliée la culture de l'entreprise avec les différentes sciences.

2.1.1. La culture de l'entreprise dans les sciences sociales

Le monde des organisations enregistre un nouveau concept qu'est la culture d'entreprise. Celle-ci a suscité l'objet d'études par plusieurs disciplines. Les sciences sociales ont excellé dans les autres disciplines et s'intéresser en premier à l'étude de ladite « culture organisationnelle ».

À l'ère des mécanistes déjà une première définition scientifique de la culture apparaît. En 1871 Edward Tylor, la définit comme « tout complexe qui comprend la connaissance, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société » (Cuche, 2016 p. 18). Dans l'optique de collectivité, d'histoire et de l'expérience, la culture découle principalement de ce construit social.

Depuis, plusieurs approches et théories sont succédé, tant et si bien qu'en 1952, Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn décident de dresser un inventaire des multiples manières d'utiliser le terme « culture » depuis le XVIIIe siècle et son application aux sociétés humaines (Cuche, 2016 p. 35). Ils recensent ainsi 162 définitions distinctes de la notion de culture et aboutissent à différentes typologies permettant de classer les méthodologies les définissant :

- Une première typologie de définitions, à l'image de celle de Edward Tylor, qui demeurent descriptives et consistent à cerner les composantes de la culture.
- Des définitions qui spécifient la culture par son processus de formation et affirment sa dimension historique.

- Une typologie de définitions donnant à la culture un pouvoir normatif et permettant de la qualifier par des règles et comportements qu'elle prescrit (Firth, Herskovits) ou les idéaux ou valeurs du groupe qu'elle impose (Sorikin).
- Des définitions de la culture au travers des structures qui relient ses différentes manifestations concrètes ou intellectuelles comme celle proposée par Claude Levi Strauss : « ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visant à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale et plus encore les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux » (Cuche, 2016 p. 48).
- Une typologie permettant de définir la culture par ses principales manifestations qu'elles soient visibles et concrètes (Murdock), invisible comme les idées d'un groupe sur lui-même (Taylor) ou encore à travers les symboles.

Cette richesse traduit bien la complexité de cette notion, et non une incapacité des anthropologues ou des chercheurs en sciences sociales à produire une définition simple et utile. Les tentatives de définir la culture d'entreprise ne cessent de s'arrêter et se poursuivent jusqu'à nos jours.

Quatre caractéristiques sont récurrentes dans les définitions de la notion en sciences sociales :

- **la culture résulte d'un processus collectif d'accumulation au cours de l'histoire.** Elle ne doit pas être considérée comme une seconde nature humaine, mais se trouve bien être un phénomène sociohistorique ;
- **la culture s'articule en système fait à la fois d'objets matériels (techniques, pratiques et langages) et d'éléments idéels (représentations, valeurs).** Les hommes produisent des idées pour créer la société dans laquelle ils vivent (Goldier, 2009). Tous les constituants de cet ensemble font un système avec une cohérence et une logique propre ;
- **les valeurs, principes et idéaux** sont au cœur de la culture et ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter. Ils permettent l'intégration ou l'exclusion au sein de ce groupe. Ils résultent des membres de la communauté qui sont, dès lors, aussi bien créateurs que porteurs ;
- **la relation entre la culture et l'action n'est pas de nature déterministe.** Comme l'a montré le sociologue Robert Merton (Cuche, 2016 p. 53), même si une cohérence d'ensemble se dégage,

dans un groupe, les personnes disposent toujours de marges d'action à l'intérieur du cadre et des règles posées par un paradigme culturel incarné à un moment de l'histoire par des institutions sociales. Ils peuvent les appliquer d'une façon normale ou décalée par rapport au sens commun. Ils peuvent aussi s'y opposer.

Comme toute communauté humaine, l'entreprise a sa propre culture et, de ce point de vue, ne se distingue pas d'autres unités sociales comme la famille, la tribu ou la nation. Sans recourir à la notion de culture d'entreprise, les sociologues ont, dès les années 1970, abordé directement ou indirectement la question de la culture dans l'entreprise.

Dans ce cadre, la culture est également fondamentalement collective et acquise par l'apprentissage et, de leur point de vue, possède les attributs évoqués ci-dessus.

2.1.2. La culture d'entreprise dans les sciences de gestion

L'émergence de la révolution industrielle a bouleversé les visions des managers vis-à-vis de la culture d'entreprise. C'est à partir de cet avènement que cette dernière se distingue tel un levier de gestion. Cette période est caractérisée par une réflexion majeure qui a fait l'essor de la culture de l'entreprise fédératrice autour d'un esprit de *famille* et de *maison*.

Nous comprenons que ces deux esprits constituent une ressource novatrice de développement, voire de même un avantage concurrentiel capable d'assurer la pérennité de l'entreprise. La dimension collective engendrée désire une pensée indéfectible sur le développement de la performance collective étant inexploré dans les discours des managers.

Ce qui est développé par Renaud Sainsaulieu (2019) là où il accorde une grande importance à l'identité maison dans l'échelle de valeurs de certains dirigeants et que le processus de la transmission de la culture s'appuie l'expérience des anciens, vu que ce soit le meilleur canal de transfert de la culture résulte de l'ensemble des interactions que confronte les employés dans une organisation (Sainsaulieu, 2019, P 13).

Cet esprit unificateur, relationnel et d'identification à susciter la curiosité de plusieurs chercheurs. L'histoire des organisations relève que la première définition de la culture d'entreprise remonte à 1951. Dans sa réflexion sur le changement organisationnel, Elliot Jaques intègre la notion de culture comme facteur d'analyse et de contrôle dans les organisations. Elliot Jaques est reconnu pour avoir donné, dès 1951, la première définition de la culture organisationnelle : « *La culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres* » (Jaques, et al., 2009, P 59).

Cette période (1970-1980) est marquée par une traversée radicale, donc c'est la fin des années d'or pour les organisations. La crise de 1973 et l'apparition du modèle organisationnel japonais ont bouleversé le management des entreprises. L'émergence de ce prototype organisationnel basé principalement sur le relationnel (communication et coordination), le rituel, la shaka (hymne d'entreprise), uniforme et autre a fait que la culture d'entreprise retrouve ses racines.

De ce fait, la culture d'entreprise est ancrée dans le management des organisations, depuis qu'elle est intégrée dans les discours managériaux du changement dans le but d'atteindre les objectifs, d'assurer la pérennité des entreprises et de faire face aux diverses menaces environnementales.

L'essor et la conception de la notion de culture d'entreprise remontent aux années 1980. Selon (Barabel, 2010 p. 109), « *La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisé qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise [...] elle englobe ainsi les valeurs, les croyances, les attitudes et normes, les langages et connaissances communs à tous ceux qui travaillent et collaborent au sein de la société* ».

Cette définition nous permet de fonder certaines assises de la culture organisationnelle, donc elle engage en amont des compétences cognitives communes et des visions partagées, mais aussi elle engage une organisation de collaboration. De ce fait ; Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Billy, 2006 proposent trois niveaux d'analyses de la culture d'entreprise. Ces niveaux d'analyse correspondaient aux : aspects apparents de la culture d'entreprise, les valeurs et les hypothèses communes.

a) La culture apparente

Désigne la manière dont on fait les choses, la méthode établie par le groupe et enseignée aux nouveaux venus.

b) Les valeurs communes

Ces valeurs communes présentent l'ensemble de mécanismes qui relie les personnes entre eux, et l'organisation peut le considérer comme un moyen de mobilisation.

c) Les hypothèses communes

La culture est partagée par l'ensemble des collaborateurs qui sont dans le même contexte organisationnel. (Schermerhorn, 2006 p. 72)

Thomas Peters et Robert Waterman (2012) défendent dans leurs travaux que la culture d'entreprise présente une clé importante dans la compréhension et l'orientation des comportements des collaborateurs.

Enfin, les théories managériales ne cessent d'accentuer les recherches sur la culture d'entreprise à travers le concept du management par les valeurs. D'où deux approches sont retenues par définition :

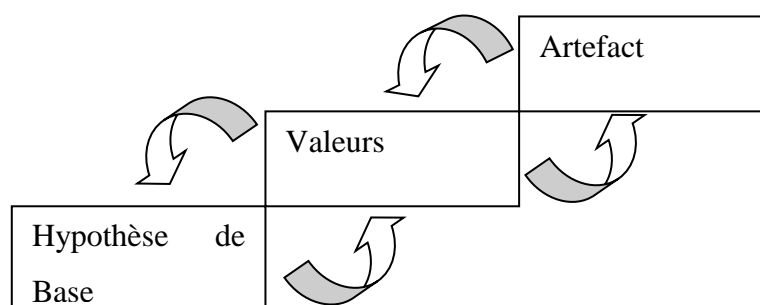
❖ Approche rituelle

Nous ne pourrions pas nous propulser dans la notion de culture d'entreprise sans faire allusion aux travaux de base effectués par Schein. Le modèle de ce dernier forme une référence de base de la culture d'entreprise dans les sciences de gestion.

Edgar Schein (1991) définit la culture comme : « Ensemble de postulats de base - inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne - qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à de tels problèmes ». En 1996, il ajoute à son analyse le fait que les éléments culturels dont dispose chaque individu avant de rejoindre l'organisation (formation, expérience dans une autre organisation) influencent également la culture organisationnelle.

Edgar Schein divise la culture d'une entreprise en trois niveaux :

Figure 6: Représentation de la culture d'entreprise selon Edgar Schein



Source : Réaliser par nous-mêmes selon Edgar Schein (1991)

➤ Les artefacts

Aspects visibles de la culture (comportements observables, manière de s'habiller, mythes fondateurs). Ils sont faciles à identifier, mais il est difficile d'en tirer une signification.

➤ **Les valeurs**

Les stratégies, objectifs et philosophies, choisis de manière consciente et qui sont diffusés par la direction et le management de l'entreprise ;

➤ **Les hypothèses de base**

Les croyances qui sont l'essence de la culture d'entreprise. Ces prémisses sont difficiles à discerner, car ils opèrent au niveau de l'inconscient. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité, etc. Elles ne sont quasiment jamais remises en cause.

Ainsi, la culture d'entreprise plante ses fondements dans l'image, quelle affiche et des principes quelle mobilise. Il s'agit :

- des *représentations, la différenciation*. Ces représentations sont spécifiques à l'organisation, sa propre histoire et définissent une sorte de différenciation. En tenant compte de leur expérience et vécu, les membres de l'organisation se symbolisent et se différencient de manière spécifique.

- des *normes sociales, règles intériorisées*. Ces normes reproduisent un comportement de conduite, une règle de conduite tacite ou écrite, qui a prévalence dans une organisation ou dans un groupe de travail.

- des *valeurs*, jugements affectifs qui varient en fonction des expériences sociales, et qui guident l'action. La question des valeurs doit être directement associée à celle de l'identité. Nous valorisons ce qui nous permet de nous reconnaître objectivement que les valeurs découlent des prémisses, tout comme les artefacts découlent des valeurs.

Ces trois niveaux de la culture sont interdépendants. Lorsque le discours managérial sur les valeurs est mis en œuvre et a fait effectivement l'objet de partage dans les groupes cela nous permet de dire qu'il y a cohérence avec le modèle culturel adopté par cette organisation d'où s'exprime ces valeurs au niveau des artefacts comme l'expliquait Edgar Schein.

Pour ce dernier, toutes les interactions organisationnelles proviennent en amont d'actions de sollicitations et de références afin de légitimer les réactions de contrôle. La culture d'entreprise a cette caractéristique d'influence imperceptible d'orientation, de comportements et de visions, elle se présente comme un outil de rouage organisationnel pertinent. Pour être opérantes, ces références doivent être partagées dans l'organisation.

Nous pouvons donc légitimement penser qu'elles peuvent trouver une traduction dans les objectifs de l'entreprise ou encore être les conséquences de culture de secteur d'activité ou

de sous-culture de l'organisation. Le partage de ces références est nécessaire entre les personnes, mais aussi au travers des règles de gestion et des autres productions de l'entreprise qui en sont dès lors des vecteurs.

Les deux approches des réalités culturelles en entreprises (Chanlat et Pierre, 2018, p173), à savoir celle des références nationales, celle des références sociétales et enfin celle émergente des références plurielles, cette troisième apparentant la culture d'entreprise à « un bricolage entre culture(s) héritée(s) et culture(s) des contextes d'accueil qui débouche sur des stratégies identitaires » et laissent apparaître l'existence de sous-cultures au sein même de l'organisation.

Jean-François Chanlat et Philippe Pierre (2018, p.21) mettent en avant un processus "civilisationnel" qui n'implique que des cadres culturels s'imposant à d'autres : la culture nationale s'imposant aux cultures régionales qui elles-mêmes s'imposent aux cultures organisationnelles. Cette fragmentation résulte également de l'organisation elle-même qui regroupe en son sein différents métiers et différents départements chacun possédant, dans les faits, une culture particulière.

❖ **Approche contemporaine**

Dans cette seconde approche, nous retenons la définition proposée par Maurice Thévenet (2003) ; « *La culture est un ensemble de références, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* » (Thevenet, 2003 p. 44). Cette définition est soutenue par plusieurs auteurs à savoir : Autissier David, Tylor Caroline, Marsel Simar, Lawrence et Lorsch, et autres dont ils traitent la culture de l'entreprise sur deux volets environnemental et organisationnel :

➤ **Le volet environnemental**

La culture est un contenu descriptif et spécifique à l'entreprise et qui la distingue des autres : cela explique que la culture d'entreprise est un facteur de distinction et de différenciation organisationnel. Les auteurs cités décrivent la culture comme un facteur d'efficacité, d'adaptation à l'environnement et même un élément de solution au plus célèbre casse-tête de la théorie des organisations, à savoir l'équilibre fragile entre intégration et différenciation (Diouri p. 27).

Un environnement instable et en pleine activité rend la stratégie de l'organisation plus difficile pour le management et la prise de décisions trouve des difficultés, car l'information est en perpétuel changement (instables). Se focaliser sur le groupe par l'incitation au partage des

valeurs, la croyance et l'unification d'intérêt et d'objectifs est une solution pour coordonner les activités. Le meilleur exemple est le succès des entreprises japonaises après la seconde guerre mondiale en faisant recours à la culture d'entreprise (Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. , 1993).

➤ **Le volet organisationnel**

Thévenet (2017), évoque deux aspects dont se structure la définition de la culture de l'entreprise à savoir, le contenu de différenciation et le mode de description de l'organisation.

• **Un ensemble de références**

C'est un ensemble d'éléments qui composent la description de la stratégie et la politique RH d'une organisation dont l'objectif est d'élaborer les chartes de conduite organisationnelles, de définir les différents référentiels de l'organisation, animer des rites, des pratiques opérationnelles, telles que : les processus du développement durable et d'amélioration continue, les chartes de conduite interne, les méthodes des réunions de travail, les évaluations de personnel, et aussi les équipements de protection du personnel, le logo, les valeurs. Tout cela contribue à la description d'une culture d'entreprise.

Les travaux de recherche de Pierre Morin et Éric Delavallée (2007) et d'autres auteurs tels que Olivier Devillard et Dominique Rey plaident que la culture est « l'ensemble des façons de penser et d'agir [...] et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Ce système produisant un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous, mais souvent peu conscientes, qui surdéterminent les façons de concevoir et de se conduire. » (Devillard Olivier, 2008 p. 43).

Dans la vision de Thévenet, la culture est construite à la base du style de conduite d'une organisation qui produit des spécificités référentielles propres à l'organisation.

• **Partagées dans l'organisation :**

La culture d'entreprise ne semble pas, en effet, à l'accumulation et l'accroissement des cultures individuelles de l'ensemble des employés d'une organisation. Leurs compétences contribuent à la formation de cette culture organisationnelle. Cela se traduit dans le mode d'organisation opérationnel par les pratiques communes de travail, le comportement de travail normalisé et le mode managérial à travers le style de direction, les relations avec les pairs, la hiérarchie et les extras organisationnels (Clients, fournisseurs), mais qui sont partagés par les membres des groupes et individus qui composent l'organisation. Toutes ces interactions

coopèrent dans la construction et la concrétisation de la culture d'entreprise. La culture est ainsi un bloc homogène : sont mis en exergue les éléments partagés par les membres d'une organisation (Thevenet, 2003 p. 35).

- **Construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise**

L'histoire de l'entreprise représente sa culture organisationnelle, elle se construit en fonction des obstacles rencontrés dans sa genèse et de l'ensemble des expériences vécues. Cet essor ou développement d'une entreprise retrace et définit les composantes de la culture qui sont les héros ou bien les fondateurs de l'entreprise, regroupe l'ensemble des mythes et rites organisationnels, les valeurs, les symboles et les tabous... etc., chose que nous avons déjà abordée dans la première section.

2.1.3. La culture d'entreprise dans l'organisation

Le développement organisationnel suit la logique du changement environnemental dont elle évolue, la complexité et les changements perpétuels de l'environnement de l'organisation rendent l'opération de changement dans l'organisation plus complexe. De ce fait, la culture d'entreprise est un facteur de coordination et de jonction de l'environnement interne et externe de l'organisation. Dans une autre vision, la culture d'entreprise apparaît comme un lien de renforcement des attitudes individuelles et leurs comportements.

Procéder à l'orientation de la stratégie de l'entreprise par le biais de la culture d'entreprise demande une veille permanente du corps social (comportements, habitudes, attitudes... etc.) et l'adapter à la structure organisationnelle, ce qui permet au management de l'organisation de faciliter les changements et d'évaluer la culture de l'entreprise comme une pratique managériale.

Cette pratique intervient dans divers volets organisationnels, particulièrement la fonction des ressources humaines dont on considère la culture comme fonction :

- **de socialisation** : dont le champ d'intervention réside au niveau des valeurs de l'organisation afin d'orienter les missions et d'encadrer les comportements.

- **d'intégration** : dont l'objectif de normaliser et unifier les comportements, le management via la culture d'entreprise (rites, mythes, scénarios et symboles) établit des repères qui peuvent guider les comportements individuels et organisationnels.

- **de régulation** : c'est aussi une fonction de contrôle, du moment qu'elle exerce un suivi du corps social.

- **de performance** : qui est un objectif crucial des organisations. La culture d'entreprise de même admet cet objectif en assurant l'adaptation de politique stratégique de l'entreprise avec les moyens alloués à cette stratégie. Par conséquent elle est garante du respect du triptyque de performance (ressources et moyens, objectifs et résultats).

2.1.4. La culture un levier de management

Partant du principe que la culture organisationnelle est un levier de management du système socioculturel d'une organisation. En particulier dans des environnements en situation de changement. Elle présente un levier, un mode de management, mais aussi un moyen de conduite de changement dans une organisation.

G. Hofstede (1994) nous, explique la nature de la relation qui surgit entre le management et la culture organisationnelle et leurs causalités. De même, pour R. Sainsaulieu (1995), les cultures sont ainsi des forces d'adaptations, mais également des sources de changement. C'est toujours dans une élaboration collective des représentations du monde que les hommes trouveront la force de vivre ensemble pour survivre ou se développer.

a) Le plan de développement culturel

Un plan de développement culturel commence par une mesure de référence et de l'étude de la réalité d'existence de la culture d'entreprise. Il est important pour une organisation de savoir : comment les initiatives de développement organisationnel ont un impact sur la culture au fil du temps ?. Le plan culturel doit :

- être élaboré en harmonie avec la stratégie organisationnelle. De quel type de culture aura besoin une organisation pour atteindre ces objectifs stratégiques ?
- appartenir au niveau exécutif avec le soutien d'une équipe culturelle ou RH.
- se concentrer sur peu d'activités clés pour ne pas se désorienter avec des objectifs clairs et mesurables.
- communication en permanence des principales initiatives.
- implication de tous les acteurs qui compose l'organisation. Les personnes sont des créatures qui donnent du sens. Laisser un temps pour comprendre la vision, les valeurs et la culture souhaitée. Créer un climat favorable de coopération, de confiance et adopter un management participatif,

- célébration des victoires et communication des progrès réalisés et positifs les actions réussies.

b) Audit de culture

Les finalités qui impliquent une dimension stratégique d'une organisation sont assignées à la culture d'entreprise, les valeurs et l'éthique, la construction de compétences clés stratégiques, ou encore l'élaboration d'indicateurs de responsabilité sociale. L'audit de culture est bien mis en amont de l'audit stratégique de l'entreprise. Il vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre le management des ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise.

L'audit de culture est une démarche qui détermine la réalité d'une culture d'entreprise dans un temps T, orienté vers des actions d'efficacité et d'efficience.

Afin de piloter un audit de culture, il est préférable de faire recours à des experts, cette décision d'externalisation est une finalité stratégique dans l'objectif est de renforcer la prise de décisions par des experts avec un angle différent de visions qui permet à l'entreprise de se projeter dans de nouvel horizon de changement et de développement.

De plus, il permettra d'effectuer un premier constat sur la culture par le biais de la prospection et de dégager les caractéristiques de la culture de l'entreprise, de définir le système de valeurs individuel et organisationnel et le positionnement social de l'organisation dans l'environnement.

Nous constatons que cette démarche d'audit est une analyse de la réalité organisationnelle sur la culture existante qui nous permet de mieux comprendre le climat social de l'organisation, les valeurs partagées, et par conséquent, de prendre conscience de l'adéquation de la culture existante et la réalité actuelle de l'entreprise.

L'audit de la culture d'entreprise est une démarche mobilisatrice, dynamique, affichant la détermination des collaborateurs dans sa réussite. Elle permet à l'organisation d'obtenir une assurance sur sa capacité à développer et de déterminer ses potentiels d'efficience et d'efficacité. La performance organisationnelle exhibe les aspects positifs d'une culture forte en vue de soutenir la pérennité de l'entreprise.

2.2. Culture organisationnelle ou culture d'entreprise

La culture se définit par les valeurs et les comportements recherchés, tout professionnels qu'humains. Elle doit être solide, diffusée et comprise. La culture influence les façons : de

penser, de faire, d'être, peut remplacer les organigrammes et les procédures et elle devient un enjeu majeur dans les périodes de changement (fusions, internationalisation, redressement...).

2.2.1. La culture d'entreprise

Comprendre la culture d'entreprise est une exigence dans toute réflexion stratégique. Une culture forte de l'entreprise est un levier décisionnel en adéquation avec les spécificités de l'entreprise. De ce fait la culture d'entreprise représente un outil managérial au profit de la performance organisationnelle.

Dans l'objectif de faire adhérer les membres de groupes autour des valeurs communes partagées qui développe les divergences du groupe et le sentiment d'appartenance entre les acteurs internes de l'organisation (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés). De jouter toutes formes de résistances et de réduire les conflits organisationnels, la culture d'entreprise se présente également tel qu'un levier propice.

De renforcer la consolidation du groupe et son harmonie. En effet un groupe qui agit en cohérence permet de faire face aux menaces environnementales inévitables et de stimuler la motivation du moment où les membres de ce groupe adhèrent et imprègnent les objectifs de l'entreprise. L'homogénéité organisationnelle et l'adaptation aux valeurs de l'entreprise, encouragent la motivation des groupes, accorde une meilleure synchronisation des tâches, soutiens le développement des synergies, garantis l'adaptation des nouveaux entrants.

2.2.2. La culture organisationnelle

Elle définit la manière dont les employés vont se comporter, elle englobe tous les aspects expressifs et affectifs de la vie organisationnelle, elle reflète les forces ou les faiblesses de l'entreprise, elle crée les paradigmes auxquels se rattacheront autorité, gouvernance et contrôle et elle exerce une influence considérable sur les fondements de la prise de décisions.

Thomas & Tung (2003) fait référence à l'évolution des composantes de la culture (valeurs, comportements, croyances partagées et processus cohérents qui produisent des représentations cognitives) permettant aux groupes de l'organisation de se distinguer, de concevoir, de penser, de créer, d'agir et de réagir.

La culture organisationnelle se détermine telle qu'un ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une entreprise, et comment celles-ci influencent le comportement des employés Bois (2001). Ainsi, la culture organisationnelle se confirme dans tous les domaines où processus de management, car elle procrée et véhicule les représentations partagées dans

une organisation. C'est une ressource et un outil de gestion au quelle ont fait appel au moment de crise et de changement organisationnel.

2.2.3. Les modèles empiriques de la culture organisationnelle

En plus de ce que nous avons cité dans l'approche rituelle de la culture d'entreprise, cette dernière ne cesse de se présenter sur plusieurs autres volets d'organisation du moment que ce domaine reste en conséquence vierge. Pour cela le contenu de ce titre va nous permettre de survoler les modèles proposés dans l'évolution de ce concept.

a) La conception de Fons trompenaars et Charles Hampden-Turner

Trompenaars et Hampden-Turner, saisissent ce paradigme de différenciation culturelle, pour chaque culture d'entreprise se particularise des autres dans les résolutions distinctives, des problèmes survécu tout au long de l'exercice de l'organisation soit au cours dans l'exploitation des activités où dans le temps vécus. Ils classent ces problèmes en trois catégories :

- les problèmes d'interaction liés à nos relations avec les autres sont engendrés par les réactions des rapports qui lient le personnel de l'organisation. Ces relations individuelles et collectives ont créé certains difficultés, obstacles et complications et ces problématiques citées diffères d'une organisation à une autre.

- les problèmes qui proviennent du temps qui passe, l'histoire d'une organisation est retracée par plusieurs difficultés, surmonter ces difficultés créer des paradigmes. Faire recours à la culture d'une organisation lors de difficultés est une piste de résolution.

- les problèmes qui sont en relation avec l'environnement, ce sont les influences des deux parties prenantes : d'une part la partie interne de l'organisation qui fait des efforts d'adaptation en interne à la dynamique des essors de l'environnement, d'autre part l'influence du milieu contingent où elles évoluent dans les organisations par la concurrence.

Cette classification des difficultés d'ordres culturelles et les solutions émises pour les maîtriser, leur a permis de présenter un prototype de sept dimensions fondamentales de la culture, dont cinq concernent la première catégorie des problèmes cités, soit les relations avec l'autrui. De plus Trompenaars et Tuner, nous proposent éventuellement cinq orientations pour authentifier les relations et les interactions des uns avec les autres dont l'objectif est de favoriser la relation vis-à-vis les différentes cultures.

b) Le modèle CAMERON et Freeman 1999

Ce modèle consiste à mettre en amont l'individu dans l'organisation, car il est pris comme l'élément principal de description de la culture organisationnelle et le cadre des valeurs concurrentielles, et que les profils culturels construits sont créatifs de multiples facteurs de performance tels que l'efficacité organisationnelle (Cameron & Freeman, 1991), la réussite des fusions et acquisitions organisationnelles (Cameron & Mora, 2003), et la qualité de vie dans les organisations (Quinn & Spreitzer, 1991).

En d'autres termes, la manière dont la culture organisationnelle est décrite et vécue par les individus est conforme aux dimensions du cadre des valeurs concurrentes (voir Mason & Mitroff, 1973 ; Mitroff & Kilmann, 1976). La clé de l'évaluation de la culture organisationnelle consiste donc à identifier les aspects de l'organisation qui reflètent ses valeurs et hypothèses clés, puis à donner aux individus la possibilité de réagir à ces signaux.

c) Types de culture selon Cameron

La figure N° 07, P 48, nous permettra de situer et de distinguer quatre typologies de culture organisationnelle.

- **La culture de clan**

Elle est caractérisée comme un lieu de travail convivial et favorable où les gens partagent beaucoup d'eux-mêmes. Dans cette zone de confort, le milieu de travail est considéré comme une deuxième famille élargie. Les décideurs de l'organisation sont des conseillers. Le style de management est bien basé sur la loyauté, le partage, la coopération et de la collaboration qui signifie un style de participation.

Ce dernier prouve un engagement très élevé des collaborateurs. L'organisation se concentre sur des prérogatives du développement individuel avec cohésion et engagement importants. De plus l'organisation accorde une grande importance au travail d'équipe, à la participation et au consentement dans la prise de décision.

Nous positionnons notre adhésion à cette zone de confort qui crée un milieu favorable au développement et à l'évolution de la culture, car l'entourage favorise le changement et que le succès est défini en termes de stabilité du climat interne et de souci des personnes.

- **La culture d'adhocratie**

Elle est distincte d'un environnement dynamique et changeant vu qu'elle se positionne sur l'axe fort de souplesse, mais aussi orientée vers l'extérieur, cela explique que la dynamique

environnementale influence sans cesse l'organisation. La prise de risque prône toutes les démarches organisationnelles. Voire l'émergence de nouveau leadership visionnaire, innovateur axé sur le risque. L'accent est mis sur la veille et d'être aux premiers rangs d'accès aux nouvelles technologies, nouveaux produits ou services, car cette veille détermine en amont les valeurs concurrentielles.

De ces faits, il est important pour l'organisation de préparer les changements afin de faire face aux nouveaux défis que procure l'environnement. De se différencier et de fournir des produits typiques (originale) innovants et distinctifs à l'organisation.

- **La culture de marché**

Les caractéristiques du marché concurrentiel obligent les managers et paires d'être promoteurs d'idée en vue des concurrents tenaces des parts de marché qui sont actifs et susceptibles. De ce fait, la pérennité organisationnelle est vraiment menacée. L'essence de réussite est la réalisation des objectifs ciblés et de ne pas sous-estimer la concurrence.

La compétition est la préoccupation majeure de l'organisation pour accaparer plus des parts de marchés, pénétration de nouveaux horizons de marché qui assure le succès, la réussite et la pérennisation de l'organisation. Anticiper la concurrence, augmenter le cours de l'action et dominer le marché sont des atouts qui prescrivent les critères de la prospérité.

- **La culture hiérarchique**

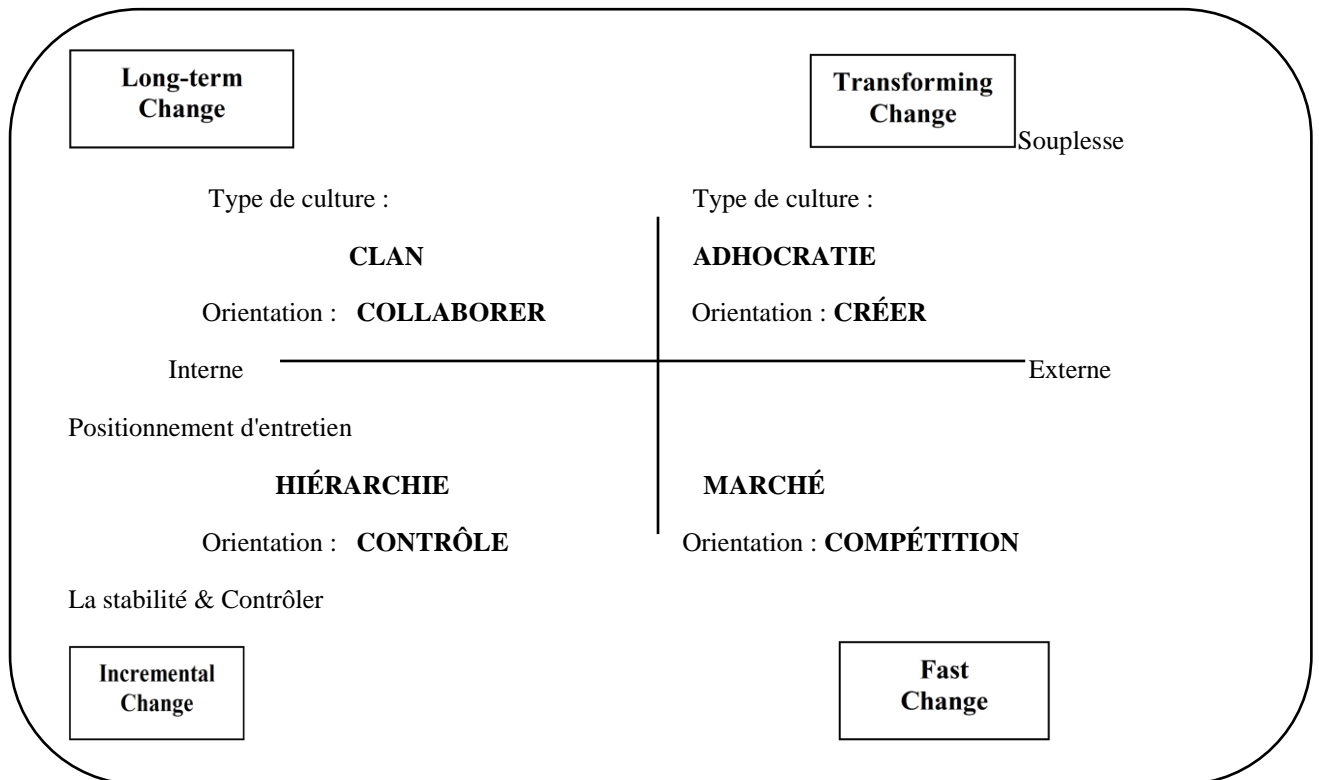
Elle est caractérisée par un lieu de travail formalisé et structuré. L'organisation est bien assidue d'une structure et d'une organisation appuyée par des procédures et des processus administrant un management organisé. Les managers s'étalent sur la coordination, l'organisation et l'expertise en efficacité. Ce style de culture engendre un climat de stabilité, la crédibilité, la confiance et la performance. Des stratégies et des politiques formelles assurent la cohésion et la cohérence des groupes dans l'organisation.

L'examen de la littérature de Cameron et Ettington (1988) a trouvé plus de 20 dimensions de la culture organisationnelle, y compris des dimensions telles que l'orientation interne-externe, la souplesse, la rapidité, le risque, la participation, la clarté et la coordination. Chacune de ces dimensions aide à établir un profil ou un modèle pour la culture d'une organisation.

Cependant, les trois dimensions de modèle les plus dominantes et les plus fréquentes dans la littérature sont de loin la *force culturelle* (le pouvoir ou la prééminence de la culture),

la *congruence culturelle* (la mesure dans laquelle la culture dans une partie de l'organisation est congruente avec la culture dans une autre partie de l'organisation) et le *type* culturel (le type spécifique de culture qui se reflète dans l'organisation). Cameron & Ettington (1988) ont constaté que "l'efficacité des organisations est plus étroitement associée au *type* de culture présente qu'à la congruence ou à la force de cette culture (Cameron, et al., 1988 p. 385)."

Figure 7 : Le cadre des valeurs concurrentes

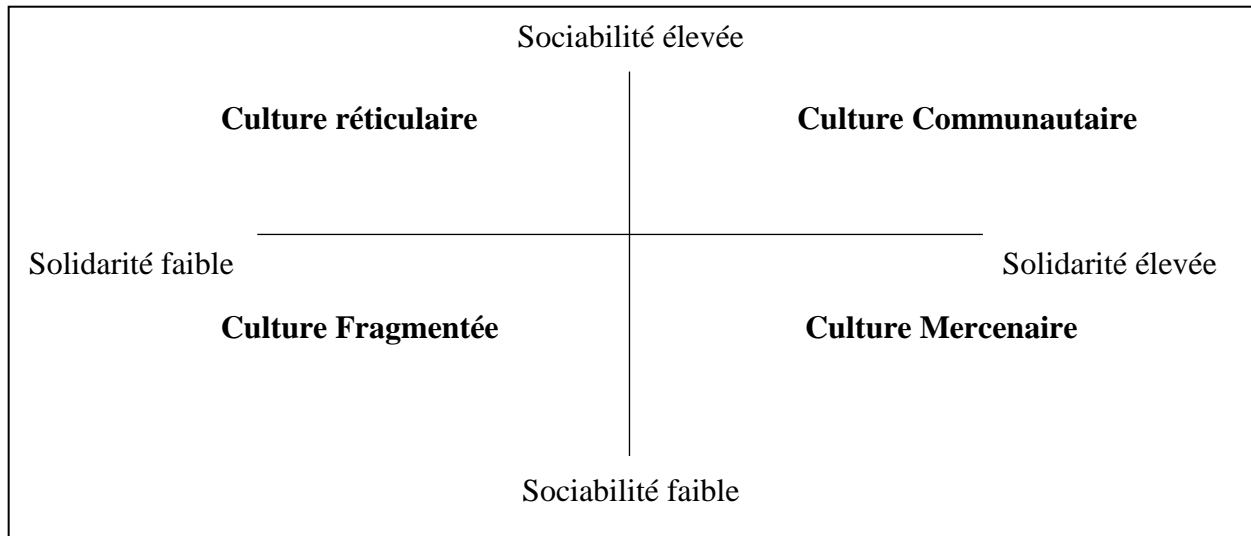


Source : Kim Cameron, un processus de changement de culture organisationnelle, université du Michigan ; p.28.

d) Le modèle de Goffee et Jones

En se positionnant sur deux variables, le niveau de forte ou faible sociabilité organisationnelle et le niveau important ou moins important de la solidarité, la synthèse des travaux de Goffee et Jones de 1998 ; délivre quatre types de culture d'entreprise qui sont les suivants : la culture mercenaire, la culture fragmentée, la culture communautaire et la culture réticulaire. Comme le montre la figure N° 8 (Jones, et al., 1998).

Figure 8 : Le modèle de Goffee et Jones



Source : Réaliser par nous même

- **La culture communautaire**

Vivre en communauté dans une organisation c'est d'incarner le climat familial et aussi de partager certaines valeurs qui caractérisent le milieu, la solidarité, la sociabilité et la confiance qui engendrent cette culture communautaire.

Cette dernière, dans l'organisation, est caractérisée par : l'instauration du sentiment d'indulgence et d'appartenance à un groupe et à l'entreprise, accorder une importance au travail et à la finalité. Nonobstant, cette culture peut présenter des limites à savoir : des difficultés à concilier les deux valeurs en même temps : la solidarité et la sociabilité.

Elle peut aussi favoriser le développement d'un esprit clanique où le leader a un rôle intimidant, elle exige aussi un fort investissement en temps et en énergie. Cette culture est fortement présente dans les entreprises familiales et traditionnelles.

- **La culture mercenaire**

Dans ce cas, l'organisation est dans un contexte de faible sociabilité et de solidarité élevée. Dans ce contexte la stratégie de l'organisation est orientée vers la culture de résultat qui est régie par une prise de risque et la rapidité d'action via un pragmatisme radical et une discipline standardisée.

Cette situation recueille aussi une adaptation limitée face à un environnement dynamique, une intolérance à l'erreur limitant la créativité et l'innovation et insensibilité face aux individus.

Cette situation à caractère mercenaire des entreprises tolère très peu la non-performance. Ceux qui contribuent moins bien, qui ne suivent pas le modèle d'excellence, souffrent ou se font sortir. Les systèmes d'évaluation demeurent très exigeants et punissant.

- **La culture fragmentée**

Dans sa forme structurelle simple est peu couteuse, cette culture est caractérisée par une forte autonomie et une diversité des membres des groupes et une grande valorisation de l'intelligence et d'expertise d'exploration. Cette culture présente plus des limites que davantage à savoir : un manque de collégialité, un faible apprentissage organisationnel et le peu de respect des procédures. Une forme d'égoïsme individuel aménage les rangs de l'organisation et des groupes, une sorte de désorganisation s'installe.

Bien que la stratégie de l'organisation est ouverte vers l'innovation et la créativité. Nous constatons, dans cette situation, les membres que constitue l'organisation et les groupes accordent peu d'importance aux objectifs organisationnelles que les objectifs individuels. Ce comportement d'individualisme implique que les employés ne s'identifient pas à l'entreprise, ils sont souvent concentrés sur les tâches à accomplir.

- **La culture réticulaire**

Cette culture évolue dans un environnement dynamique à forte concurrence où la solidarité est faible et la sociabilité est élevée. Elle se particularise par le partage des fondamentaux organisationnelles du management des groupes à savoir : une tolérance acceptable et l'esprit d'équipe.

Dans cette facette, les leaders sont experts et créatifs dont la confiance et la loyauté sont des éléments fondamentaux. Pourtant, cette culture présente de nombreuses limites à savoir : le manque d'esprit critique, le peu de partage et de transfert des connaissances et de l'infime formation qui s'étale sur de petits groupes.

e) Le modèle de Geert Hofsted

Geert Hofstede s'intéresse à étudier les interférences entre les cultures d'une organisation. Parmi ses réflexions les plus importantes, sa réflexion qui concerne le fondement de la théorie des dimensions culturelles pour analyser et évaluer les différences entre nations et cultures.

Les fondements de cette théorie sont structurés sur l'idée que les valeurs peuvent être cartographiées sur les six différentes dimensions culturelles. Il s'agit donc du pouvoir (égalité

contre inégalité), du collectivisme (par opposition à l'individualisme), de l'évitement de l'incertitude (par opposition à l'acceptation de l'incertitude), de la masculinité (par opposition à la féminité), de l'orientation temporelle et le plaisir (par opposition à la modération). Pour y arriver aux résultats escomptés, Hofstede a mené son enquête à IBM, l'entreprise américaine des technologies et du conseil. Il proposa ensuite un barème utilisant une échelle de 1 à 120.

- **Distance hiérarchique**

L'index de distance par rapport au pouvoir : selon Hofstede, « la distance par rapport au pouvoir consiste en l'acceptation et l'attente, par les membres des organisations et des institutions ayant le moins de pouvoir, de ce que le pouvoir soit distribué de manière inégale. »

Cette dimension ne mesure que par le niveau de distribution du pouvoir dans une culture donnée, mais analyse plutôt le ressenti des gens. Un score faible de distance par rapport au pouvoir indique qu'une culture attend et accepte que les relations de pouvoir soient démocratiques et que ses membres soient perçus comme égaux. Un score élevé signifie que les membres de la société disposant de moins de pouvoir acceptent leur condition et réalisent l'existence d'une forme de position hiérarchique.

- **Individualisme contre collectivisme**

« Le degré auquel les individus sont intégrés aux groupes ». Cette dimension n'a aucune connotation politique et fait plus référence au groupe qu'à l'individu. Les cultures individualistes donnent de l'importance à la réalisation des objectifs personnels. Dans les sociétés collectivistes, les objectifs du groupe et son bien-être ont plus de valeur que ceux de l'individu.

- **Féminité et masculinité**

Masculinité contre féminité : « La distribution des rôles émotionnels entre les genres. » Cette dimension mesure le niveau d'importance qu'une culture accorde aux valeurs masculines stéréotypes telles que l'assurance, l'ambition, le pouvoir et le matérialisme, ainsi qu'aux valeurs féminines stéréotypes tels que l'accent mis sur les relations humaines.

Les cultures dont le score est élevé sur l'échelle de la masculinité présentent généralement des différences plus évidentes entre les genres et ont tendance à être plus compétitives et ambitieuses. Celle dont le score est bas présente avec moins de différences entre les genres et accorde plus de valeur à la construction des relations.

- **L'indice de contrôle de l'incertitude**

Indice évitement-incertitude : « La tolérance d'une société pour l'incertitude et l'ambiguïté. » Cette dimension mesure la façon dont une société gère les situations inconnues, les événements inattendus et l'anxiété face au changement.

Les cultures qui ont un indice élevé sont moins tolérantes face au changement et ont tendance à minimiser l'anxiété face à l'inconnu en mettant en place des règles rigides, des règlements et/ou des lois. Les sociétés dont l'indice est faible sont plus ouvertes au changement, disposent de moins de règles et de lois, et leurs directives sont plus souples.

- **Orientation à long terme et court terme**

Orientation à long terme contre orientation à court terme : cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées à court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pour créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire.

Cela signifie que passé et présent sont interconnectés et que ce qui ne peut être fait aujourd'hui peut l'être demain. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le futur plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

- **Indulgence versus retenue**

Cette dimension mesure la capacité d'une culture à satisfaire les besoins immédiats et les désirs personnels de ses membres. Les cultures donnant de la valeur à la modération disposent de règles sociales strictes et de normes en dessous desquelles la satisfaction des pulsions est régulée et découragée.

Elles sont donc exposées à d'autres influences culturelles très différentes. Geert Hofstede a ainsi identifié sept niveaux différents de la culture (Chanlat JF, 2018 p. 99) à savoir « le niveau national, le niveau relatif à l'appartenance à un groupe régional et/ou ethnique et/ou religieux et/ou linguistique, le niveau relatif au sexe de l'individu, le niveau relatif à la classe d'âge et aux effets générationnels, le niveau relatif à l'origine sociale, à l'éducation reçue et à la profession exercée et le niveau relié à l'organisation ou l'entreprise à laquelle appartient l'individu. »

2.3. La contribution de la culture d'entreprise dans une organisation

La culture d'entreprise est fondamentalement primordiale dans le fonctionnement et la réussite d'une organisation. Elle définit les valeurs, les croyances et les comportements partagés par les membres de l'entreprise, et influence ainsi la manière dont ils interagissent, prend des décisions et travaille ensemble. Une culture d'entreprise forte peut favoriser la cohésion, la motivation et l'engagement des employés, ce qui peut conduire à une meilleure performance globale de l'organisation.

De plus, une culture d'entreprise bien définie peut servir de guide pour les employés, en leur fournissant un cadre de référence pour leurs actions et leurs choix. Elle peut contribuer à attirer et retenir les talents, en créant un environnement de travail attractif et en cohérence avec les valeurs des individus. Mais aussi, elle est un support de la gestion du changement, en facilitant l'adaptation des employés aux évolutions de l'organisation. Ainsi, la culture d'entreprise est un élément clé à prendre en compte dans la gestion et le développement d'une organisation de ces faits, nous résumons dans ce qui suit les apports de la culture d'entreprise dans les organisations.

2.3.1. Motiver les collaborateurs

Travailler dans une structure dans laquelle on se reconnaît et avec laquelle on partage des valeurs est motivant. Les collaborateurs se sentent intégrés et savent où va l'entreprise, ce qui est un plus pour susciter un sentiment d'appartenance, ce qui permettra d'améliorer la performance en entreprise ainsi que la productivité.

2.3.2. Fidéliser les collaborateurs

Le turnover est un fléau moderne qui coûte cher aux entreprises. C'est pourquoi elles doivent être capables de trouver des solutions pour garder les talents au sein de la structure. L'une de ces solutions est d'instaurer une culture d'entreprise forte. Elle permettra de fidéliser les employés et de les satisfaire à travers un environnement propice au travail et à l'épanouissement professionnel.

2.3.3. Attirer de nouveaux talents

Mettre la culture d'entreprise en avant chaque jour permet de recruter de nouveaux talents qui seront intéressés par l'image véhiculée et les valeurs prônées. Ainsi une personne concernée par le développement durable et la protection des écosystèmes postulera dans des entreprises qui favorisent une démarche RSE.

2.3.4. Attirer des clients

Les clients partageant les mêmes valeurs seront désireux de traiter avec des entreprises qui leur ressemblent. Cela est efficace avec les collaborateurs, mais également auprès des clients. La culture est aujourd'hui un facteur déterminant en entreprise pour choisir ses partenaires.

2.3.5. Faciliter la communication

Incarner des valeurs et des rituels de communication facilite et favorise la circulation de l'information dans ses deux formes ascendante ou descendante et même entre les partenaires en paire du même niveau hiérarchique.

2.3.6. Faciliter les prises de décisions

Lorsque les employés connaissent la position de l'entreprise sur certains sujets et que la fluidité de la circulation de l'information est imprégnée dans l'organisation, il sera plus facile de prendre des décisions à tous les niveaux hiérarchiques. Certaines décisions seront naturelles, cela permettra de gagner du temps et améliorer la performance en entreprise.

2.3.7. Mobiliser les ressources

Capacité d'orienter les comportements et les actions des individus, des groupes et de l'organisation dans le sens de la mission et des objectifs à poursuivre ensemble. Afin de pouvoir faire face aux menaces environnementales, ainsi que pour réussir face à la complexité des organisations. Ces dernières ont besoin de ressources actives qui prennent à cœur le succès de leur travail et de l'entreprise.

Pour ce faire elles doivent déployer des énergies plus importantes et au-dessus de la normale et même faire des efforts dans le cadre : d'amélioration continue, pour un travail de qualité, d'alignement stratégique pour ou par un travail qui procure une valeur ajoutée, de coordination spontanée, par un travail d'équipe et enfin d'engager une performance supérieure.

Le rôle que nous attachons à la culture d'entreprise est d'entretenir et de renforcer un lien palpable qui unit les personnes à leurs travaux, hiérarchies, aux objectifs organisationnels et aux valeurs de l'entreprise.

Conclusion du chapitre I

La pensée de la culture d'entreprise n'est pas récente, elle est ancestrale du moment qu'elle est liée directement à l'organisation et que l'histoire des organisations est très ancienne. Constamment les fondateurs (d'entreprise) font des efforts d'incarner au sein de leurs organisations une identité organisationnelle et de concevoir un esprit maison propre à l'entreprise, caractérisant la spécificité de leurs compétences (savoir-faire). Les caractéristiques de la culture d'entreprise permettent à une organisation de se différencier de celles qui l'entourent.

Cependant, ce concept évolue en interne de l'organisation. Elle est, en effet, une configuration stratégique d'incertitudes, d'antagonismes et de contractions entre plusieurs cultures professionnelles, régionales et nationales. Pour un fonctionnement rationnel et optimal, cette organisation doit adapter un système organisationnel basé sur des fondements d'homogénéité et de cohérence, de ce fait la culture d'entreprise contribue à incarner et instaurer une vision commune de tous les employés qui la compose et les faire adhérer autour des objectifs de l'organisation.

Ainsi, le chapitre 1 a examiné la culture d'entreprise sous divers angles théoriques et conceptuels. Il a exploré différentes approches telles que la mécaniste, l'humaniste, et la systémique, et a mis en lumière l'importance des valeurs, croyances, et normes partagées. Il a analysé aussi les théories de la culture organisationnelle issues de l'anthropologie, incluant l'évolution culturelle et divers modèles théoriques.

Il a souligné également le rôle de la culture d'entreprise dans le management, son impact sur la performance organisationnelle, et sa capacité à motiver et fidéliser les collaborateurs. En conclusion, ce chapitre nous a permis de mettre en avant l'importance cruciale de la culture d'entreprise dans le succès des organisations.

Dans nos développements qui suivent, notre focus sera d'examiner la performance organisationnelle et son interaction avec l'évolution de la culture d'entreprise. Cette analyse nous éclairera sur les facteurs clés qui contribuent à une performance optimale au sein des organisations.

Chapitre II :
Le Management
Du Changement
Et La
Performance
Organisationnelle

Introduction

Le Chapitre II de notre recherche aborde la thématique du management de changement et de la performance organisationnelle.

Dans la première section, nous nous sommes intéressés au déploiement conceptuel du changement dans les organisations. Nous avons commencé par définir les concepts liés au changement, en proposant une typologie de ce dernier.

Nous avons également distingué les différents domaines du changement tels que l'organisationnel, le stratégique, le structurel, le culturel, la technologie et les différentes typologies de ladite culture d'entreprise. Ensuite, la démarche du changement a été qui abordèrent en présentant les différents modèles et processus de conduite du changement.

Nous avons exposé des modèles de références, notamment le modèle de Kurt Lewin, le modèle de Kotter, ainsi que les nouvelles démarches de changement selon Priscilia Cheval et Lukas Joseph. Ensuite nous avons identifié les acteurs du changement, à savoir le leader ou le chef de projet du changement, l'équipe de projet, les managers intermédiaires et les destinataires du changement. Les niveaux de conduite du changement de la culture d'entreprise sont aussi définis dans le cadre de l'objectif de cette recherche.

Nous avons distingué ainsi trois niveaux de changement de la culture : le niveau individuel, le niveau des équipes ou des groupes et le niveau organisationnel.

Ce chapitre constitue une base solide pour comprendre les enjeux du management du changement et son impact sur la performance organisationnelle. Il permet d'acquérir les connaissances nécessaires pour mener à bien des projets de changement au sein des organisations.

Dans la section 2 de ce deuxième chapitre, notre étude se concentre sur la causalité d'intérêt entre la performance organisationnelle et le changement de la culture d'entreprise. Nous avons exploré d'abord les aspects conceptuels de la performance organisationnelle, en nous appuyant sur les travaux de Quinn et Rohrbaugh, Morin et al, ainsi que Kaplan et Norton. Ces chercheurs ont identifié différentes dimensions de la performance organisationnelle, mettant en évidence son lien avec l'efficacité, l'efficience et l'utilisation des ressources.

Nous avons examiné ensuite les facteurs contingents qui influencent la performance organisationnelle, telle que la stratégie, la structure et l'environnement de l'organisation.

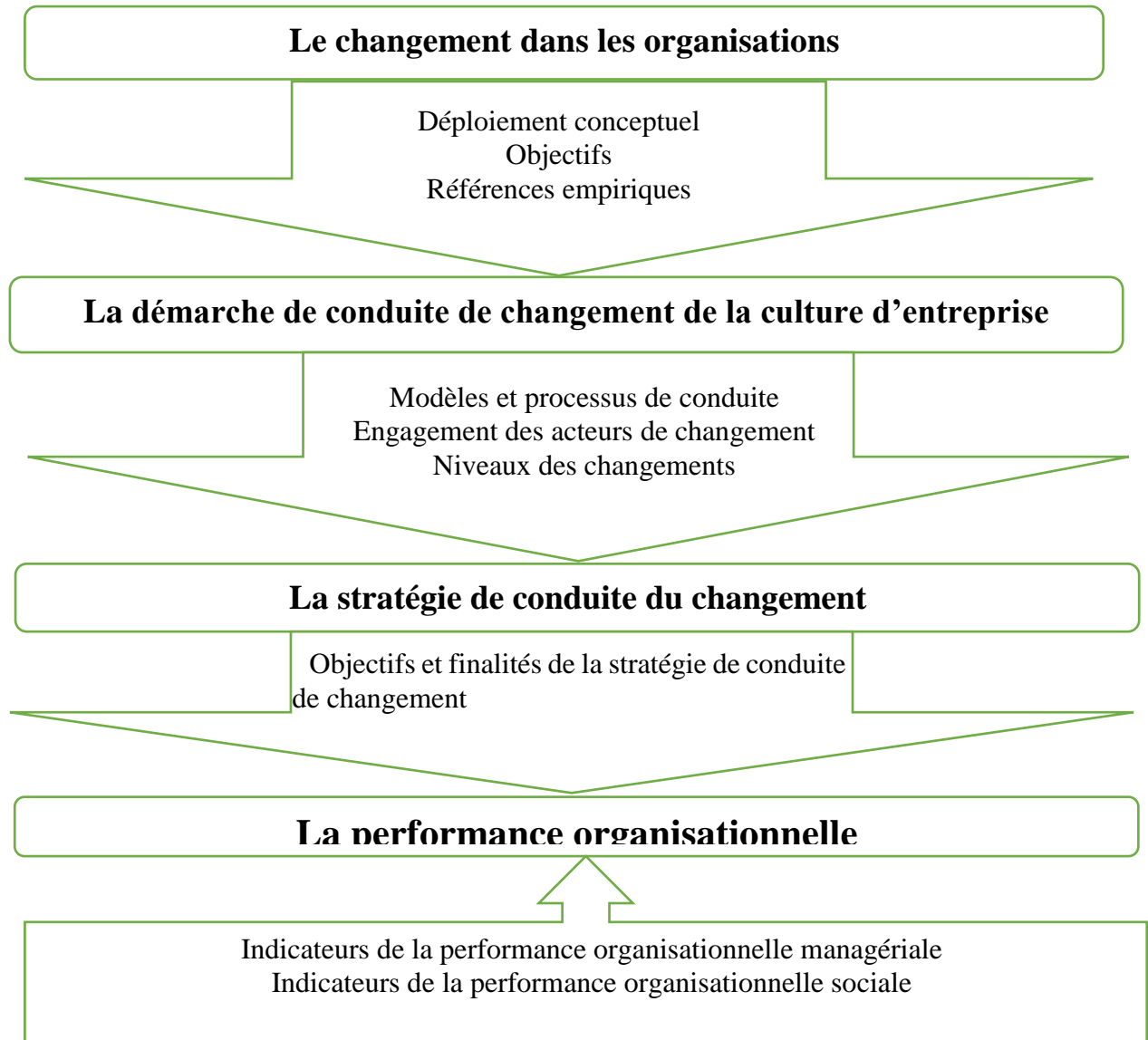
Une analyse plus détaillée sur l'environnement interne est hypothéquée, en mettant l'accent sur la mesure de la performance, les managers ou leaderships, le changement organisationnel et le capital humain.

De plus, une étude de l'environnement externe fera l'objet d'étude, en particulier les clients, qui jouent un rôle crucial dans la performance organisationnelle. Enfin, nous allons nous focaliser sur la finalité de l'évolution de la culture d'entreprise en relation avec la performance organisationnelle.

Les objectifs sociaux organisationnels et managériaux sont aussi analyser, tel que la cohérence du groupe, l'amélioration et l'adaptation, ainsi que la motivation ont fait l'objet d'analyse.

Cette analyse de la performance organisationnelle et de son lien avec le changement de la culture d'entreprise nous permettra de mieux comprendre les mécanismes qui favorisent une performance optimale au sein des organisations. Ceci est traduit dans la figure qui suit :

Figure 9 : La causalité changement de la culture d'entreprise et performance organisationnelle



Source : Réalisé par nous-mêmes

Section 1 : Déploiement conceptuel du changement dans les organisations

Dans cette section du déploiement conceptuel du changement dans les organisations, nous allons explorer les différentes facettes du processus de changement au sein des entreprises. En mettant l'accent sur la compréhension des concepts clés liés au changement organisationnel, tel que la résistance au changement, la communication efficace, la gestion du changement et l'engagement des parties prenantes et de définir les différents types de changement.

En examinant ces aspects de manière approfondie, cette section cherche à fournir une vision holistique du déploiement du changement dans les organisations, en se focalisant sur les défis potentiels et les meilleures pratiques pour favoriser une transition réussie.

Cette section a aussi pour objectif, d'exposer une perspective éclairée sur la manière dont les organisations peuvent aborder et mettre en œuvre le changement de manière stratégique et efficace, afin de favoriser la croissance et l'adaptabilité dans un environnement en constante évolution.

1.1. Définitions conceptuelles du changement

Le changement est une évidence dans le monde managérial des entreprises qui est toujours en mobilité et en perpétuelle évolution. L'environnement entrepreneurial est confronté à de diverses typologies de changements : interne et externe à l'organisation. Interne ce qu'avance le management de l'organisation structurel et technologique et organisationnel et en externe en ce qui concerne la macro de l'organisation, la législation et la réglementation. L'influence de ces typologies fait que la pérennité organisationnelle et les organisations sont menacées par ces mutations imposées.

Dans cette partie nous évoquons la notion du changement ou de transformation organisationnelle et son influence sur les volets managériaux à savoir l'organisation en tel que système, structure, culture, RH... etc.

Le changement peut porter sur les relations entre acteurs ou sur les routines et dispositifs de l'organisation qui structurent l'activité des individus (Alexandre, Bourgeois, Raulet-Croset, Roland-Levy.C, 2013, P 287).

Pour Chandler (1962), la nature de changement est un phénomène imposé uniquement par l'environnement. Pour cet auteur, tous les différents facteurs qui peuvent inciter un changement sont exclus et marginalisés du fait qu'ils n'ont aucune influence sur l'organisation.

Il insiste sur le rôle de l'environnement et de la crise dans la décision de changement. De même, cet auteur met en avant une nature du changement radical ou révolutionnaire, c'est-à-dire passe par une courte période de rupture (Autissier, Derumez I, va A, 2010, P 200).

Cette vision a été remise en cause par Pettigrew A, qui considère que le changement ne peut être uniquement le résultat de la pression environnementale. Il met l'accent sur le poids du contexte interne des jeux du pouvoir organisationnel (les relations de pouvoir, de la culture d'entreprise) et du caractère progressif du processus du changement. Ce dernier propose une nature du changement incrémentale ou évolutionnaire, c'est-à-dire où la transformation se fait de façon progressive et par degré.

D'après ce dernier, il est de l'intérêt de l'entreprise d'incarner une conscience du besoin de transformation et que ses membres, en particulier les dirigeants, s'en préoccupent. Il ressort des missions des dirigeants de prendre en charge les éventuels changements et transformations organisationnels.

Pour les auteurs de l'approche participative du changement, ce dernier est assimilé au « *Développement organisationnel (DO)* ». Beckhard (1975) définit le DO comme « *un effort planifié de la totalité de l'organisation dirigé de sommet pour augmenter l'efficacité de l'organisation et sa santé, par l'intervention programmée dans les processus de l'organisation utilisant le savoir de la science de comportement* ». Pour cet auteur, le développement de l'entreprise se réalise avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise comme une conséquence à des forces interne et que les mutations doivent être planifié et organiser dont l'objectif est d'accroître l'efficacité organisationnelle. Ainsi, le DO est considéré comme un processus planifié qui exclut les changements aléatoires, ou imposés par des forces externes, notamment par l'environnement. (Autissier D, 2010, P131).

Cette définition place le changement au niveau « microsocial ». Pour l'auteur, le développement de l'entreprise ne peut être qu'une conséquence des forces internes à l'entreprise et qui se réalisent avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ainsi, d'après Beckhard.R, le développement organisationnel se caractérise par trois points importants :

- le « DO » est un processus planifié qui exclut les changements aléatoires.
- l'objectif du changement est l'amélioration de l'entreprise, ce qui exclut des changements par imitation ou des changements imposés par des forces externes.
- les changements se basent sur les sciences du comportement.

En revanche, cette approche a été critiquée par plusieurs auteurs tels que M. Crozier et E. Friedberg (1977, P 30), et qui définissent le changement à un niveau plus macrosocial, en le considérant comme : « *un processus de créations collectives à travers lequel des membres d'une collectivité donnée apprennent ensemble, c'est-à-dire inventent et fixent de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, bref une nouvelle praxis sociale, et acquièrent les capacités cognitives, relationnelles et organisationnelles correspondantes. C'est-à-dire un processus d'apprentissage collectif permettant d'instituer de nouveaux construits d'action collective qui crée et exprime à la fois une nouvelle structuration du ou des champs* ».

Cette définition nous éclaire que le changement est un construit social collectif, sa finalité est d'installer de nouveaux mécanismes d'organisations de coopération, d'apprentissage et de prises en charge des conflits.

Bartoli et P. Hermel ; définissent le changement comme suivant : « *il est possible de considérer que la notion de changement est beaucoup plus englobante que la plupart des autres notions connexes* » (A, et al., 1986 pp. 22-23).

Pour enrichir ces définitions citées, et pour arriver à une proposition de clarification du concept de changement, ils définissent les concepts connexes suivants :

La création : La réalisation de quelque chose qui n'existait pas encore.

L'évolution : Une suite de transformation allant dans le même sens, selon une graduation assez lente ou formée d'étapes successives insensibles.

L'innovation : introduire du nouveau, ou encore d'inconnu ;

La modification : L'action de changer une chose pas en altérer l'essence, la nature même.

La mouvance : Le caractère de ce qui bouge ou qui est changeant.

La mutation : Le changement rapide et a effet permanent de caractères héréditaires où fondamentaux.

La transformation : Le passage d'une forme à une autre, ou l'action de donner un autre aspect.

L'adaptation : l'ajustement d'un organisme aux conditions internes et externes, assurant sa pérennité, ces propos concernent la plupart des types de changement que peut connaître l'entreprise et plus particulièrement ceux de nature organisationnelle.

Toutes ces configurations de changement sont confrontées à des réflexes individuels ou du groupe et quelle que soit l'attitude du changement positive ou négative, un comportement

de rejet ou une expression d'incompréhension se manifeste. Ce mécontentement baptise la résistance au changement.

1.1.1. Typologie de changement

À travers ces différentes définitions, un constat se dégage autour de la notion de changement qui englobe plusieurs éléments et processus de créations collectives qui sont parfois complémentaires, cependant on veut cibler le concept de changement et de transformation de la culture, car il correspond mieux aux typologies du changement auxquels nous allons nous attacher pour mieux se positionner dans le cadre de cette recherche.

a) Les domaines du changement

Tout changement organisationnel a un impact et une influence sur plusieurs volets de l'organisation aussi multiples et différents l'un que l'autre. En effet, le changement prend différents contextes que soit interne à l'entreprise ou externe. En interne nous citons comme exemple : les volets managériaux (stratégique, structurel, organisationnel, technologique, comportemental et culturel) et en externe (environnement économique, juridique et sociologique). Pour nous, ce qui nous intéresse est bien l'impact interne de changement, car l'objectif de notre recherche est la transformation de la culture de l'entreprise comme facteur interne à l'organisation.

De même, pour notre part, le changement, quelle que soit sa forme doit être perçu comme un projet en soi qui nécessite une bonne conduite. L'important dans ce titre n'est pas de présenter tous les types de changement, mais plutôt de se situer dans une logique de changement et de présenter une méthodologie de conduite de changement.

La recherche littéraire, dans l'étude des domaines du changement, nous a permis d'exposer dans ce titre ; comment les changements organisationnels d'ordre stratégique, organisationnel ou managérial, structurel, culturel, comportemental et technologique se manifestent dans une organisation.

b) Le changement organisationnel

Le changement organisationnel (CO) comprend plusieurs définitions. Ces définitions diffèrent selon les auteurs, les théories et approches théoriques. Nous définissons le CO comme « un processus d'adaptation déclenché par les influences des évolutions perpétuelles de l'environnement interne ou externe de l'organisation ». Le CO est donc l'aboutissement d'un processus d'évolution qui affectera l'organisation dans sa profondeur (sa culture, ses pratiques

managériales et son développement) et lui permettra le passage d'une situation A jugé en déséquilibre vers une autre situation B de même jugé équilibrée, plus rentable et performante.

Tableau 2 : Les définitions les plus représentatives du changement organisationnel

<i>Auteurs</i>	<i>Définition</i>
<i>Beriot, 1992</i>	<i>Un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant t + 1.</i>
<i>Van de Ven et Poole, 1995</i>	<i>Un type d'événement, une observation empirique d'une différence dans la forme, la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'une organisation, un programme, un produit ou toute une organisation.</i>
<i>Collerette et al, 1997</i>	<i>Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.</i>
<i>Grouard et Meston 1998</i>	<i>Le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.</i>
<i>Guilhon, 1998</i>	<i>Un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations</i>
<i>Yatchinovsky, 1999</i>	<i>Représente le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée, donc entre deux équilibres de l'organisation.</i>
<i>Revel, 2004</i>	<i>Une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. Le changement correspond, dans sa définition courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble ». L'auteur ajoute que le changement organisationnel est circonscrit dans le temps.</i>
<i>Autissier et Moutot, 2013</i>	<i>Considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et de gestion), les pratiques (manières de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et les zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et/ou à l'abandon de références identitaires.</i>

Source : Réaliser par nous-mêmes d'après la revue de littérature

Les finalités majeures et la prise de conscience du changement organisationnel sont en étroite évolution avec l'organisation. De plus l'organisation s'agrandit, le CO devient une évidence majeure. Ainsi, la taille de l'organisation influence directement le volume, la forme, la nature et le style de conduite du changement organisationnel tel que la difficulté organisationnelle, le niveau de développement, la culture organisationnelle et la capacité de l'organisation à modifier leur environnement.

c) Le changement stratégique

Le changement organisationnel stratégique a pour finalité d'opérer des modifications essentielles allant au-delà d'une amélioration du statu quo. Son intervention s'étale sur deux volets capitaux à l'organisation :

- ***Le contenu***

Il modifie les objectifs de l'organisation, l'évaluation de l'environnement sur des critères d'objectivité. En s'appuyant sur l'inactivité des ressources et du savoir-faire cognitif.

- ***Le processus***

Agit sur la restructuration organisationnelle, l'amélioration des différents systèmes d'organisations, le développement de la culture d'entreprise par les valeurs dont l'objectif est d'ancrer une performance durable de l'organisation. Ces changements sont perçus généralement comme des ruptures par les acteurs clés de l'organisation (Hafsi.T, 1995 p. 48).

Pour Hafsi (1995), il existe deux formes pour mener le changement stratégique. Généralement, le changement stratégique admet une rupture dans la mise en œuvre d'une situation en déséquilibre dite A à une autre B harmonieuse et équilibrée. Partiellement, ce changement intervient soit sur toutes les activités ou les unités de l'organisation ou une partie d'entre elles.

De plus, sur cette dernière forme, Hafsi et Fabi (1995) ne cessent de dévoiler les limites de ce changement partiel, car il s'avère pour eux que ce type est insuffisant pour mener des transformations de la performance organisationnelle.

De ces faits, ils rajoutent dans le processus de mise en œuvre quelques pratiques complémentaires pour encadrer et engager ce changement. Il s'agit en effet d'engager un consensus de consentement sur tous les niveaux hiérarchiques (style de management participatif) et la nécessité de la coopération et la coordination entre les groupes.

d) Le changement structurel

Le changement structurel représente, dans le fond, la réorganisation complète des processus d'organisation visant l'élimination des éléments inutiles et des tâches répétitives et bureaucratiques afin de réduire les coûts, d'améliorer la situation de l'organisation. Ceci nécessite beaucoup d'enthousiasme, de compréhension, de temps et de collaboration entre tous ceux qui vont participer au projet de changement. L'essentiel dans un tel changement est de mettre l'accent sur la clarification de ce qu'on cherche à faire afin d'adhérer aux comportements

espérés et d'assurer la pérennité de l'organisation menacée par la concurrence accrue et les agissements de l'environnement externe, ainsi que les faiblesses des processus organisationnels classiques, le changement structurel ici s'impose. Cette situation exige l'adaptation de nouveaux enjeux managériaux et des structures plus au moins flexibles qui assure la souplesse et la rapidité de changement.

Particulièrement, Hafsi défend le changement de la structure en disant que : « *la structure est source de flexibilité, d'une flexibilité infiniment plus grande que celle des machines que beaucoup de dirigeants s'obstinent à construire [...] il faut prendre la structure au sérieux et assurer la flexibilité en question* » (Hafsi.T, 1995 p. 13).

e) Le changement culturel

Plusieurs travaux et recherches académiques se sont intéressées à l'étude de la variable culturelle dans l'entreprise (C. Taylor 2018, M. Thévenet 2017, S. Edgar 2017, T. Peters et R. Waterman 2012, D. Autissier et J. Moutot. 2013 ... etc.), mais aussi à la conduite dans différents contextes de changement de la culture d'entreprise dont différentes pratiques et approches sont développées. Bien que certaines de ces dernières soulignent l'importance de la culture comme outil d'intégration des individus et réfléchissent aux moyens de stabiliser les valeurs et pratiques des entreprises, d'autres considèrent qu'elle est un vecteur essentiel des processus de changement.

Le changement culturel renvoie à une modification des différents éléments profondément ancrés dans les pratiques du groupe de travail, qu'ils soient de nature observable (les règles et normes, les artefacts, les rites) ou implicite (les valeurs et les croyances, les idéologies, les mythes, les tabous).

Il ne convient plus de considérer la culture comme levier du changement, mais plutôt « un contexte qui va orienter et guider les actions possibles » (Véronique, et al., 1996 p. 145).

Il s'agit d'exploiter et impliquer les composantes de la culture pour déterminer les opportunités du changement et du développement. Ajoutons à ces caractéristiques, certaines variables et attitudes managériales doivent être assurées et associées dans la conduite de ce changement à savoir : l'adaptation et l'émancipation du personnel, l'esprit du groupe, le sens d'écoute, la responsabilisation et la délégation, la croyance et l'honnêteté, la cohérence, la communication et la sécurité.

En outre, les études et les observations empiriques dégagent le paradigme qui stipule que procéder au changement de la culture organisationnelle est un processus long et suit une conduite progressive et long, tout en soulignant l'effet des routines quotidiennes dans ce sens. (RIM Skander Belaid, 2012 p. 355).

Le processus de changement continu repose sur des transformations partielles et marginales, mais continues. Cette situation de changement présente une interdépendance majeure avec le concept d'évolution de la culture d'entreprise (pertinence de ces ajustements continus) même si les organisations en changement continu possèdent des configurations organisationnelles analogues que celles qui sont en changement évolutif avec des sous-unités fortement corrélées et une efficacité ayant des valeurs de référence.

La problématique qui surgit ne réside pas seulement dans la typologie du changement, mais que aussi dans le style de mise en œuvre de ce changement, ainsi la capacité des acteurs à créer le sentiment d'acceptation, d'où l'importance des discours et de la communication.

f) Le changement technologique

L'essor des nouvelles technologies, la globalisation de la robotisation et l'automatisation, ainsi que l'évolution du numérique, la conception et la fabrication assistée par ordinateur sont désormais des réalités technologiques qui affectent les organisations contemporaines. Cette situation de développement technologique bouleverse et déstabilise le fonctionnement normal des organisations et crée plusieurs situations de dysfonctionnement organisationnelles.

Nous constatons que dans cette situation, la prorogation du sentiment d'insécurité d'emploi, ce qui influence l'état moral et physique et qui développe une démotivation des salariées, un déséquilibre en matière de savoir et savoir-faire (connaissance et compétences), un écart entre les besoins et ressources de l'organisation et une remise en cause des styles de management.

g) Autres typologies selon quelques auteurs

De nombreuses classifications du CO sont proposées par des auteurs et théoriciens du domaine. Il s'agit d'une classification de forme et de fond qui varie selon le degré d'implication des acteurs de l'organisation dans le changement.

Ainsi, la cadence dont les changements sont opérés et les aspects que touche le changement à savoir : le style de conduite, la conception, la fréquence, la nature, les initiatives stratégiques et les caractéristiques (BOUKRIF.Moussa, 2008).

Tableau 3 : Autres typologies du changement

Catégorie du changement	Typologie du changement	Définition du changement	Action du changement
Selon le Comportement ou Style de conduite	Le changement conduit ou dirigé	Cette démarche découle de décision stratégique du haut management des organisations dont l'objectif est bien défini pour assoir des finalités positives et escompter des résultats planifier.	Instaurer un processus de conduite de changement clair et facile à adapter et associer ce processus des pratiques de formations et de communications gérer par prudence les étapes de transition. Instaurer la culture de changement et de flexibilité par une bonne politique de communication, de gouvernance et de stratégie de développement durable.
	Le changement spontané	C'est un changement guidé. Ce type de changement subi n'est géré ni contrôlé par les dirigeants, car l'organisation est dans une situation d'urgence.	
	Le changement planifié	C'est un changement programmé ou réfléchi, qui s'oppose au changement spontané. Donc il ressort de la stratégie de l'organisation de mener un développement ou un changement qui lui permet le passage d'un état à un autre.	
Selon la conception	Le changement déterminé	C'est un changement exigé par l'environnement de l'entreprise. L'organisation est sous pression de son contexte externe qui lui impose de telles transformations.	Améliorer les aptitudes organisationnelles à savoir, les attitudes, les valeurs, connaissances et le relationnel Soutenir cette transition par une politique de gouvernance adaptée.
	Le changement volontaire	C'est le passage d'un état jugé défavorable vu la dynamique de l'organisation. C'est un changement initié par le management de l'organisation dont l'objectif est préventif.	
Selon la fréquence	Le changement réactif ou provisoire	C'est un changement dit rapide d'où sa finalité est de proposer une solution à un imprévu (crise) antécédent afin de le manager.	Définir l'équipe du projet de changement Faire adhérer les groupes autour du projet de changement Définir le processus du changement : identifier les actions à mener et des groupes cibles
	Le changement proactif ou permanent	C'est un changement profond qui consiste à des ajustements vis-à-vis des évolutions environnementales externes. Ce type a pour objectifs d'accroître le niveau de diverses compétences, d'ancrage, de style managérial basé sur l'apprentissage, la participation, la coordination et la communication.	Assurer une communication régulière, simple, honnête et spécifique à toutes les parties concernées. Déterminer ou clarifier l'objectif du changement. Implémenter le processus du changement Contrôler le processus du changement : suivi des résultats des actions et prise d'actions correctives ou complémentaires

Selon la nature	Le changement radical	C'est un changement, brutal, majeur, global et rapide qui se diverge en plus du développement de la culture d'entreprise (les croyances, les valeurs, les routines ...), la stratégie et la structure de l'organisation. Il modifie le système organisationnel d'une manière rapide et irréversible donc c'est une forme de rupture.	Pour cela il est indispensable pour les dirigeants d'apprendre à bien le gérer en mettant en œuvre des méthodes de conduite du changement permettant de l'accompagner dans les conditions optimales de réussite en se basant sur le facteur humain de l'organisation. Toutefois, une adhésion des membres de l'organisation et une bonne communication sont essentielles pour bien mener ce changement et éviter toutes formes de résistances.
	Le changement incrémental	C'est un changement partiel ou des ajustements de fonctions et de niveaux organisationnels dont l'objectif est d'améliorer le statu quo en respectant toutefois la stratégie, la structure et la culture mise en place.	Renforcer l'apprentissage et la formation à long terme. Développer la vision stratégique progressivement (peu à peu).
	Le changement par palier	C'est un changement graduel grâce à la mobilisation des ressources autour d'un projet de changement au niveau d'un seul niveau de l'organisation.	Augmenter les interactions entre la DG et employés au-delà des relations hiérarchiques. Encourager les équipes pluridisciplinaires. Renforcer les responsabilités des unités opérationnelles.
	Le changement anarchique	C'est un changement d'urgence caractérisé par un désordre dans sa mise en œuvre pour assurer un changement organisationnel. Contrairement aux autres changements réfléchis. Cette typologie, n'obéit à aucun modèle de changement et à aucune démarche stratégique.	Présenter des transformations dans le flou sans objectifs tracés ni estimation de résultats. C'est une sorte d'aventure sans vision nette.
Selon les initiatives stratégiques	Le changement de type A ou changement prescrit	C'est un changement formalisé et imposé par le top management suite à une étude prospective dans une démarche préventive. Son ancrage est bien cadré, organisé et maîtrisé en amont.	Assure une expertise pour dissocier les actions et les faire converger vers le développement global de l'organisation. Adopter des ajustements au contexte organisationnel et même de prendre de nouvelles réorientations
	Le changement de type B ou changement construit	Il constitue le réflexe de l'interactivité des expériences vécues par des adaptations permanentes. Il s'agit de reconnaître les initiatives et les nouvelles idées émergentes. Mettre au point ce changement c'est d'assurer l'équilibre organisationnel par un bon contrôle de son processus.	Assurer la formation afin de développer les connaissances et les compétences globales des acteurs. Assurer une démarche graduelle d'un niveau local à un niveau global. Assurer une sensibilisation face au changement afin d'apprécier la disposition des acteurs à prendre l'initiative du changement.

Source : Réalisé par nous même

C'est dans cette dernière optique de changement qu'opère notre recherche, nous privilégions le changement construit, car il nous semble proche, convaincant et favorise l'interférence sur le plan d'idée et de suivi. Ajoutons à cela, il rapproche les niveaux hiérarchiques (diminue la distorsion hiérarchique) et implique le personnel.

1.1.2. La démarche et modèles du processus de conduite du changement

Le pilotage d'un projet de changement organisationnel entreprend en amont un dysfonctionnement organisationnel ou un actuel jugement de situation inadéquate de l'organisation. L'évaluation de la conduite du changement intervient, quant à elle, à la fin du processus de changement et s'appuie sur des outils des leviers traditionnels que sont la communication, la formation et la gestion des résistances.

Piloter ou conduire un projet de changement nécessite de définir une démarche à suivre. Cette démarche de changement organisationnelle exige néanmoins de déterminer les étapes de ce processus de pilotage. Il existe plusieurs démarches de conduite du changement à savoir : la démarche de Gilber (2015), la roue de Deming PDCA, les 7 S de MC Kinsey et autres.

À l'instar des modèles de Kurt Lewin, nous sommes contraints de citer quelques autres démarches de conduite de quelques auteurs que nous jugeons importants : la démarche de changement en huit étapes de Kotter (1995), le processus des quatre phases de planification de la démarche de changement de Priscillia Cheval (2023) et la démarche des cinq étapes de changement de Lukas Joseph (2023).

a) Le modèle de Kurt Lewin

Ce modèle classique est retrouvé dans la plus grande majorité des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attend surtout au changement des comportements. Cette modélisation du processus de changement est subdivisée en trois phases à savoir : le dégel ou la dé cristallisation, puis la transition ou transformation et enfin, le regel ou la recristallisation.

Figure 10: La démarche de changement selon Kurt Lewin



Source : Réalisé par nous-mêmes selon les lectures

Phase 1 : Dégel ou dé cristallisation

Conçois la première phase du modèle de Kurt Lewin et conviens à la période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit volontairement ou

non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre agréable (Belanger. 1, 1994). Cette phase de dégel admet à interpréter aux subordonnés qu'une amélioration est essentiel et correspond à une modification au niveau du comportement.

Phase 2 : La transition ou transformation

Correspond à la phase d'initiation d'incarner de nouvelles pratiques de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles conduites et d'adoption de nouveaux comportements. Tout au long de cette phase, les individus épuisent l'essentiel de leurs déterminations. C'est dans cette que se passe les changements et la mise en œuvre des stratégies et plans de développement et de transformation.

Phase 3 : Regel ou recristallisation

Durant cette phase, les changements sont déjà ancrés instinctivement dans les nouveaux comportements et procédures de travail. Autrement, cette étape de recristallisation conclut l'accomplissement du spécimen de transformation et sacralise l'approbation des nouveaux comportements et conduites qui se recristallise à nouveau.

a) Le modèle de Kotter

La théorie de gestion de changement de John Kotter s'est fondée sur une observation qui se focalisé sur le comportement des collaborateurs qui subissent des changements organisationnels non sur les changements opérés dans plus de 100 organisations. Kotter dans ses conclusions a énuméré huit étapes de conduite du changement qui se subdivise en deux volets managériaux et comportementaux :

❖ Le volet comportemental

- ✓ créer un sentiment d'urgence.
- ✓ former une coalition puissante.
- ✓ créer une vision stratégique.
- ✓ obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes.

❖ Le volet managérial

- ✓ éliminer les obstacles pour favoriser l'action.
- ✓ démontrer des résultats à court terme.
- ✓ consolider les résultats pour stimuler le changement.
- ✓ ancrer les nouvelles pratiques dans la culture d'entreprise.

Le processus de conduite du changement de Kotter réduit les résistances et motive les employés à accepter les changements grâce à la transparence, à la confiance, au travail d'équipe, à l'adhésion des individus et la définition de l'objectif du changement corroborent positivement à la bonne conduite de tout changement organisationnel (Beauregard, 2015 p. 17).

b) La démarche de changement de Priscilia Cheval

Cette pionnière en sa qualité de chargée marketing et communication et chef de projet digital chez Managers Factory, nous propose une démarche de quatre étapes différentes (Cheval, 2023).

Étape 1 : Le diagnostic organisationnel

Diagnostiquer, c'est d'avoir une vision actuelle de la situation de l'organisation, donc il est fondamental d'appréhender le mode de fonctionnement de l'organisation et de cerner une conception précise les différents acteurs qui la composent pour bien comprendre le rituel organisationnel, la culture et les valeurs et de détecter les dysfonctionnements et les axes d'améliorations. Cette étape se présente en amont de la démarche et dont la finalité principale est de mener des réponses à la question : Pourquoi l'organisation doit-elle changer ?

Afin de proposer des réponses adéquates à cette situation jugée en dysfonctionnement, le travail de terrain s'impose. Plusieurs outils d'appuis sont proposés pour mieux diagnostiquer la situation. Il s'agit de (nous citons quelques techniques et approches) :

❖ **Mind-mapping** : d'origine expression anglais composée de : « *Mind* » qui signifie « *esprit, intelligence* » et « *Map* » qui signifie « *carte* », le concept de cette expression « *Mind-Mapping* » consiste en une cartographie d'idées (carte des idées schématique), ou encore une figure qui s'articule tout simplement de la façon suivante :

- au centre une idée générale : souvent représentée par un mot, un dessin ou une photographie.
- autour de cette idée générale : un ensemble de sections ou graphe qui se rattachent à l'idée générale citée.

❖ **Approche de Gemba** : le Gemba est une démarche simple et pertinente pour une organisation qui signifie littéralement « *là où se trouve la vérité* » ou bien « *là où se créer la valeur* ».

❖ Le Gemba consiste à se rapprocher du terrain (lieu de travail) pour diagnostiquer un état des lieux, et communiquer avec le personnel qui y travaillent au quotidien afin de distinguer les dysfonctionnements pour les solutionner et proposer de solution.

❖ Cette démarche se base sur 7 pratiques essentielles : planifications des visites du terrain, invitation des acteurs et collaborateurs concernés, se poser des questions pour comprendre plus les processus et procédés, observer, écouter et prendre des notes, programmer plusieurs rencontres et visites dans des périodes différentes et établir des liens avec les collaborateurs (Baldwin, 2020. P 37).

❖ **La technique de QQQQCCP** : comprends une série de questionnement ; **Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi**. Elle présente aussi un instrument de diagnostic adaptable à diverses problématiques permettant la récolte d'informations précises et exhaustives d'une situation.

❖ **Le diagramme Ichikawa** : de pensée japonaise, cette technique consiste à identifier les causes qui ont des effets directs sur la situation en dysfonctionnement. Donc c'est un outil d'exploration, de gestion et d'aide à la décision dans des situations de changement organisationnel.

❖ **Les cinq pourquoi** : cette méthode est basic et intuitive, comme indique son nom, elle est une série de questions de **pourquoi ?** perfectionniste appliquée dans la détection des dysfonctionnements et la résolution de problèmes. Généralement cette technique est souvent utilisée dans la mise en œuvre dans de nombreux systèmes de management de la qualité.

❖ **Les sept S de McKinsey** : est une technique d'analyse d'emplacement de l'entreprise selon sept facteurs divergents : la **Stratégie**, la **Structure**, le **Système**, les valeurs partagées (*Shared values*), le **Style**, les employés (*Staff*) et les compétences (*Skills*). Selon McKinsey, pour être efficace, les sept aspects internes de l'entreprise (**S**) cités doivent être classifiés et corroborer mutuellement l'un des autres.

Ce modèle sert à identifier ce qui a nécessité d'être réaligné ou ce qui doit demeurer aligné lors d'un changement, comme une restructuration pour améliorer la performance, une fusion ou l'acquisition et l'adoption d'une nouvelle stratégie d'entreprise.

Étape 2 : La définition d'une stratégie de changement

Après le **pourquoi**, c'est le **comment**. Dans cette phase, les finalités sont à la recherche des solutions, l'identification des facteurs de réussite et les indicateurs de suivi du changement organisationnel permettant l'atteinte des objectifs visés. Cette étape consiste à identifier le SWOT de la démarche à suivre, l'analyse de la performance organisationnelle et la

planification des actions et les interventions pertinentes du projet de changement en se basant sur des outils de réflexion et de prise de décision à savoir : le brainstorming, l'arbre de décisions, le diagramme de Pareto, le plan d'action et la matrice de Goldratt¹... etc.

Étape 3 : La conduite du changement

Cette étape consiste à la mise en œuvre des transformations planifiées, des moyens engagés, des intentions communiquées et des groupes constitués. Elle est aussi la phase de déploiement et d'exécution du plan de conduite, de changement et d'accomplissement des mutations planifiées.

En plus de garantir la mise en application du plan d'action, le rôle du chef de projet est d'accompagner les équipes dans l'exécution de leurs missions, de jouter toutes formes de résistances et obstacles, de suivi du respect de l'application des décisions prises dans le cadre d'évolution des projets, de proposer des actions correctives et de rester communicatif tout au long de l'opération des changements.

Afin d'assurer la non ou l'atteinte des objectifs, il est important de mettre en place des mécanismes d'évaluations et de suivis en se basent sur plusieurs leviers et indicateurs de performance et de pilotage tel que : les indicateurs de KPI (key performance indicator), tableau de bord, management visuel, cycle de développement durable PDCA, méthode Kanban, diagramme de Gantt, diagramme Pert.

Étape 4 : La célébration du changement

Le piédestal de tout changement est la communication, le chef de projet de changement reste en communication constante que soit avec sa hiérarchie ou ses subordonnés et informe l'ensemble sur l'évolution positif et négatif du projet de changement. Un projet de conduite du changement doit normalement se terminer sur un rapport final, marquant les changements tangibles de l'organisation. Ce rapport est une source d'information dont le management ou la direction générale prend en considération dans son évaluation de la réussite ou non du projet de transformation et un document d'appui de prise de décisions.

Afin de motiver les équipes à incarner de bonnes pratiques nouvelles et amplifier le changement dans l'organisation, il est important de glorifier et célébrer loyalement

¹ Le créateur de la théorie des contraintes (TOC), le Dr Eliyahu Goldratt, a conçu une matrice pour comprendre et surmonter les résistances au changement.

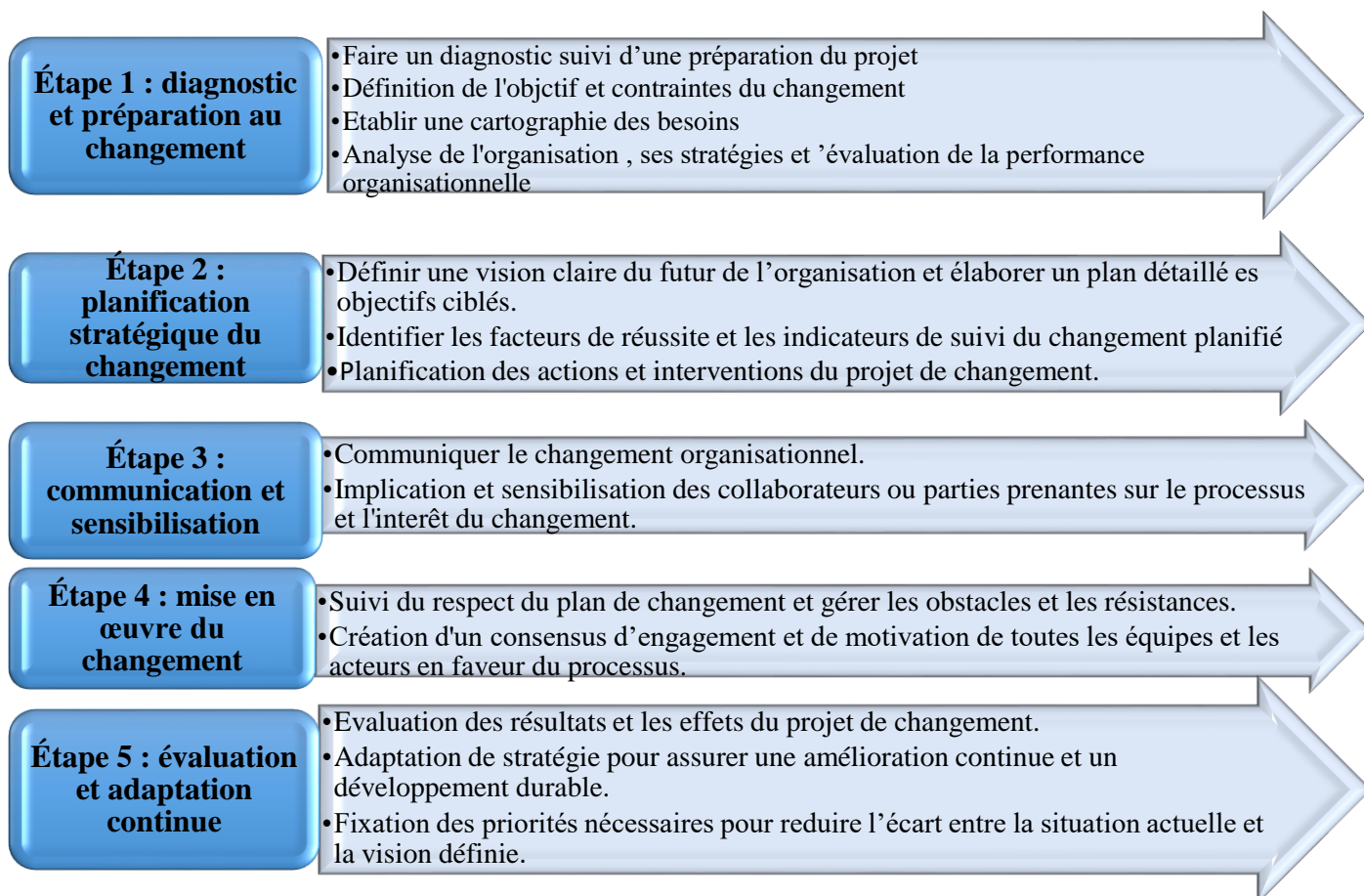
l’aboutissement des objectifs des équipes, en guise de reconnaissance des efforts fournis par ces équipes pour la réussite du projet de développement et changement.

c) La démarche de changement de Lukas Joseph

Lukas Joseph (2023), nous propose un guide de 5 étapes pour réussir un changement organisationnel

Pour cet auteur, la réussite d’un changement passe souvent par l’acceptation de la nouvelle organisation pour s’adapter aux nouveaux défis. Dans une situation de changement, il devance que les aspects techniques sont privilégiés par rapport aux préoccupations humaines. Tandis que ce qui entrave la conduite de changement est le facteur humain via les résistances qui procure lors des changements (Guide : 5 étapes pour réussir votre changement organisationnel, 2023).

Figure 11 : Processus de changement organisationnel selon Lukas Josef



Source : Réalisé par nous-mêmes d’après nos lectures

Etape 1 : diagnostic et préparation au changement

Cette première étape consiste à faire un constat de situation de l'organisation et ensuite procéder à la préparation du plan de changement en se basant sur le diagnostic fait (estimation des moyens et ressources existantes), la fixation des objectifs et la détermination primitive des difficultés et résistances.

Etape 2 : planification stratégique du changement

Après une analyse des forces/faiblesses de l'organisation, cette deuxième phase de planification stratégique du changement comprend la définition d'une conception claire de l'horizon de l'organisation et la préparation d'un programme d'actions précis qui accompagne l'aboutissement des objectifs cibles.

Étape 3 : communication et sensibilisation

Faire comprendre les objectifs du projet et éclaircir les situations visées par le changement est un atout de réussite. La clé de succès de tout changement est bien la communication. Un contact permanent doit être privilégié en matière de communication transparente tout au long du processus de changement (avant, pendant et après). Cela permet une adhésion et motive les collaborateurs ou parties prenantes de l'entreprise à s'engager dans le processus de changement avec assurance.

Etape 4 : mise en œuvre du changement

Cette l'étape d'accomplissement, de mise en œuvre et de suivi de l'exécution des plans d'action stratégiques préétablis des changements. Elle est également la phase la plus difficile dans cette démarche où les problèmes et résistances s'apparaissent d'où la nécessité d'une prise en charge de ces doléances soit une préoccupation majeure des porteurs du projet par une gestion souple et flexible.

Généralement, afin de garantir des résultats positifs et réussir un tel processus de changement, les porteurs de projet procèdent à des réunions collaboratives pour aider les différents acteurs à comprendre chaque levier de changement du projet et veillent à ce que les tâches se réalisent aux dates et dans les durées convenues pour éviter des répercussions sur le budget.

Etape 5 : évaluation et adaptation continue

La dernière étape du processus de changement organisationnel consiste à :

- Evaluer les résultats et les effets du projet par les retours d'expériences des collaborateurs et adapter des stratégies adéquates pour garantir la pérennité de l'organisation.
- La mise en place d'un système de suivi et de contrôle des évolutions effectués par les actions du changement organisationnel et déterminer les dysfonctionnements à corriger.
- Déterminer les facteurs de réussites et d'échecs des changements effectués pour améliorer la performance du changement organisationnel.

1.1.3 Les acteurs du changement

Le paradigme majeur de tout changement c'est bien le facteur humain que soutient la majorité des auteurs de la matière. Pour eux c'est grâce à ce capital humain que se produit le changement. Leurs apports s'empreintes dans plusieurs productions de configuration des acteurs (agents) du changement.

a) Le leader ou le chef de projet du changement

Afin d'assurer et de guider une opération de transformation, l'installation d'un meneur de projets est une évidence dans la conduite d'un projet de changement.

Le rôle du leader, Colson (2005) ou de commanditaire (Autissier et Moutot 2003) qui est confié à la personne qui va porter le changement, le choix de cet individu est un élément clé de la réussite. C'est, en effet, cet acteur (leader) qui va inciter le changement, soutenir les différents intervenants, en reconnaissant les efforts des autres, en traduisant la volonté de conduire le processus. « ...; *d'ailleurs, bien des changements ne commencent qu'avec la nomination d'une nouvelle personne à la tête d'une organisation. Les nominations aux postes de direction devraient d'ailleurs se faire au terme d'une procédure permettant aux candidats de se déclarer publiquement et de présenter, devant un collège à définir, leur projet pour le service en question* » (Colson, 2005 p. 50).

b) L'équipe de projet

Le gestionnaire de projet en consentement avec les managers principaux de la direction générale constitue une équipe chargée de diriger le projet du changement, les membres de l'équipe, bénéficient d'une formation leur permettant de conduire le projet et de l'incarner.

Dans une situation de changement, il se peut de se retrouver en un chef de projet et d'autres leaders qui influence la conduite du projet. Mais l'équipe reste le noyau principal et porteur de changement vis-à-vis des autres collaborateurs de l'organisation.

c) Les managers intermédiaires

Sont des managers médiateurs d'une très grande importance du moment qu'ils sont aussi bien des attributaires et des transmetteurs de changement vis-à-vis du personnel de l'organisation. Ils jouent un rôle d'intermédiaires dans les différents paliers hiérarchiques de l'entreprise.

d) Les destinataires du changement

Ce sont les employés et les collaborateurs qui sont visés par le changement, Autissier et Moutot (2013) recommandent, aussi, un rôle de *réseau du changement*, qui est créé par des agents de terrain en interactions avec les autres.

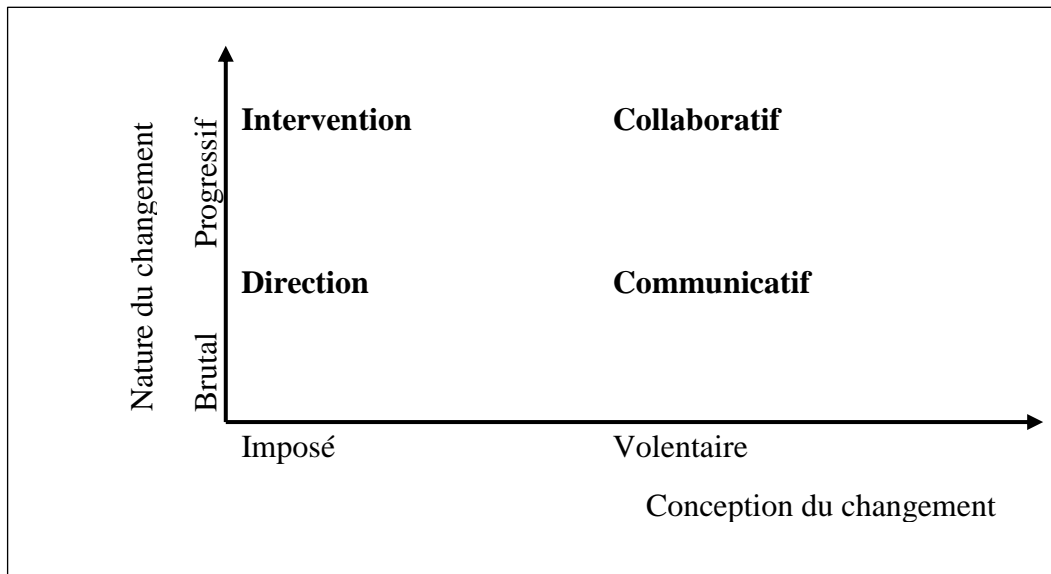
Sont appelés les récepteurs ou destinataires du changement, les personnes touchées directement par le changement et qui nécessitent l'adaptation rapide aux contextes. Pour Balogun et Hailey, (2005) cette situation apparaît difficile nécessitant une assistance de proximité de la conduite de la transition (Nouiker, 2021 p. 51).

Les destinataires du changement comme les managers intermédiaires ne sont pas que des porteurs du changement, mais leurs positionnements et leurs interprétations les permettent d'expliquer les plans de changement introduits.

1.2. Les styles de conduite du changement

La conduite du changement expose la démarche à suivre pour mener une opération de changement et la prédisposition de l'organisation à se développer. Par le plan de gestion, elle met en œuvre les leviers adéquats à cette évolution et évalue les résultats. Différents styles de conduite de changement peuvent être envisagés en fonction de la nature des changements et leurs conceptions précédemment présentés (David Autissier, 2003) :

Figure 12: Style de conduit de changement

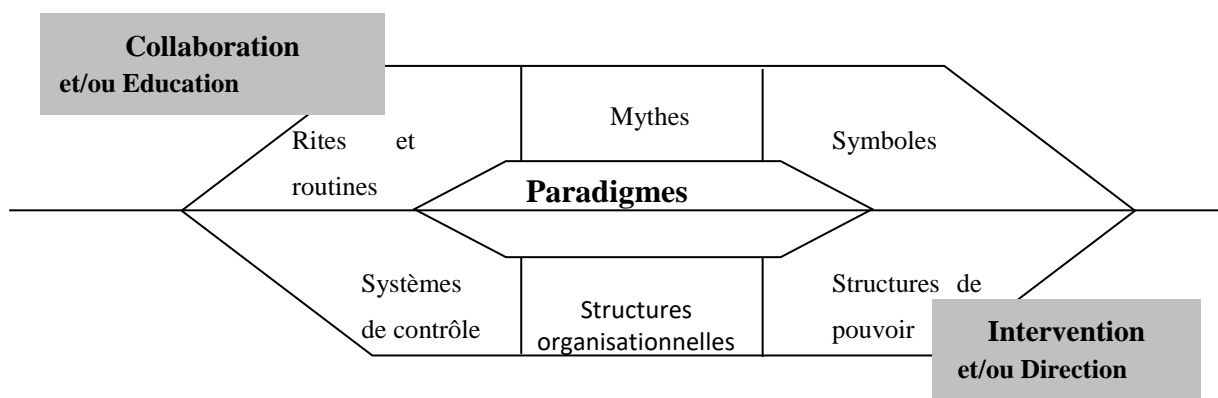


Source : Réalisé par nous-mêmes selon Autissier et Moutot ; (2003)

1.2.1. Le style de direction et coercition

La situation de l’organisation s’affiche en crise qui exige des mesures d’accompagnements d’urgence et rapide pour y remédier. La prise en charge de cette situation est centralisée au management de l’organisation et son mode de gouvernance et que le processus de conduite de changement est assuré par des équipes internes à l’organisation. Tandis que l’adoption de ce style de conduite s’alimente des composantes de la culture organisationnelle et du tissu culturel à savoir : les routines, les mythes, les symboles, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles et les systèmes de contrôle.

Figure 13: Le tissu culturel et les styles de conduite du changement



Sources : Autissier.D, Moutot.J.-M, Le tissu culturel et les styles de conduite du changement, Dunod, 2003 ; P 107.

1.2.2. Le style d'éducation et communication

Consiste aux consentements de toutes les parties prenantes du projet de changement afin d'éclaircir les situations d'anomalies des changements et de définir les méthodes de travail à suivre. Ce style de conduite est le résultat d'un changement de type « adaptatif » (brutal/volontaire) qui nécessite une intervention des grands cabinets de consulting afin de déterminer les principes de la conduite de ce changement.

1.2.3. Le style de collaboration et participation

Comporte une dimension de coopération et de faire adhérer l'ensemble des acteurs a participé dans la mise en œuvre des procédés de changement. La collaboration se fait par l'ancrage du changement dans les pratiques quotidiennes des porteurs du projet. Ici le style de gouvernance découle d'un de changement « construit ou réfléchi » d'ordre progressif et volontaire qui nécessite la mise en place d'une stratégie de veille interne.

1.2.4. Le style d'intervention

Ce style de conduite répond aux exigences de type de changement prescrit dans le temps, progressif et exigé qui demande plus d'efforts afin d'asseoir une démarche de conduite du changement adéquate à la situation de transformation. Cette démarche doit être acceptée par l'ensemble des percepteurs. La réflexion d'intervention ressort des résultats des travaux de groupes, d'équipes et de concertation entre les membres de l'organisation et la consultation des cabinets professionnels afin de bien situer les missions de la conduite du changement.

1.3. Les niveaux de la conduite du changement de la culture d'entreprise

Pour Divonne (2005) : « *La conduite du changement désigne le pilotage du changement organisationnel : c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite* » (Divonne, 2005 p. 2).

Autissier et Moutot (2013) définissent aussi la conduite du changement comme : « *un ensemble de méthodes et d'outils pour faire adhérer des bénéficiaires aux objectifs d'un projet* » (David, et al., 2013 p. 17).

Ainsi, la conduite du changement ou le management de mise en œuvre de la démarche du changement s'effectue autour de pilotage d'un processus de changement et d'une planification de méthodes et outils qui nécessitent de savoir la situation existante et de diagnostiquer le réel, de bien gérer la démarche par la définition des missions et pratiques des acteurs de changement, d'agir et d'en accepter les risques dont l'objectif est de réussir à faire

adhérer les membres de l'organisation autour de l'objectif de changement. Piloter le changement prétend, de la part des managers ou acteurs de changement des questionnements majeurs à savoir : qu'elle est la meilleure méthode pour gérer le changement au moindre coût ? Quel style managérial à adopter pour mener cette transformation et pour qu'elle soit acceptée ? Qui à l'habileté de conduire se changement ? . Comment mener ces actions de transitions, en gardons l'image de l'organisation ? . Ces problématiques proposées poussent les organisations à une meilleure prise en charge de cette situation de transition, en mettant les moyens nécessaires (financiers, humains, structurels, technologiques... etc.).

Pour bien piloter le changement, le management doit disposer d'un ensemble d'idées et d'outils facilitant sa réflexion pour conduire les mutations, quelles que soient leurs typologies. Ces concepts et ces outils lui permettent en effet d'anticiper, de comprendre, et d'organiser au mieux chacune des étapes nécessaires pour faire évoluer cette entreprise. Dans ce sens, la conduite du changement représente une démarche primordiale pour aider les dirigeants d'une organisation à corriger une situation jugée insatisfaisante et accroître les chances de réussite d'un projet de transition.

Les organisations et les individus évoluent graduellement dans un processus de formation et d'autoformation pour survenir à un développement durable et ensuite pour développer des règles de conduite appropriées.

Toute forme de changement et quelques soit ses modalités de conduite s'exécutent sur plusieurs niveaux de l'organisation tant au niveau individuel, du groupe et organisationnel.

1.3.1. Niveau des individus

Sans l'adhésion et la collaboration des employés, le changement organisationnel est voué à l'échec. L'employé est la clé de la réussite de toute forme de changement, il participe activement dans la bonne conduite de ses transformations. Il est important à signaler que le degré d'implication des individus dans la réussite du processus de changement culturel résulte en conséquence des aptitudes des membres de l'organisation à accepter les échecs et les réussites. De ces faits, la transformation de culture d'entreprise dépend de la capacité des individus à adopter des comportements qui renforcent les valeurs de la culture cible et qui sont cohérents avec cette dernière. *« Il est possible d'identifier la culture désirée et de spécifier les stratégies et les activités visant à produire ce changement, mais si le processus de changement ne devient pas personnalisé, si les individus ne veulent pas s'engager dans de nouveaux comportements et sans une modification des compétences managériales démontrées dans*

l'organisation, la culture fondamentale de l'organisation ne changera pas » (Cameron, 2005 p. 117).

Les individus qui composent l'organisation sont le noyau principal de l'entreprise et leurs collaborations à cette évolution culturelle est indispensable. La compréhension du changement et le partage des nouvelles valeurs de la culture envisagée favorisent la bonne conduite et la réussite de ce processus d'évolution culturelle.

De même, il est d'une importance capitale d'identifier leurs rôles à jouer dans cette situation de changement et de bien éclaircir les objectifs de changement. En effet, lorsque les employés comprennent et connaissent ce qui est espéré de leur côté comme responsabilité vers l'organisation, leur implication dans ce processus de transformation devient fluide, rapide et augmente leur motivation et réduit leur éventuelle résistance à ce changement.

Alors, l'individu se considère comme acteur de changement dans une organisation vue ces caractéristiques qui son propre a lui à savoir : sa personnalité, ses perceptions, ses attitudes et émotions qui orientent son comportement. Sa présence dans l'organisation et ses interactions avec sa hiérarchie et ses paires ou subordonnés lui permettent d'établir des relations d'ordre formelles et informelles en interférant avec la culture et les normes de l'organisation.

Dans ses confrontations, l'individu est le premier à incarner et à partager la culture de l'entreprise qui lui procure un statut, une identité au contact de valeurs, de symboles, de mythes ou de rituels. Il est le noyau et le vecteur du changement qui se produit dans la démarche collective en accomplissant ses missions et tâches et aussi une source de propositions en proposant des solutions pour améliorer le bon fonctionnement de l'entreprise. De même, l'individu résiste au changement pour de nombreuses raisons. Ses réactions négatives à l'égard du changement s'expliquent par le fait qu'il doit quitter la zone de confort et s'aventurer vers de nouvelles avenues, souvent elles empreintes d'incertitude dont il doit s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et responsabilités, incarner de nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner ses habitudes qui faisaient partie de son quotidien.

1.3.2. Au niveau des équipes ou des groupes

Bien que les deux concepts soient divergents, les organisations n'arrivent pas à distinguer entre une équipe et un groupe. Une équipe est un groupe d'individus interdépendants créé dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels communs et qui développe un sentiment d'appartenance envers leur groupe et leur organisation. Par contre un groupe, c'est

un ensemble d'individus qui présentent une ou plusieurs caractéristiques communes, d'où ces membres développent des interactions dépendantes, individualistes et qui encourage les liens affectifs et émotionnels.

Contrairement à l'équipe de travail, le groupe peut se diviser en constituant d'autres petits groupes ou même des équipes. (McShane, et al., 2012 p. 317).

Les expériences de Elton Mayo, quant à la sa reconnaissance officielle des groupes de travail dans une organisation et leur engagement dans la réalisation des objectifs, démontre que le changement devient plus facile. Il conclut ces expériences par une explication que les changements introduits sur le groupe témoin se basent sur six variables. Parmi les conclusions : **Les objectifs du groupe** : l'appartenance à un groupe est un équilibre vu le sentiment d'appartenance à un environnement social.

La cohésion de groupe : qui s'affiche dans l'entente, l'amitié dans l'équipe, le plaisir d'être ensemble, et le partage des mêmes valeurs.

Bien que le développement de la culture d'entreprise impact et change les comportements au niveau individuel, certaines sont liées au fonctionnement des groupes. L'homogénéité du groupe est un indicateur de mesure de la performance organisationnelle. Il nous permet de déterminer le degré de satisfaction et d'harmonisation du travail.

Autrement dit, un groupe cohésif est le groupe qui partage les mêmes valeurs (loyauté, confiance, empathie, visions, savoirs ...). Également, la cohérence correspond au degré d'articulation des différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels, d'atteindre les objectifs collectifs.

Quand la cohésion correspond au degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un imaginaire, une aspiration ou un sentiment commun, qui leur permet de se consolider l'affection émotionnelle des uns aux autres et ainsi de faire face, comme un bloc, aux difficultés qu'ils rencontrent.

La cohérence relève donc de l'exploitation opérationnelle et des actions mises en œuvre quand la cohésion relève des croyances, des valeurs, des sentiments et des affects (Luis.V, 2003 p. 2).

La dynamique du groupe épaulé et facilite l'évolution de la culture, travailler en groupe est synonyme d'interactions d'actions, en effet un groupe exécute et entreprend des actions du

quotidien qui procurent des changements. En général, le groupe accepte facilement les changements et considère chaque personne dans sa particularité.

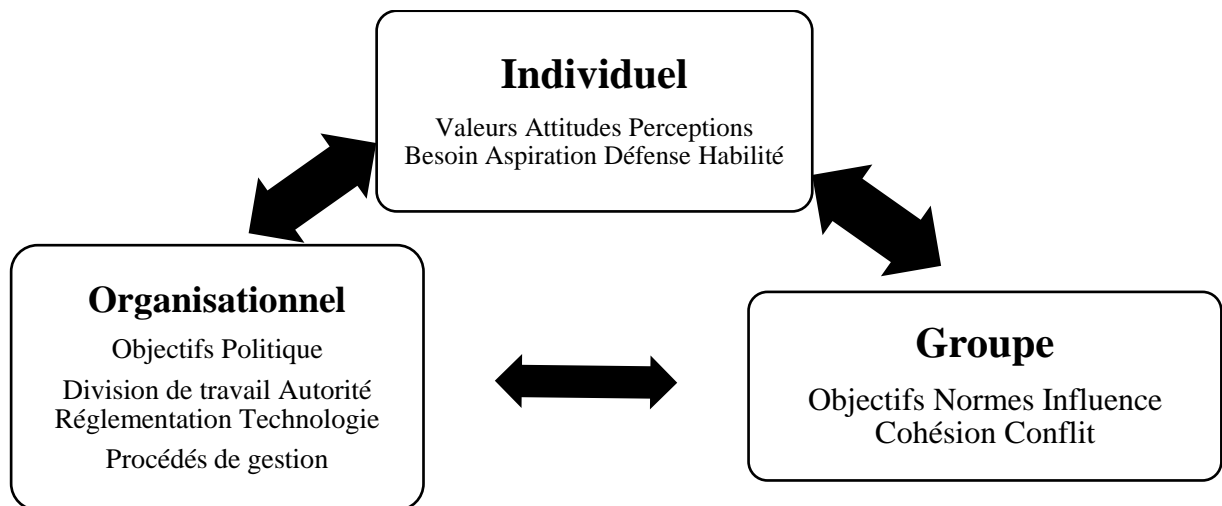
1.3.3. Au niveau organisationnel

Les contextes internes et externes exercent des pressions sur les organisations, d’où ils imposent aux entreprises des formes de changements. Quel que soit la typologie de changement suivi par une organisation, technologique, structurel, stratégique ou organisationnel, cela impact d’une façon ou d’une autre la culture de l’entreprise.

Dans des situations de changement, les finalités de la culture d’entreprise sont complexes, d’une part, elle pilote les évolutions vers la réalisation des objectifs organisationnelles, d’autre part, elle est un support d’aide d’intégration des groupes dans les changements. Par contre le changement est une cause de stress, car les individus et les groupes cherchent de nouveaux équilibres vis-à-vis des situations nouvelles.

De ces faits, découlent nos conclusions sur l’évolution de la culture à savoir une double perception de cette évolution. Le schéma suivant nous permet de tracer les voies du changement de la culture.

Figure 14: Les voies du changement de la culture d’entreprise



Source : Réaliser par nous-mêmes d’après la revue de littérature

Cette représentation illustre le double sens du changement de la culture qui commence du changement individuel en passant par les regroupements et la constitution des équipes pour parvenir au final à toucher le changement organisationnel (le changement commence de la base vers le haut). Autrement, si le changement commence par le haut systématiquement, il finira de toucher tous les différents paliers hiérarchiques jusqu’à la base de l’organisation.

Section 2 : Causalité d'intérêt de la performance organisationnelle et le changement de la culture d'entreprise

Les années 90 ont été marquées par plusieurs études sur la performance et le changement de la culture. En effet, John P. Kotter et James L. Heskett (1990) ont démontré qu'il existe une forte relation entre la culture d'entreprise et sa performance.

Dans cette présente section, nous tentons de clarifier la notion de performance, précisément la performance organisationnelle. Nous évoquerons quelques définitions les plus citées par les auteurs, et nous proposons une définition appropriée à notre sujet de recherche. Notre réflexion va également à définir les aspects conceptuels de la performance tel qu'ils sont perçus dans les organisations. Ainsi, nous tenons à retracer l'évolution de la grille de lecture de la performance organisationnelle.

2.1. La performance organisationnelle

Selon E.H. Schein (1970) « *Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* ». Cet objectif organisationnel dans la dimension hiérarchique de l'autorité et responsabilité est bien quantifiable. La performance présente un indicateur de la mise en réel des objectifs et de mesure de la satisfaction de l'entreprise. En conséquence, il est d'une importance capitale pour les entreprises de mettre la performance comme objectif principal pour assurer leurs pérennités (Ndjambou.R, et al., 2014 p. 10).

Partant du principe que la performance est conditionnée de son contexte, la littérature, nous permet d'engager plusieurs définitions de la performance à savoir : la performance financière qui découle du contexte financier, la performance économique qui se préoccupe de l'analyse des éléments compétitifs de l'organisation et la performance organisationnelle qui englobe en même temps les deux volets social et opérationnel de l'organisation.

La diversité des définitions présentées par les auteurs témoigne de la complexité du concept de performance. Malgré les efforts concourus des chercheurs (Bouquin (1986), Bourguignon (1995), Bourguignon (1997), Bessire (1999), Bergeron (2000), Lorino (2003), Galambaud et Léon (2008), Salgado (2013), Chadlia & Azouaou (2015), etc.) pour dégager un paradigme de définition type, cela demeure distinct du moment où la performance est pluridisciplinaire.

D'une vision plus au moins similaire, la performance s'imprègne dans la réalisation des objectifs et/ou des résultats dans la finalité de se référer aux divers indicateurs normatifs. Malgré cette similarité majoritairement reconnue, elle est sujette à plusieurs interprétations.

Du même principe, Saulquin & Schier (2007), Galambaud et Léon (2008), Brien et al. (2012) et Salgado (2013) affirment que la performance est une notion ambiguë, floue qui débouche sur des divergences.

Comme nous l'avons déjà signalé, la perception de la notion de performance est distincte et interprétée selon le contexte d'exploitation. De même, Giraud & al (2004) précisent que « *la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre* » (Giraud, 2004 p. 23). Cela nous permet de rejoindre l'idée des auteurs cités qu'il n'existe pas une même vision de la définition de la performance d'où émergent plusieurs approches.

2.1.1. Aspects conceptuels de la performance organisationnelle

Les recherches littéraires universelles, relative à la performance organisationnelle, ont démontrées que seulement deux recherches sont soutenues, la recherche de Quinn et de Rohrbaugh (1983) et celle de Morin, Savoie, et Beaudin (1994).

La première approche consiste à étudier cette notion de performance dans un environnement purement académique afin d'engager les fondements hypothétiques du sujet. Alors que la seconde avait pour objectif la validation d'une construction théorique par des praticiens.

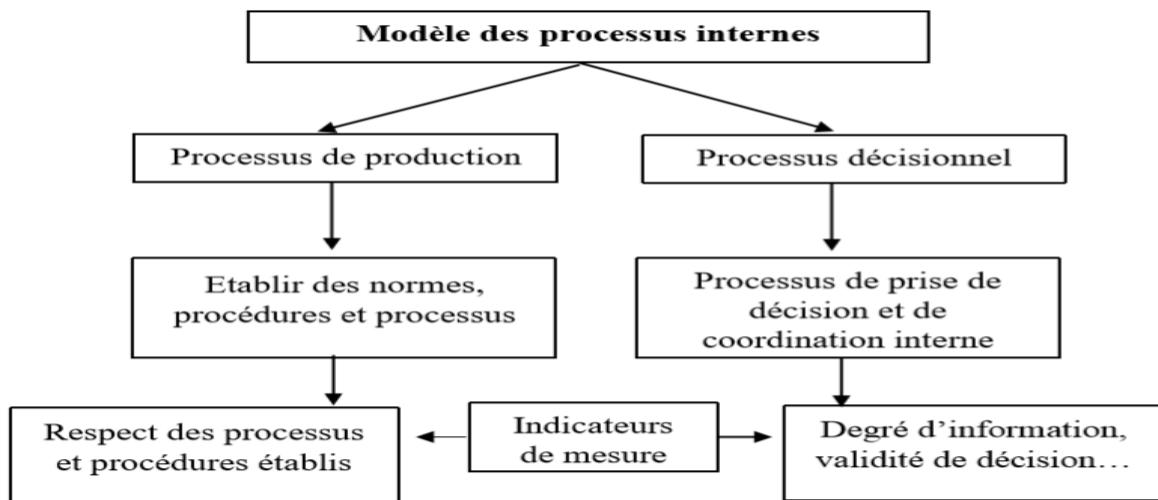
a) La performance organisationnelle selon Quinn et Rohrbaugh

Le modèle de performance proposé par Quinn et Rohrbaugh est essentiellement inspiré des travaux de plusieurs théoriciens, Scott (1977), Cameron (1978) et Seashore (1979). Les travaux de Scott sur les indicateurs de performance suggèrent de les regrouper en trois modèles :

- Le modèle de rationalité en se basant sur la productivité organisationnelle et son efficience.
- Le modèle naturel qui comporte non seulement l'activité de production, mais aussi les activités de soutien ou bien les activités supports. L'étendu de ce modèle s'élargit sur l'ensemble des activités de l'organisation vu leurs interactions et l'impact de complémentarité qu'exerce une sur l'autre.
- Le modèle systémique qui se fonde par l'acquisition des ressources et la flexibilité.

Tandis que, Cameron (1978) a identifié quatre modèles : le modèle des objectifs, des ressources qui est très similaires au modèle systémique de Scott, des processus internes de production et de décision.

Figure 15: Le modèle des processus internes

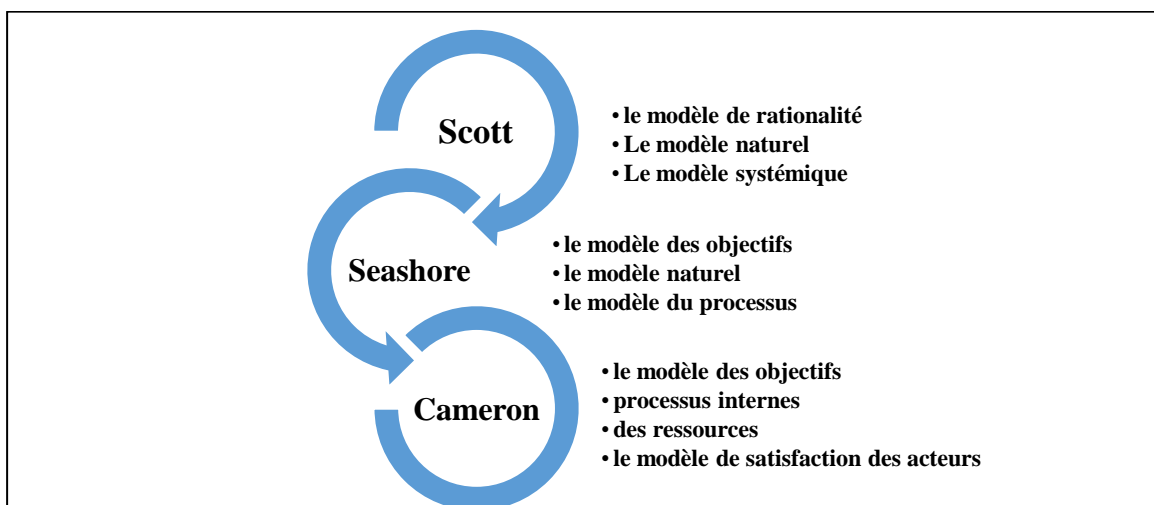


Source : OUMAKHLOUF.N, Processus managérial et performance organisationnelle; P 44

En dernier, le modèle de satisfaction des acteurs qui expose une partie du modèle naturel évoqué par Scott et Seashore (1979).

Comme synthèse des travaux de Scott et Cameron, Seashore (1979) de son côté recense aussi trois modèles : le modèle des objectifs est très similaire au modèle rationnel de Scott, le modèle naturel de Seashore englobe les modèles naturel et systémique décrits par Scott (1977) et le modèle du processus de décision défini par Cameron.

Figure 16: Les approches prémisses de la performance organisationnelle



Source : Modèle réalisé par nous-mêmes d'après la revue de littérature

Les chercheurs de ce domaine de performance comme Quinn et Rohbaugh et autres, soulignent que « *la performance est un construit et non pas un concept* ». Le travail effectué par Quinn et Rohbaugh (1983) est de synthétiser l'identification des variables qui compose ce construit et de l'expliquer en s'appuyant sur des concepts facilement mesurables par des faits, des constats et des jugements tels que la productivité, la croissance du capital de l'entreprise, l'efficacité de production et de service, la cohérence dans l'organisation, l'efficacité des processus et la pertinence de l'organisation, etc.

En se basant sur ces variables et modèles cités, Quinn et Rohbaugh (1983) proposent une configuration de deux modèles synthétiques des situations d'une organisation : l'image et l'objectif de l'organisation en interne et externe et enfin les moyens déployés pour l'atteinte des objectifs.

Le premier est le modèle rationnel d'intégration, de formalisation et de contrôle dont l'objectif est d'assurer une stabilité, un contrôle interne de l'organisation, renforcer la productivité et atteindre une meilleure efficacité.

Le deuxième est le modèle du système naturel de différenciation et de flexibilité. Ce modèle a pour objectif de représenter l'organisation dans sa nature telle qu'un système ouvert basé sur le relationnel et le développement des ressources.

Tableau 4 : Les différentes dimensions de la performance organisationnelle de R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983)

Modèle	Vision	Objectifs	Moyens
Modèle rationnel d'intégration, formalisation et contrôle	Interne	Objectifs internes de: Stabilité et contrôle	Gestion de l'information, Communication
	Externe	Objectifs rationnels de : Productivité et efficience	Planification, fixation d'objectifs, évaluation
Modèle du système naturel de différenciation, de spontanéité et de flexibilité	Interne	Relations humaines Objectifs: Valeur des ressources humaines	Cohésion, morale
	Externe	Système ouvert Objectifs: Acquisition de ressources, soutien extérieur	Flexibilité, réactivité

Source : réalisé par nous-mêmes d'après R. E. Quinn et J. Rohrbaugh (1983)

Ce modèle de R. E. Quinn et J. Rohrbaugh a permis de mettre en ordre les critères de performance qui sont d'une similarité totale avec les différents modèles de l'efficacité organisationnelle éprouvée. Cependant, cette recherche n'est qu'une synthèse des différents travaux de Scott, Cameron et Seashore. La pertinence de ce modèle de Quinn et Rohrbaugh se

réside dans sa complémentarité par rapport aux autres d'où sa considération comme un modèle de référence universel. Cette logique théorique est issue d'une expérimentation académique toutefois, il est important de vérifier la compatibilité de cette logique dans la réalité organisationnelle, d'où Morin et al. (1994) s'investissent dans cette démarche de vérification.

b) Les quatre dimensions de la performance organisationnelle selon Morin et al

Le modèle d'E.M. Morin et al (1994) part du principe que le construit performance repose sur le système axiologique des évaluateurs et des chercheurs (Morin, et al., 1994). Les recherches de ces auteurs dérogent quatre dimensions à la performance organisationnelle :

✓ la dimension sociale : de tendance ressources humaines, elle devance l'importance des relations entre les individus et les groupes que compose l'organisation, la mobilisation, le développement et la valeur ajoutée de ces ressources.

✓ la dimension économique : de tendance orientation des économies des ressources et productivité. Economie des ressources qui se base sur des indicateurs économétriques (les différents ratios de gestion). Autrement dit, il s'agit d'évaluer l'efficacité économique en termes de qualité et de quantité des ressources acquises et épargnées, nécessaires au bon fonctionnement.

✓ la dimension politique : concerne les relations que l'organisation entretient avec les parties prenantes externes et qui concernent la légitimité de l'organisation lui permettant de mettre en œuvre sa stratégie et la dimension systémique qui met en avant la question de la pérennité de l'organisation.

Le tableau suivant nous explique les dimensions de la performance organisationnelle selon Morin et al.

Tableau 5 : Les dimensions de la performance organisationnelle selon Morin, Savoie, & Beaudin

Dimensions	Concept central	Indicateur
Economique	Efficience économique	<i>Economie des ressources</i> : rotation des stocks, Rotation des comptes clients, taux de rebuts, pourcentage de réduction du gaspillage. <i>Productivité</i> : rotation de l'actif total, rotation de l'actif utilisé, rapport entre le niveau 'activité et le temps de production.
Sociale	Valeur des ressources humaines	<i>Mobilisation du personnel</i> : degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail <i>Moral du personnel</i> : degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé. <i>Rendement du personnel</i> : revenu par employé, la qualité et quantité des B/S sur une période donnée, etc. <i>Développement du personnel</i> : mobilité interne des employés, compétences acquises dans le travail, degré de l'utilisation de mentorat, etc.
Systémique	Pérennité de l'organisation	<i>Qualité du produit</i> : degré auquel le produit répond aux exigences de la clientèle <i>Rentabilité financière</i> : rendement du capital investi, Marge de bénéfice net, autofinancement. <i>Compétitivité</i> : degré auquel certains facteurs clé du succès comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.
Politique	Légitimité de l'organisation	<i>Satisfaction des actionnaires</i> : satisfaction des bailleurs de fonds, satisfaction de la clientèle, satisfaction des organismes régulateurs, satisfaction de la communauté, satisfaction des fournisseurs, satisfaction des partenaires d'affaires

Source: Morin, Savoie, & Beaudin (1994)

c) La performance organisationnelle selon Kaplan et Norton

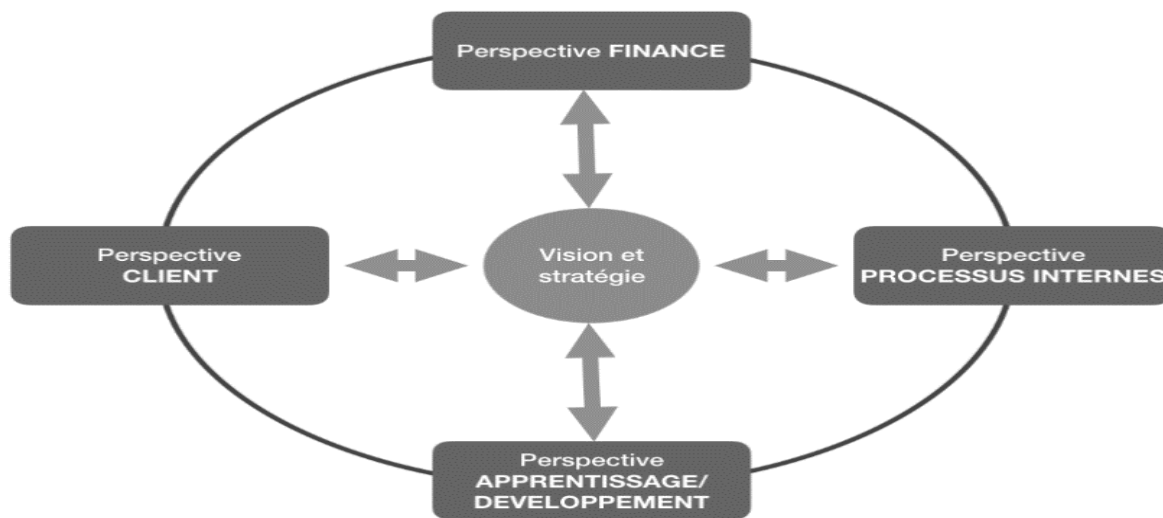
La remise en cause, de Kaplan et Norton (1992), des indicateurs de performances axés seulement sur les aspects financiers et leur intégration des aspects managériaux non financiers a permis aux entreprises d'appréhender l'élargissement de la vision de la performance dans une approche multicritère et de mieux anticiper la performance future de l'entreprise (Davis, 1984 ; Kaplan et Atkinson, 1998). De plus de deux décennies après la première publication du tableau de Bord prospectif (Kaplan et Norton, 1992), les conclusions de Rigby et Bilodeau (2011) illustrent la popularité durable de cet outil pour les praticiens.

Selon Germain et Trébucq (2004), le tableau de bord est « *un outil d'aide à la décision et à la prévision (et) un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leur fonction* » (Trébucq, 2004 p. 39).

Le tableau de bord prospectif (TBP) initié par Kaplan et Norton fut l'une des premières expériences visant à expliquer les stratégies et visions d'une organisation en mesures homogènes de performance. C'est un système de management qui présente l'organisation sous forme de quatre perspectives dont ils ont alloué à chacune d'elles des critères d'évaluation.

Dans leur représentation générique, le tableau de bord prospectif est ordonné autour de quatre perspectives principales :

Figure 17 : Les perspectives de la performance dans le tableau de bord prospectif



Source : <https://www.tiilt.io/tableau-de-bord-prospectif-vision-et-strategie> ; consulté le 22/10/2023 à 14 h 52.

Le modèle décrit par Norton et Kaplan dans cette figure comporte quatre perspectives fondamentales dans la conception d'un tableau de bord prospectif. Chacune d'entre elles doit avoir des indicateurs de performance propres à elles. De même, elles sont cohérentes et complémentaires. Par exemple, une amélioration dans l'apprentissage organisationnel doit faciliter les processus internes.

La finalité de ce modèle, est de parvenir à une meilleure performance par la mise en œuvre d'une vision stratégique, afin de créer des synergies entre les quatre axes. Bien que les quatre perspectives soient autonomes, elles subsistent à une forte relation de causalité entre elles.

Kaplan et Norton (1992) complètent les indicateurs financiers traditionnels (croissance des ventes, résultats d'exploitation, le retour d'investissement, etc.) par de nouveaux indicateurs liés aux clients, aux processus internes, à l'innovation et aux activités d'amélioration. Ces nouveaux critères intégrés diffèrent des anciens indicateurs dans certaines

visions. Les indicateurs opérationnels dépendent des stratégies et processus élaborés par les organisations. Tandis que les indicateurs classiques et anciens se contentent de mesurer les actions du passé sans avoir réflexion des visions futures portées pour améliorer la performance organisationnelle. D'où le tableau de bord prospectif est considéré également comme la pierre angulaire du futur succès des organisations.

De ce fait, le tableau de bord prospectif présente un outil d'expertise et de vérification permettant de sélectionner les principaux indicateurs qui permettent de rendre opérationnel les objectifs fixés à travers les quatre perspectives. En parallèle le TBP a pour objectifs : d'assurer l'équilibre entre le résultat d'exploitation comme mesures d'évaluation internes et les mesures externes telles que l'innovation des produits. Du même principe, Berland & Ronge (2012), considèrent le TBP comme un levier efficace de contrôle et son efficacité ressort de l'équilibre des quatre perspectives.

Généralement, la stratégie d'entreprise s'explique par ses objectifs et démarches. Les principes de sa vision sont présentés dans ce modèle selon quatre perspectives en constituant ainsi un modèle de performance à multicritères. La perspective de finance se traduit par ces indicateurs financiers à savoir : le retour d'investissement, les cash-flows, le profit généré, la rentabilité, etc. La perspective client qui se scinde en deux types de clients.

Les clients relationnels sont ceux qui ont préféré l'entreprise pour le facteur relationnel qui les relie, et les clients busines, sont ceux qui ont choisi les organisations pour le prix pratiqué des produits et/ ou les services qu'offre cette l'entreprise (Kaplan & Norton, 1993).

Cette perspective est composée des indicateurs-clés de résultats permettant d'apprécier l'orientation client de l'entreprise aussi bien en termes de satisfaction que de fidélisation et le taux de réclamation. Le processus est le canal de présentation des conditions de déroulement des actions et d'activités pour assurer la production des biens et services de l'entreprise tout au long du cycle de vie d'un processus.

La perspective processus comporte aussi des indicateurs de mesures qui sont : qualité, efficacité, sécurité des produits et/ou service. Et enfin, la perspective apprentissage organisationnel et innovation interprète le besoin d'une approche proactive qui permet à l'entreprise de faire évoluer ses formes d'organisation pour concrétiser ses orientations stratégiques. Elle se base sur trois indicateurs : les ressources humaines utilisées, les systèmes et les procédures engagées dont les finalités principales sont à améliorer les résultats

financiers, les relations avec les clients, les processus et de créer une différenciation (Lahlou, 2014 p. 132).

2.1.2. Définition de la performance organisationnelle

Comme nous l'avons déjà signalé, les littératures sur la notion de la performance nous renseignent que le contexte est un facteur déterminant pour la définir. La performance se présente par plusieurs formes, elle « *peut donc être considérée comme un attracteur étrange dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale* » (Yyvon, 2004 p. 12).

La performance prend plusieurs formes et aussi tributaire des services ou fonctions de l'organisation. De ce fait nous pouvons distinguer : la performance de *production* qui détermine la productivité de l'entreprise quantitativement et qualitativement, la performance *financière* qui renvoie à examiner la santé financière de l'entreprise par les divers ratios financiers, la performance *marketing* qui tend vers la satisfaction clients, la performance *stratégique* qui mesure la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre et développer une stratégie lui permettant d'accroître ses parts de marché, la performance *humaine* qui détermine le suivi du personnel de l'entreprise en matière d'assiduité, d'absentéisme, recrutement, de maintien et développement du potentiel humain qui est considéré comme créateur de valeurs, la performance *sociale et sociétale* qui mesure les tensions sociales, la qualité de vie dans l'organisation, le nombre de conflit individuel et collectif. D'autres performances peuvent apparaître selon la taille de l'organisation.

Dans notre cas de recherche, nous nous intéressons aux activités organisationnelles, notamment le volet social de l'entreprise et le volet managériale qui correspond à notre spécialité de recherche et nous rejetons toutes autres classifications de performance. Nous nous inscrivons dans une pratique d'investigation hypothétique pour présenter les principales définitions de performance organisationnelle.

Bourguignon (1997), la performance organisationnelle est à l'orne des objectifs organisationnels. Selon cet auteur la performance organisationnelle est : « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)* » (Bourguignon.A, 1997 p. 91). L'efficacité organisationnelle d'après cette illustration

devance et prône l'atteinte des objectifs planifiés et que la performance est particulièrement dépendante des indicateurs mis en œuvre comme moyen d'alerte.

De sa part, Duff (1999) dans ces travaux a essayé d'être plus pragmatique d'attribuer une définition plus au moins générale à la performance organisationnelle. Il s'inscrit dans une logique naturelle de réalisation des objectifs. Ces finalités organisationnelles se résume dans les enjeux que produit le triptyque objectifs-moyens et ressources-résultats qui détermine au final la performance.

Les aboutissements de résolution de cette matrice à trois dimensions, nous facilitent l'évaluation des situations engagées et de mieux cerner la performance et que les appréciations poussent dans une logique d'objectivité et non de subjectivité (Duff.R, 1999). Bien que, cette idée d'objectivité de la performance est bien contrariée par plusieurs praticiens A. Bourguignon : « *la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, de nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention* » (Bourguignon.A, 1997), Pesqueux, (2004) « *la performance organisationnelle s'appuie sur un panorama de concepts auxquels elle est liée et au regard des observateurs* », Saulquin & Schier, (2007) « *La performance est alors plurielle du fait de la multiplicité des objectifs, liés à la multiplicité des parties prenantes* », Salgado (2013) « *la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs* ».

La notion de la performance organisationnelle est une perception d'individus ou de groupe qui peut engendrer une forme de subjectivité de jugement. La divergence des jugements interne ou externe de l'entreprise par rapport aux indicateurs de comparaison donne lieu à plusieurs présentations. Les idées innovantes de la performance et le passage de la performance financière à la performance organisationnelle, de la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif, de la performance outil de mesure à la performance outil de management justifient la multi dimensionnalité de ce concept de performance (Saulquin, et al., 2007 p. 69). En effet, la performance organisationnelle se base sur une panoplie de concepts et contextes desquelles est dépendante (Yyvon, 2004).

Nous expliquons dans ce qui suit quelques corrélations conceptuelles qui contribuent à la performance organisationnelle particulièrement la relation du triptyque cité (efficacité/ressources/efficience) qui présente un enjeu majeur dans la détermination de cette performance.

a) La performance organisationnelle et l'efficacité

De même que la performance organisationnelle, le terme efficacité de l'organisation nous renvoient à deux définitions différentes : efficacité financière et efficacité organisationnelle malgré que l'efficacité financière représente un indicateur de performance organisationnelle. Il est à signaler que le rapport entre le résultat réel et le résultat prévu détermine la signification de réalisation des résultats. Dans le cas de positivité de ce ratio, que le résultat escompté est nettement supérieur au résultat prévu, cela n'est pas suffisant de dire que l'entreprise est efficace.

Kaplan et Norton (1992) dans leur article précisaient que la perte de pertinence du contrôle de gestion est due à la concentration exclusive sur les mesures de performance financiers. A partir de ce constat, ils développèrent, un outil qui incorporait des dimensions financières et non financières (initié par Simon, Drucker et Antoine)² et dans lequel aucune de ces deux dimensions n'était privilégiée par rapport à l'autre (Kaplan.RS, 2010 p. 7).

Par contre, l'efficacité organisationnelle, elle est le résultat des actions sociales et managériales de la structure organisationnelle (Kalika, 1988; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994), elle regroupe l'ensemble des activités de l'entreprise, le style de direction et les processus perçus pour atteindre ses objectifs. L'efficacité organisationnelle est difficile à cerner dans sa globalité.

Elle intègre des indicateurs variés d'ordre qualitatif et quantitatif, tels que la qualité des produits et services, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, le degré de cohésion des individus et des groupes, la motivation du personnel, le taux de turnover, la qualité de vie au travail, etc.

Quant à M. Kalika (1988) la performance organisationnelle est considérée comme une résultante de l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas de ses éventuelles

² Simon, Drucker et Antoine (1987) ont passé en revue l'histoire de la comptabilité de gestion et ont conclu que les sociétés américaines la révision est importante, la haute direction consacre relativement peu de temps à cette activité. Antoine aussi reconnu, cependant, Même si les systèmes de contrôle de gestion ont des fondements financiers, cela ne signifie pas pour autant que l'argent soit la seule base de mesure, ni même qu'elle soit la base la plus importante. D'autres mesures quantitatives, telles que [...] la part de marché, les rendements, les mesures de productivité, le tonnage de production, etc., sont utiles. (Anthony, et al., 1965 p. 42).

conséquences de nature sociale ou économique. Cette efficacité organisationnelle est omniprésente dans: le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure et l'influence du pouvoir du dirigeant qu'ajoutent ; L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) (Issor, 2017 p. 100).

b) La performance organisationnelle et l'efficience

L'efficience est un élément très important dans l'amélioration d'une performance organisationnelle, généralement cet élément favorise les entreprises à dégager des profits et assurer une rentabilité satisfaisante. La rationalisation des ressources mises en œuvre et la minimisation des coûts dans le processus opérationnel sont des facteurs chevreaux d'une efficience organisationnelle. Cela s'explique par la mise en œuvre d'un processus fiable en utilisant de manière optimale les moyens de l'entreprise, afin de garantir un résultat satisfaisant.

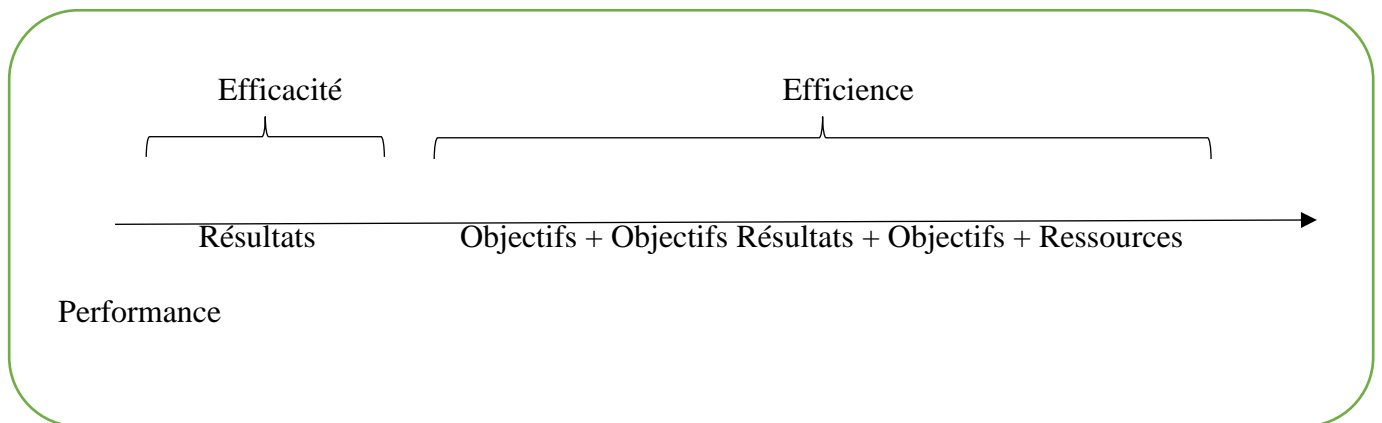
Autrement dit, l'efficacité est l'objectif d'obtention d'un bon résultat en optimisant les moyens humains et techniques octroyés. Une entreprise efficace n'est pas certainement efficiente. En effet, L'efficience permet ainsi de solliciter toutes les ressources de l'entreprise pour être efficace, optimale et rentable.

L'efficience indique le rapport résultats / moyens (ressources) ce ratio est remis en cause du fait les résultats et les moyens présentent une polysémie dans leurs définitions. L'efficience introduit la notion d'optimisation.

Ainsi, pour Drucker, « *l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon. La productivité consiste à produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts* » (Drucker, 1973 p. 45).

De cette définition, une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée. Car la performance reste relative et dépendante du contexte dont elle est prise en charge. Il est important a signalé que, le choix des indicateurs de mesures pour une éventuelle évaluation de la performance organisationnelle diffère d'une entreprise à une autre, d'un manager à un autre et d'un contexte a un autre, Gervais (2000) et De La Villarmois (2001) la performance est uniquement expliquée que par ces deux indicateurs, l'efficacité et l'efficience.

Figure 18: Efficacité et efficacité comme indicateurs de performance



Source : Gervais (2000, pp. 148-190)

c) La performance organisationnelle et les ressources

Barney (2001) définit les ressources de l'entreprise comme : « *Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances, etc., contrôlés par une entreprise qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité* » (Barney, 2001 p. 46)

La performance organisationnelle se définit par rapport à l'exploitation de ces éventuelles capacités en ressources : les technologies, les équipements, les ressources financières et humaines, nécessaires à l'accompagnement de ses actions stratégiques.

En se basant sur les fondements de la théorie des ressources et les conclusions de Wernerfelt (1984) sur les causes pour laquelle une entreprise est plus performante que l'autre. Il rejette l'idée que le secteur d'activité, la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché et les produits qu'elle offre sont des facteurs de succès.

C'est ainsi qu'il conclut que seules les ressources sont considérées comme facteur déterminant de la performance. Puis en 1991 cet auteur s'approfondit en amont dans la recherche des critères qui ont un impact sur la ressource pour assurer un avantage concurrentiel performant et durable.

Pour Barney, une ressource contribue à la performance d'une entreprise si elle est créatrice de valeur, rare, inimitable et non substituable (Barney, 1991 p. 108). Dans ce cas, une entreprise est considérée performante si elle « *parvient à augmenter ses ressources. Plus les ressources sont importantes, plus l'organisation est considérée comme performante* » (Teal, A., 2002 p. 189).

Les travaux de Teal retiennent deux indicateurs de mesures de performance à savoir :

- les indicateurs financiers qui s'intéresse à la réalité financière de l'entreprise par le calcul du taux brut d'exploitation et la rentabilité brute du capital d'exploitation.
- les indicateurs d'attractivité qui reflète de l'image de l'entreprise en tels que la performance définie par son environnement externe et la catégorie socioprofessionnelle des employés.

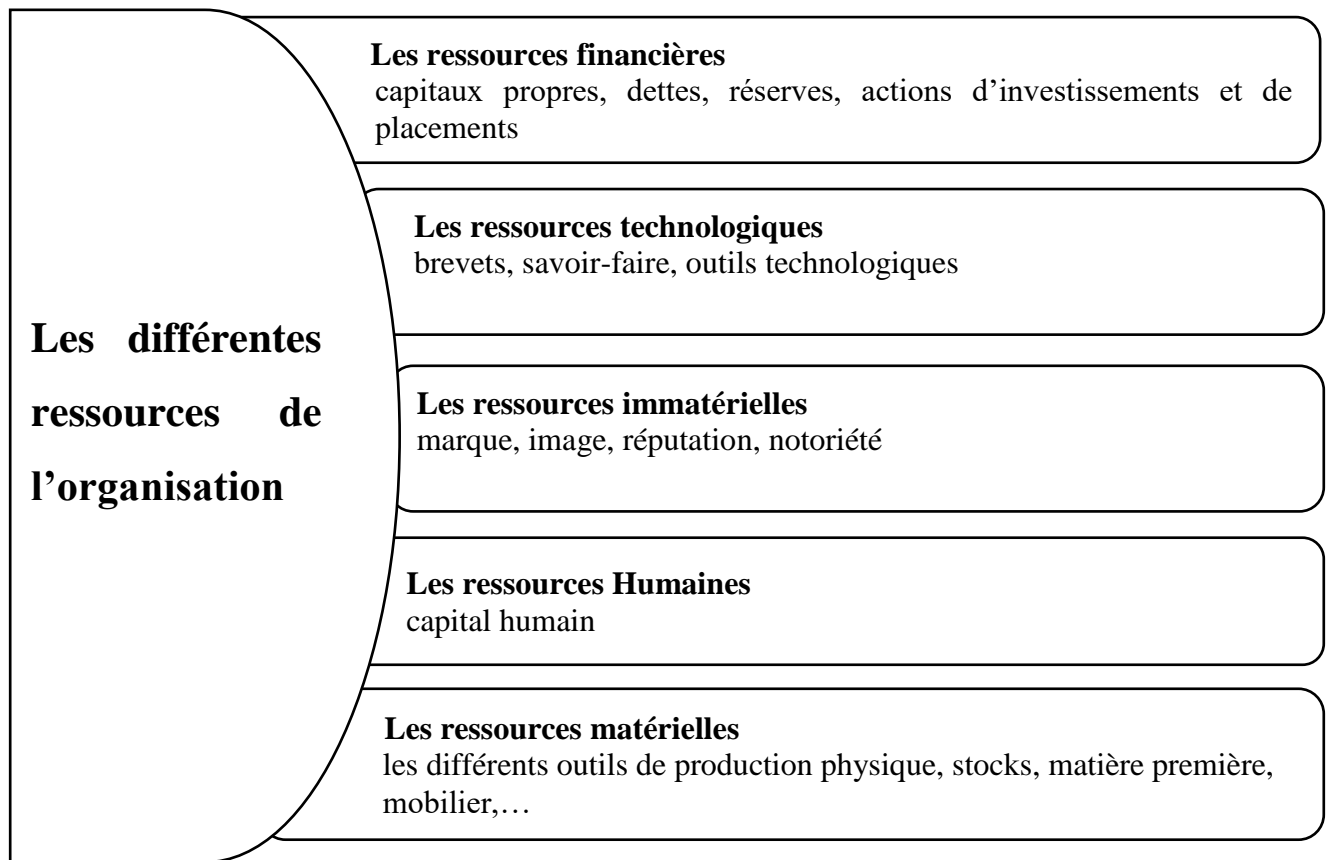
Ajoutons à ces deux indicateurs de mesure de la performance cités et dans une autre vision dans ses résultats, Teil, dégages-en plus trois indicateurs pour apprécier la non transférabilité et la spécificité des ressources d'une organisation. Le premier, est d'analyser les dépenses en recherche et développement considérées comme force d'innovation de l'organisation. Le deuxième correspond à l'importance du développement technologique pour le gérant d'entreprise à travers des innovations technologiques pour conquérir plus d'avantages.

Enfin, l'indice de calcul de transférabilité des ressources s'apprécie selon les points de vue des parties prenantes de l'organisation et selon les ressources disponibles. Ces indicateurs sont difficiles à mesurer vue que la subjectivité des appréciés du moment que s'est point de vue et de jugement de situation.

Les fondements précurseurs de cette approche et dans la continuité, fait que Makadok (2003) a également persisté sur cette assise de considération que les ressources sont un facteur déterminant de la performance organisationnelle qu'il faut distinguer et cultiver pour générer des profits.

Les ressources d'une entreprise dite performante propulsent des caractéristiques, des principes et de valeurs propres à elles. Elles sont appréciées selon des particularités de reproductibilité, inimitabilité et de spécificité. Ce sujet des ressources s'impose comme facteur clef non négligeable de performance organisationnelle qui constitue une source de différenciation et diversification. A partir de ce constat, il est important de définir les différentes ressources stratégiques d'une organisation. Cette figure illustre les principales ressources d'une organisation.

Figure 19: Les différentes ressources d'une organisation



Source : Réalisé par nous-même

L'introduction d'indicateurs de mesure et l'évaluation de la performance d'une entreprise à partir des ressources qu'elle déploie en termes de quantité et de qualité sont des pratiques essentielles pour assurer la gestion efficace et la croissance d'une entreprise. Depeyre (2005), révèle que dans le cadre d'un processus dynamique, les ressources d'une organisation déterminent la performance de cette dernière. Cependant, la performance demeure contingente de certains facteurs, et orientée plus vers son environnement dont les éléments internes et externes de l'entreprise exercent une influence directe sur son évaluation. Nous citons, dans ce qui suit quelques facteurs de contingence de la performance organisationnelle.

2.2. Les facteurs contingents d'une performance organisationnelle

L'approche de la contingence structurelle étayées par Lawrence et Lorsch (1967) approfondissent les conceptions de Woodward (1965), Burns et Stalker (1961) en faisant leurs recherches sur l'importance de l'environnement de l'entreprise comme facteur déterminant de la structure et de la performance d'une organisation.

De cette recherche nous qualifions que l'environnement, la stratégie et la structure influencent d'une manière ou autre la performance d'une organisation.

2.2.1. La stratégie

Le jargon professionnel, nous permet de dicter que la performance organisationnelle et les indicateurs de mesures de la performance sont des objectifs majeurs d'une stratégie d'entreprise. Pour améliorer les performances d'une organisation, l'entreprise doit adapter son style de management à une stratégie distinctive propre à elle, Miles & Snow (1994). De même, les entreprises atteindront des performances plus élevées si elles alignent leurs pratiques de gestion sur celles-ci. A cet égard, Hoque (2004) suggère que la stratégie est un précurseur important de la performance organisationnelle. Kaplan et Norton (2004) admet que l'adoption d'une nouvelle stratégie doit adapter des valeurs correspondantes et aligner les actions à la stratégie pour assurer sa réussite (Norton.P, et al., 2004).

Chee, Thomas & Wim, (2006) ont abordé une étude du lien entre la stratégie qualité de production fixant plusieurs indicateurs de mesures de performance financière et non-financière. Les résultats de cette étude démontrent que, la performance globale de l'organisation est tributaire d'un bon système de mesures de performance diversifié et que l'effet de la stratégie sur la performance est très significatif. Tandis que Van der Stede et al. (2006) ont distingués dans leur étude exploratrice qu'il existe un effet positif de la stratégie sur la performance organisationnelle (Sted, et al., 2006 p. 137).

L'étude causative de Mura (2017) atteste que le système d'appréciation de la performance permet la mise en œuvre des différentes stratégies : de diversification, de différenciation, de recentrage et de la domination par les coûts qui impactent respectivement la performance de l'innovation et la performance globale de l'organisation.

2.2.2. La structure

La relation entre la structure organisationnelle et la performance organisationnelle admet une relation de cause à effet, les résultats ont indiquées un effet positif de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle. Les résultats ne sont pas seulement cohérents avec d'autres études telles que : Lai (2003); Lee & Yang (2011) et Hao, (2012), mais pareillement avec les principes de la théorie de la contingence, l'efficacité d'une organisation repose sur la conception organisationnelle.

Du même idiologie d'étude, (Basol & Dogerlioglu, 2014) sur le rôle de la structure organisationnelle dans l'accroissement de la performance organisationnelle en tenant que

variables principales, démontre que malgré les différentes structures organisationnelles qu'une entreprise adopte dans son organisation et quelle que soit la taille de l'entreprise ou sa spécialité, la formalisation et la spécialisation impacte positivement la performance organisationnelle.

Par contre l'accroissement de la taille d'une organisation affect négativement la performance organisationnelle. Les résultats de cette étude sont de plus confirmés par d'autres études, C. Eze, Adenike O. Bello et Anthony T. Adekola (2017), sur un échantillon de 2561 personnes dont 51 employés et 2600 clients d'une banque.

L'objet de cette recherche est de déterminer les effets de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle d'où la conclusion est qu'il existe une relation entre la centralisation organisationnelle (variable indépendante) et la satisfaction organisationnelle des clients (variable dépendante), mais cette relation est faiblement positive, donc les résultats signifient que les deux variables ne se complètent pas si bien (C. Eze, 2017 p. 59).

La structure organisationnelle de Mintzberg, démontre que le relationnel dans les fonctions, les systèmes de management, les processus opérationnels, les individus et les équipes de travail sont des facteurs déterminants de l'aboutissement des objectifs (Ahmady, 2016 p. 458). Ces études exploratrices démontrent que la structure organisationnelle impact d'une manière ou d'une autre l'accroissement de la performance organisationnelle.

2.2.3. Environnement de l'organisation

L'instabilité environnementale influence directement l'évolution de toute entreprise, ce qui impose une veille permanente afin qu'il garde leurs avantages concurrentiels et rester compétitives dans cet environnement. L'impact de ce dernier, a fait susciter la curiosité de plusieurs chercheurs dans le domaine des organisations de se focaliser sur cette thématique de recherche afin de démontrer l'importance et le rôle que peut prétendre l'environnement dans l'essor et la pérennité des organisations qui se concrétise par la maîtrise et le maintien de sa performance. L'environnement de l'organisation se scinde en deux : l'environnement interne et externe. Dans ce qui suit nous allons décrire comment l'environnement (interne ou externe) de l'entreprise influence la performance organisationnelle ?

a) Environnement interne

La performance d'une organisation est constamment dépendante des différents facteurs de l'environnement interne qui se compose.

➤ **La mesure de la performance**

Parmi les missions des ressources humaines dans une organisation est de mesurer la performance de l'organisation. La subjectivité d'évaluation et la mise en œuvre du tableau de bord équilibré à bouleverser les rôles (David & Ron, 2001).

En plus d'instauration d'un ensemble de mesures financières indiquant les résultats des mesures prises auparavant, et non financières qui orientent la potentialité de la performance (Tahereh, 2016), cette évolution traduit la stratégie d'une entreprise en objectifs mesurables par la fixation des objectifs claires, la capacité du choix des indicateurs de performance appropriés et la fiabilité du contrôle des processus de changement et de développement par les managers.

En renforcement, Roland et Frank (2009) ont étudié l'influence de la mise en œuvre des systèmes de mesure de performance dans une organisation. L'étude remonte que les conditions limitent la relation entre l'utilisation du système de mesure de performance et la performance organisationnelle. Faire recours au système de mesure de performance impact négativement la performance de l'organisation, tandis que lors du respect des conditions le résultat est moins signifiant contrairement à l'utilisation préalable de ces mesures qui tend à accroître la performance.

➤ **Les managers ou leaderships**

Le manager dans une organisation est celui dont une responsabilité de gérer une équipe ou une entreprise lui a été confié. Il a pour missions de : coordination, organisation, répartition des tâches, management des équipes, vérification et contrôle du travail de son ou ses équipes. Il est un acteur principal dans la survie de l'entreprise, car il est le garant d'une équipe efficace et compétente d'atteindre facilement les objectifs organisationnels fixés. S'accentuer particulièrement, sur le capital humain, le management des équipes nécessite des aptitudes personnelles en plus de compétences (savoir, savoir-faire et savoir être) managériales.

Cette responsabilité est souvent imprégnée à celle du chef d'entreprise dans la finalité est bien d'assurer la pérennité et d'atteindre les objectifs de l'organisation en matière d'accroissement de la performance (Feer, 2023).

Le style de management des dirigeants ou leadership à une étendue importante sur le renforcement de la performance organisationnelle et l'accélération de l'évolution de l'entreprise (XU, 2008 p. 201).

L'étude effectuée par Ebrahim Hasan Al Khajeh (2018) qui s'est concentrée sur l'impact des styles de leadership sur la performance organisationnelle. L'accent a été mis sur seulement six types de styles de management : transformationnel, transactionnel, démocratique, charismatique, bureaucratique et autocratique.

Il a été constaté que, les styles de leadership transformationnel, autocratique et démocratique ont une influence positive sur la performance organisationnelle, tandis que les styles de leadership transactionnel, charismatique et bureaucratique. Les styles avaient un impact négatif sur la performance organisationnelle dans les organisations étudiées. Cette étude révèle que la performance organisationnelle est associée au style de leadership et qu'elle a un impact à la fois positif et négatif sur la performance. Il est important qu'un style managérial offre des opportunités aux employés, un sentiment d'appartenance tout en leur permettant de participer à la prise de décision.

Dans ce contexte, il est recommandé que les organisations se concentrent sur l'utilisation des styles de leadership transformationnel et démocratique au sein des organisations afin d'améliorer la performance organisationnelle.

Cette étude a fourni des informations approfondies sur l'impact des styles de leadership sur la performance organisationnelle. Il présente cependant certaines limites, notamment le fait que seules des données quantitatives ont été utilisées.

Cela a considérablement réduit la portée et l'applicabilité de la recherche. Par conséquent, les recherches futures devraient se concentrer sur l'utilisation de méthodes de recherche pertinentes, ainsi que de méthodes qualitatives, pour déterminer la relation entre le style de leadership et la performance organisationnelle.

➤ **Le changement organisationnel**

L'actualité révèle une relation étroite entre le changement organisationnel d'une entreprise et sa performance. Les avancées des recherches en management d'Autissier et al (2018) exposent que la performance d'une entreprise dans l'aboutissement de ces objectifs doit agir dans l'efficacité et l'efficience lors de ces changements organisationnels (Moutot.J-M, 2018). Elle est efficace lorsqu'elle les objectifs fixés sont atteints. Elle est efficiente lorsque les moyens mis en œuvre sont minimisés.

La performance revêt ainsi deux dimensions lorsqu'une entreprise parle de changement organisationnel, l'apprentissage, l'innovation et la croissance dans une dimension prospective (Moutot.J-M, 2018). La conduite du changement se base sur une lecture de la performance de

l'entreprise et sur l'implication des parties prenantes. Ceci démontrent que la performance de l'entreprise est interprétée par la coopération et l'implication des collaborateurs au changement organisationnel (Kherbachi.S, et al., 2020 p. 131).

Tandis que, les travaux de Augustina, Afrin, Fadillah, & Rocky, (2021), dans la vision d'évolution, illustrent que les facteurs de l'innovation sont des déterminants de la performance organisationnelle. Les études expérimentales en matière d'innovation sont complexes. C'est une question de transformation, d'ambiguïté, de rupture, de stress et d'adaptation à nouvelles situations. Abdul, Shafique, & Raja, (2017) ont examiné la relation entre l'innovation et la performance organisationnelle du secteur des télécommunications. D'où ils ont confirmé que l'innovation : des produits et services, des processus et l'innovation organisationnelle impact positivement la performance globale de l'organisation.

➤ **Le capital humain**

Selon l'approche de contingence, la théorie basée sur les ressources qui a permis d'établir un lien étroit entre la performance organisationnelle et la gestion des Ressources Humaines.

Le développement du rôle des ressources humaines a beaucoup évolué ces dernières décennies dans l'entreprise. Les anciennes visions, se procédait à l'administration du personnel par une gestion classique des RH. Tandis qu'aujourd'hui, les évolutions organisationnelles fait que ce rôle doit s'adapter aux nouveaux contextes, de création de valeurs, d'une gestion des compétences et d'évaluation des performances de l'entreprise à travers la réflexion de l'humain. Alors, le rôle des RH est bien plus central pour les entreprises.

La satisfaction organisationnelle est le résultat positif des actions mise en place dans l'encadrement des employés. Par contre l'identification des éléments de non satisfaction des salariés renvoi l'organisation à prévoir une planification stratégique de son capital humain afin d'améliorer la détermination et l'engagement du personnel (Murad.M, 2018). Probablement Cheri dans son étude de la combinaison satisfaction/performance au niveau organisationnel à montrerait que l'épanouissement des employés affect positivement sur la rentabilité des organisations. En effet, les entreprises qui contiennent d'employés épanouis dans leurs travailles sont plus productives et rentables que les organisations ayant des employés insatisfaits (Cheri.O, 1992).

En 2017, les recherches de Shinwoo ont confirmé les conséquences de la relation du bien-être des employés et performance par les différentes formes du turnover ou de rotation

des employés par : les transferts, les abandons des employés avec la performance organisationnelle qui ont eu une relation non linéaire, contrairement au turnover involontaire qui a une relation linéaire avec la performance organisationnelle.

Par contre, dans une analyse factorielle du genre et de l'âge, (Murad.M, 2018) et dans l'objectif d'engager une typologie de satisfaction adéquate aux attentes des employés. Il a examiné l'impact de la satisfaction au travail sur la performance en fonction du genre et les catégories d'âge à l'égard de plusieurs groupes d'employés cadres. L'enquête a indiqué que la satisfaction au travail ou le bien-être des employés a une forte relation positive avec la performance organisationnelle. D'où il engage en amont les bonnes pratiques du management des ressources humaines à savoir la rémunération et l'évolution de carrière comme facteurs fondamentaux et primordiaux de la satisfaction du travail.

Enfin, la prise en charge du bien-être du capital humain dans une organisation affect positivement la performance d'une entreprise. Les employés épanouis sont très disposés envers leurs organisations que les moins satisfaits.

b) Environnement externe

Nous citons, les clients, les fournisseurs et la dynamique de l'environnement comme facteurs d'influence de l'environnement externe ou évolue l'entreprise. La contingence de l'environnement externe de l'entreprise impact la performance organisationnelle.

L'orientation client dans l'entreprise est considéré comme l'une des typologies de la culture d'entreprise, car cela indique l'ensemble de croyances qui mettent les intérêts du client au premier rang du développement d'une entreprise performante, ce qui est homogène avec l'idée largement commune selon laquelle la réussite d'une organisation se base sur l'idée que sa culture organisationnelle est orientée client (business) (Gatignon.H, et al., 1997 p. 83).

Kwaku & Satyendra (1998) ont examiné la variable de l'efficacité sur le capital investi ainsi le taux d'augmentation des ventes et la réussite des nouveaux produits comme mesures de performance pour expliquer le lien entre l'orientation client et la performance des entreprises, et testés les conséquences de la stratégie de l'innovation et de l'environnement concurrentiel (intensité concurrentielle et de la dynamique du marché) sur le degré d'orientation client des organisations.

Les résultats de l'étude ont démontré que l'orientation client a un fort impact positif sur l'efficacité des organisations. Ainsi que, la stratégie de l'orientation innovation et de l'environnement concurrentiel influencent le degré de l'orientation client des organisations.

Cette orientation permet ainsi un meilleur positionnement sur le marché et par conséquent, une meilleure performance de l'entreprise (Kennedy.K.N, 2002 p. 178).

Le modèle de l'orientation clients (Extended Market Orientation EMO as conduct) instauré par, Matsuno, Mentzer and Rentz (2005), s'explique dans l'histoire de l'organisation par trois antécédents culturels, structurels et organisationnels : la compréhension des besoins des clients, la compréhension des concurrents et la coordination inter fonctionnelle pour une meilleure prise en charge des besoins des clients.

La conduite du projet d'une orientation élargie vers le marché en tant que comportement est supportée, dans un premier temps, par la production et la diffusion des informations, et dans un deuxième temps, par la réponse à ces informations. Ce modèle a pour finalité de démontrer les conséquences de cette vision sur la conduite des entreprises à savoir le mode d'organisation et des économies escomptées.

Pour Taiwen, Dan, Alan, & Ben (2019), démarrons du principe qu'adapter cette stratégie d'orientation clients pour être efficace, le contexte de compétitivité dont une entreprise s'opère est le facteur modérateur de la performance organisationnelle.

Le management centré sur la clientèle permet d'avoir la capacité de nouer des relations de confiance avec des partenaires externes à l'organisation (clients et fournisseurs) (Lenard & Lane, 2005). Elle facilite le partage l'information de qualité, sur plusieurs aspects : la régularité, l'intégralité, la pertinence et la crédibilité (Panahifar, 2018).

L'enquête menée par Panahifar, et al (2018) auprès des managers de différentes organisations afin d'étudier l'impact des facteurs facilitateurs (la confiance, l'information à disposition, l'exactitude et la sécurité de l'information), a relevé que ces facteurs cités ont une influence considérable sur la collaboration et un impact positif sur la performance de l'organisation.

2.3. La performance organisationnelle et finalités de l'évolution de la culture d'entreprise

La plupart des recherches en management des organisations se sont concentrées sur l'élaboration d'un lien entre organisation et culture d'entreprise mettant l'accent sur le rôle de la culture dans l'amélioration de la performance des organisations (Hofstede, 1980; Trice & Beyer, 1984 ; D'Iribarne, 1989, 1998 ; Schein, 1990 ; Sainsaulieu, 1994 ; Maurice Thevenet 2003 ; Uhalde et Osty, 2007).

L'objectif principale du développement de la culture d'entreprise est d'assurer la pérennité de l'organisation et d'être performant sur l'ensemble des processus et structures. Par conséquent la finalité de la combinaison « culture d'entreprise, performance organisationnelle » est déterminante pour une meilleure efficacité organisationnelle.

A cet effet, en vue d'une bonne conduite et commandement, plusieurs questionnements et problématiques se posent : comment la culture d'entreprise peut être un levier de performance des entreprises? et Pourquoi investir de ressources pour incarner une culture d'entreprise organisationnelle forte?

Parler d'une entreprise performante c'est expliquer que celle-ci dégage en premier un profit économique (une rentabilité) et aussi elle génère une culture d'entreprise plus aux moins forte.

Quels sont ces caractéristiques de la culture qui favorisent la performance en entreprise ? Le développement ou l'évolution de la culture d'entreprise assoit de bonnes pratiques dans l'ensemble des niveaux organisationnels que ce soit dans le social ou dans l'organisation du travail (Managérial).

La culture d'entreprise, comme la définit Thévenet (2003), « est un ensemble de valeurs, références, croyances et comportements partagés par les membres d'une entreprise ; une façon commune construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise et de trouver des solutions » (Thevenet, 2003 p. 78). Par cette définition; la culture d'entreprise s'identifie par l'esprit de l'organisation, son comportement partagé, son histoire, son objectif, ses valeurs et sa stratégie qui découle de tous ces caractéristiques.

Les finalités de la culture d'entreprise sont, d'incarner le travail de groupe, motiver le personnel, faire adhérer les employés aux objectifs de l'organisation, implanter les valeurs de participation et assurer la cohérence entre les équipes et les collaborateurs.

En plus de ces objectifs cités, elle est un facteur propulseur de la performance organisationnelle et c'est dans: l'amélioration de la qualité de vie et la motivation des employés, l'attirance de nouveaux talents, la fidélisation des employés, l'attraction des clients, la facilite de communication, une bonne prise de décisions pour une gestion plus efficace et efficiente.

Les hypothèses fondées sur les tissus culturels des organisations admettent que « l'évolution » de la culture d'entreprise soit un levier de conduite au service de la performance de l'entreprise qui assure les objectifs suivants:

2.3.1. Les objectifs sociaux organisationnels de performance

Johnson et al (2005) considèrent la culture d'entreprise comme « *un facteur de socialisation dans le sens où elle réunit le personnel et un facteur de motivation qui contribue à la performance de l'entreprise* » (Johnson.G, 2005 p. 113)

La culture d'entreprise étant un construit social alimente d'avantage la performance organisationnelle dans son volet social et relationnel. Car une forte culture d'entreprise incite à de fortes relations entre les membres de l'organisation et cela se traduit à travers l'influence de ses composantes.

De sa nature de diversification, la culture d'entreprise est distincte de son, histoire, de ses mythes, de ses croyances, de ses symboles, de ses comportements, de ses rites, de ses tabous et de son relationnels.

De ce fait, cette culture comporte un ensemble de composantes et caractéristiques qualitatives qui sont partagées par l'ensemble des collaborateurs et qui ont un impact sur la performance.

a) La cohérence du groupe

Dans ce volet du management, la culture d'entreprise joue le rôle de protagoniste fédérateur afin de minimiser les distorsions hiérarchiques et de réduire les risques de conflits. Fédérer les collaborateurs autour d'un projet et les faire adhérer aux objectifs de changement implique une communication claire, simple et objective, un partage de connaissances et un renforcement des liens de travail entre collaborateurs. Une fois que les parties prenantes de l'organisation se convergent vers un but commun, cela veut dire que la cohésion des groupes sont atteints et que les valeurs sont globalement partagées. À l'inverse, les conflits organisationnels opposent les effets positifs de la cohérence des groupes et limitent l'esprit d'équipe.

b) L'amélioration et l'adaptation,

Un groupe homogène signifie qu'il agit dans une sphère de confiance, de coordination et d'adaptation aux divers contextes de changements. Mais aussi ce groupe agit et réagit plus efficacement aux mouvements incertains de l'environnement.

c) La motivation

L'objectif de la culture d'entreprise est bien l'adhésion de tout membre de l'organisation à partager les valeurs communes de l'entreprise. Ce qui développe le sentiment d'appartenance à cette organisation est par là, les intentions permettent une meilleure synchronisation, favorise la création des synergies et garantit l'intégration des employés. Engendrer la motivation des employés nécessite de garantir de meilleures conditions de travail, un climat de confiance et de transparence, une rémunération équitable aux efforts et un style de management fiable.

Malgré cela, la culture d'entreprise admet à des insuffisances et des limites par le fait que les objectifs ciblés ne sont pas atteints, en termes des finalités citées en haut.

En effet, certains individus expriment une perception de résistance et n'adhèrent pas aux valeurs de l'entreprise, ce qui freine l'évolution de la culture ainsi diminue les résultats de la motivation.

2.3.2. Les objectifs managériaux de la performance

Comme référentiel de décision et de management, la mesure de la culture d'entreprise reste indéfinie, seule l'audit de culture peut déclencher les indicateurs de mesure de ladite culture. Mais, ces finalités et son mode de fonctionnement permet aux organisations de pouvoir se positionner dans son environnement et ceci par une comparaison de la culture.

Les recherches de Kotter et Heskett (1993) montre que les normes et les valeurs d'une culture forte divertissent un rôle important parce qu'elles permettent de réunir, de motiver et de contrôler un ensemble d'individualités, comme mission difficile à bien maîtriser dans des organisations complexes (Tabet Aoul Wassila, 2014 p. 7).

Nous avons déjà indiqué dans les différentes définitions de la culture quelle est un mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, un ensemble de références (savoir-faire, compétences, intuitions et normes) partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise, un ensemble de façons de penser, d'agir, d'organiser, de gérer et de produire et un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques partagées. De ces faits, la culture d'entreprise permet aux organisations du passage d'un management par les régularités (autoritaire) à un management par la confiance (collaboratif et participatif) en s'appuyant sur les valeurs qu'elles affichent. Ainsi, la culture d'entreprise forme un véritable accompagnateur de pilotage d'entreprise qui lui permet de créer les conditions de l'autonomie, de la motivation et de la confiance.

Ajoutons à ces objectifs, elle est considérée comme un levier de management, car par une culture forte découle d'une forte mobilisation des employés, de création d'un climat de travail favorable, une forte adhésion des travailleurs aux changements, une participation massive des salariés à la réalisation des objectifs, une motivation du personnel, une productivité de l'entreprise assez importante par la réduction des cout d'échelle, un degré de développement de l'entreprise considérable, une satisfaction des clients et des fournisseurs.

Les recherches réalisées sur l'influence de la culture d'entreprise, ont porté sur plusieurs volets et domaines : sur l'emploi des technologies, notamment les technologies de l'information et de la communication spécifiant la culture du contexte organisationnel, la stratégie et la technologie (Callon, 1995) ; ou encore sur la distribution des produits et les technologies (Rogers, 1983 ; Kuman, Ganesh & Echambadi, 1998 ; Dwyer, Mesck, Hsu, 2005).

Les composantes de la culture d'entreprise (les croyances, valeurs, symboles, mythes, etc.) simulent le degré d'ouverture de l'organisation. En effet, la culture d'entreprise affecte les individus et leur comportement et les motivent dans le sens d'agir. Ainsi, le fait qu'un ensemble d'individus partagent les valeurs et croyances de l'entreprise, les incitent à engager des actions dans une perspective de réussite durable ou un positionnement stratégique sur un marché.

2.3.3. Les objectifs environnementaux de performance

Dans l'esprit de la concurrence et d'amélioration de son image de marque et d'assurer sa continuité dans un environnement en perpétuel mouvement, J. Kotter et Heskett (1993) ont étudié de manière approfondie 22 entreprises et les éclaircissements recueillis admettent un rapprochement entre le degré d'influence de la culture à l'environnement des entreprises.

John P. Kotter observe que les entreprises appréciées à un environnement concurrentiel présentent une vision de l'organisation et des mentalités axés sur des valeurs comme : la prise du risque, la loyauté, la volonté et l'engagement dans l'action. Les individus adhèrent instinctivement leurs efforts pour résoudre des problèmes et mettre en œuvre des solutions. Dans l'entreprise le sentiment de confiance règne, ce qui donne à chacun l'assurance qu'il est capable d'affronter toutes les difficultés et de maîtriser toutes les situations qui se présentent. Et lorsque la stratégie de l'organisation admet l'initiative à tous les échelons de la hiérarchie, cela favorise la prise de risque, l'innovation, la communication et l'implication du personnel.

Ce genre de culture fondé sur des valeurs qui permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser. Et de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de l'environnement.

John P. Kotter pour confirmer le bien-fondé de sa théorie explique que des entreprises dont la culture n'est pas fondée sur la prise de risque ni sur l'esprit de décision obtiennent des succès éclatants et durables. Ce type de firme réussit, parce que leur culture est adaptée au contexte et que ce dernier est immuable.

Ici revient l'idée que s'il y a une évolution dans l'environnement de l'entreprise par une accélération des mutations économiques et la concurrence, le changement culturel devient très important par l'émergence de nouvelles valeurs et règles en adéquation avec l'environnement de l'entreprise.

Cette théorie insiste sur les valeurs et les comportements qui rendent possible l'adaptation au contexte. Elle possède le mérite de compléter la première théorie (J. Kotter, J. Heskett, 1993).

Conclusion chapitre II

Le chapitre II de la recherche a abordé le management du changement et la performance organisationnelle. Dans la première section, il s'est intéressé au concept du changement dans les organisations, a défini les concepts clés et a proposé une typologie du changement.

Les domaines du changement, tels que l'organisationnel, le stratégique, le structurel, le culturel et la technologie, ont été distingués, ainsi que les différentes typologies de la culture d'entreprise. Il a ensuite présenté les modèles et processus de conduite du changement, incluant ceux de Kurt Lewin et Kotter, ainsi que des approches contemporaines.

Les acteurs du changement, comme le leader du projet, l'équipe de projet, les managers intermédiaires et les destinataires du changement, ont été identifiés, et les niveaux de changement de la culture d'entreprise ont été définis à trois niveaux : individuel, des équipes et organisationnel.

La seconde partie a exploré la relation entre la performance organisationnelle et le changement de la culture d'entreprise. Elle a abordé les aspects conceptuels de la performance organisationnelle, s'est appuyée sur les travaux de plusieurs chercheurs pour identifier ses différentes dimensions et son lien avec l'efficacité, l'efficience et l'utilisation des ressources.

L'analyse a inclus les facteurs contingents influençant la performance, l'environnement interne (mesure de la performance, leadership, changement organisationnel, capital humain) et l'environnement externe (notamment les clients).

La finalité de l'évolution de la culture d'entreprise a été liée à la performance organisationnelle, et des objectifs tels que la cohérence du groupe, l'amélioration, l'adaptation et la motivation ont été analysés. Cette analyse a visé à mieux comprendre les mécanismes favorisant une performance optimale dans les organisations.

Dans ce qui suit, le rôle crucial du Directeur des Ressources Humaines (DRH) dans la gestion et l'évolution de la culture d'entreprise sera élucidé. Le chapitre III se consacrera à décrire l'importance des théories des organisations dans le domaine de la gestion des ressources humaines (MRH).

Ces théories formeront une base théorique dynamique et en constante évolution, cruciale pour les professionnels du MRH dans l'élaboration de stratégies efficaces pour la gestion du personnel, en alignement avec les objectifs organisationnels.

Le chapitre s'attachera également à examiner le rôle du DRH, envisagé comme un acteur clé dans la création et le maintien d'une culture d'entreprise forte et cohérente, indispensable pour la performance et la durabilité de l'organisation.

Chapitre III :
Le DRH Dans
Le
Management
Des
Ressources
Humaines

Introduction

Le chapitre III, se concentre sur la fonction de Management des Ressources Humaines (MRH) dans les organisations. Il met en lumière le rôle crucial du MRH dans la gestion du capital humain et les relations de travail, ainsi que son interaction transversale avec d'autres fonctions organisationnelles telles que la finance, la comptabilité, la production, le marketing et le commerce.

Ce chapitre souligne aussi l'importance de diverses pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) comme la formation, le recrutement, la gestion de la rémunération, la gestion de carrière et le management des performances.

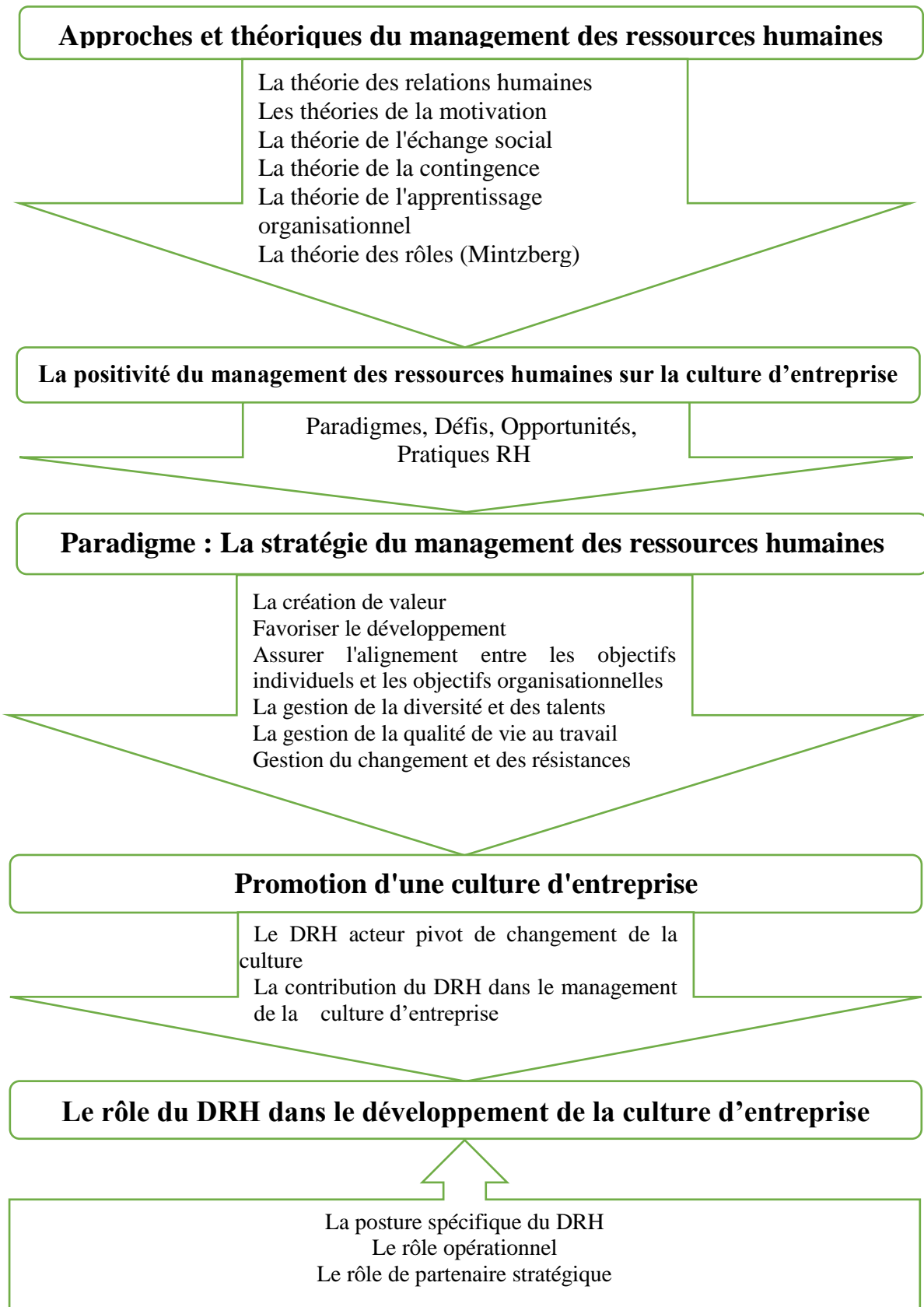
Ce chapitre s'appliquera à montrer que la conduite du projet de changement, implique d'abord de persuader toutes les parties prenantes et les partenaires sociaux, notamment les managers, de s'engager au quotidien afin d'aligner la réalité avec les objectifs annoncés, mobilisant ainsi les équipes autour de l'initiative de changement. Il est crucial pour les responsables du projet de rester focalisés sur l'objectif du changement et de donner un sens à l'évolution de la culture en intégrant de nouvelles valeurs.

En sus, le Directeur des Ressources Humaines (DRH) doit se montrer exemplaire, faisant preuve de charisme et d'efficacité dans ses décisions pour obtenir la confiance des employés et collaborateurs.

Pour développer et soutenir l'engagement du DRH, il est essentiel de veiller à une répartition adéquate des tâches au sein de l'équipe dirigeante, d'impliquer activement les parties prenantes et de communiquer clairement les objectifs visés par le changement.

La figure suivante retrace les aspects principaux qui déterminent la définition et la bonne mise en œuvre du rôle de DRH dans le développement de la culture d'entreprise en se basant sur les théories et approches du MRH.

Figure 20 : Le DRH acteurs d'évolution de la culture d'entreprise



Source : Réalisé par nous même

Section 1 : La stratégie du management des ressources humaines

La fonction du MRH est à l'axe des activités des organisations qui se concentre sur la gestion du capital, les relations de travail et qui jouit d'une transversalité avec l'ensemble des fonctions de la structure organisationnelle (fonction : finance et comptabilité, production, marketing, commerciale, ... etc.).

Elle implique l'ensembles des pratiques de la GRH tels que les pratiques de la formation, du recrutement, de la gestion de la rémunération, de la gestion de carrière, du management des performances et les rapports avec les employés. Les spécialistes des RH jouent un rôle décisif dans la création d'un environnement de travail positif et efficace.

Tandis que, le (MSRH) Management Stratégique des Ressources Humaines est un procédé qui intègre en amont les fonctions de la GRH dans la politique globale d'une organisation. Il a pour objectifs d'aligner les politiques et les pratiques des RH avec les objectifs des plans stratégiques de l'entreprise.

Cette vision d'alignement est bien soutenue par Besseyre Des Horts (1988) d'où ce dernier affirme que dans la plupart des études faites, « *le lien entre GRH et stratégie n'existe que parce que les pratiques de GRH sont cohérentes avec les décisions prises en amont dans le processus stratégique* » (Horts, 1988 p. 65).

D'après, cet auteur, la nature de la relation entre les pratiques de la GRH et la stratégie, c'est que ces dernières ne sont que des leviers de mises en œuvre des décisions déjà prises et que la cohérence citée, justifie le support des pratiques de la GRH a une vision stratégique planifiée. Ce qui expliquent que le management des RH et le MSRH s'installent à différents niveaux de complexité et d'expertise.

1.1. Réflexion historique sur le management des ressources humaines

Le concept du management des ressources humaines (MRH) fait ses premières apparitions vers à la fin du 19e siècle, mais c'est au courant du 20^{ème} siècle que cette fonction a pris forme en tant que domaine de gestion distinct. Dans ce qui suit, nous allons illustrer un aperçu de l'essor et de l'évolution historique du MRH.

Le début du 20^{ème} siècle, se distingue de la mise davantage de la gestion du personnel par l'aménagement structurel en favorisant la création des structures chargées de manager les aspects réglementaires des salariés, tels que la gestion de la paie et le respect des règlements intérieure de l'organisation. L'émergence des sections syndicales à la fin des années 1930 ont

bouleversés les visions managériales en imposant la nécessité du respect au travail, l'instauration d'un système d'équité et d'égalité. Les entreprises ont commencé à admettre l'importance des relations sociales et à se structurer en fonctions pour gérer les relations intra et inter-organisationnelle.

La deuxième guerre mondiale porte une intention particulière sur la gestion des ressources humaines en mettant l'accent sur la mobilisation, la planification, la diversité, et le bien-être des employés. La mobilisation du facteur humains (main-d 'œuvres) a révélé à des adaptations dans les pratiques du MRH à savoir : les prévisions, le recrutement, la mobilisation et la formation des effectifs.

En plus, Le développement et le choc industriel à influencer la gestion des ressources humaines, en devançant le comportement humain dans le management des organisations et en s'intéressant à la compréhension de ce comportement humain qui se manifeste au travail.

Les mouvements sociaux et les changements culturels ont eu des répercussions sur les pratiques de gestion des ressources humaines (Weiss, 2005). Les préoccupations liées à l'équité salariale, à la diversité, la flexibilité et à l'égalité des chances ont gagné en importance d'où l'émergence du concept de développement organisationnel, en mettant l'accent sur l'amélioration des performances organisationnelles par le biais du développement des individus et des équipes.

L'adoption croissante de technologies de l'information a facilité la gestion des ressources humaines, notamment dans le domaine de la gestion des informations sur les employés. La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) a pris de l'ampleur, par l'alignement des pratiques de RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, cela a permis aux entreprises de nouvelles orientations de conquête de nouveaux marchés et d'adopter des stratégies nouvelles d'internationalisations (Gall, 2018 p. 9).

Les effets des défis liés à la mondialisation, aux avancées technologiques et aux changements rapides dans le monde du travail ont influencé les pratiques du MRH. Les entreprises se concentrent de plus en plus sur des aspects tels que la gestion du talent, la gestion de la diversité, l'engagement des employés et la création d'une forte culture organisationnelle (Peretti, et al., 2013 p. 20).

Aujourd'hui, le MRH ne cesse d'évoluer en réponse aux changements constants dans les environnements économiques, sociaux et technologiques. Il joue un rôle stratégique dans la gestion du capital humain, en se fondent sur l'alignement des ressources humaines avec les

objectifs commerciaux et sur la création d'environnements de travail propices à la réussite des individus et de l'entreprise.

1.1.1 Le socle théorique du management des ressources humaines

Le piédestal théorique du MRH repose sur diverses théories et concepts développés par des chercheurs et des praticiens au fil du temps. Ces théories contribuent à la compréhension des dynamiques complexes liées à la gestion des personnes au sein des organisations notamment dans des situations exposées aux divers changements organisationnels et particulièrement ceux qui accompagnent l'évolution de la culture d'entreprise puisque cette dernière repose sur les mutations individuelles et d'équipes. De ce, nous citons quelques-unes des théories et des concepts qui constituent le socle théorique du MRH qui impactent et accompagnent le DRH dans cette phase de transformation :

a) La théorie des relations humaines

La théorie des relations humaines est apparue pour pallier aux limites de l'école classique de gestion, cherchant à intégrer une perspective plus holistique et humaine dans la gestion organisationnelle. Apparue dans les années de 1910/1920, cette théorie en gestion remet en question les principes de la théorie classique du management en mettant l'accent sur les aspects sociaux et psychologiques du travail. Elle reconnaît l'importance des relations interpersonnelles et du bien-être des employés dans le contexte organisationnel, jouant ainsi un rôle essentiel dans le développement de la gestion des ressources humaines contemporain.

Les chercheurs, Elton Mayo et ses collègues de l'école des relations humaines à Hawthorne, ont procédé à des recherches visant à appréhender l'impact des conditions de travail et des relations sociales sur la productivité. Leurs résultats des travaux ont confirmé l'existence d'un lien fort entre les conditions de travail, les relations sociales et la productivité, soulignant ainsi l'importance des facteurs sociaux dans le contexte professionnel.

Les expériences menées à l'usine Western Electric ont notamment révélé que des facteurs tels que la reconnaissance, l'attention des superviseurs et le sentiment d'appartenance à un groupe avaient un impact significatif sur la motivation des travailleurs (Kchirid, et al., 2021 p. 39).

La théorie des relations humaines devance l'idée que les relations entre les membres d'une organisation ont un impact significatif sur la satisfaction au travail et la performance des employés. Elle suggère toujours en amont que des relations positives favorisent une meilleure communication, une coopération, une coordination et une satisfaction au travail. Ainsi, cette

approche a eu un impact significatif sur la manière dont les organisations abordent la gestion des ressources humaines, ouvrant la voie à des approches plus participatives, axées sur les besoins et les motivations des employés. Elle a contribué à élargir la compréhension de la gestion organisationnelle en intégrant des aspects plus humains et sociaux.

La théorie en question, a marqué un tournant majeur dans la gestion organisationnelle en mettant l'accent sur l'importance des aspects sociaux et humains dans le contexte professionnel. Elle a contribué à une vision plus holistique de la gestion des ressources humaines, mettant en lumière l'impact des relations interpersonnelles et du bien-être des employés sur la performance organisationnelle (Barabel.M, 2006 p. 24).

b) Les théories de la motivation

Plusieurs théories de la motivation ont été développées par des psychologues et des chercheurs pour expliquer les facteurs qui influent sur le comportement et la performance au travail. Nous citons quatre des théories les plus connues : la hiérarchie des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs de Herzberg, la théorie X et Théorie Y de Douglas Mc Gregor et la théorie de l'expectante de Vroom (Louart, 2002 pp. 9-15).

c) La théorie de motivation de Maslow

Ce dernier a développé une hiérarchie des besoins humains, souvent représentée sous la forme d'une pyramide. Selon sa théorie, les besoins humains sont organisés en cinq niveaux hiérarchiques, allant des besoins physiologiques de base aux besoins de réalisation de soi.

La hiérarchie des besoins de Maslow inspire la logique que les individus sont motivés par la satisfaction de leurs besoins les plus bas de la pyramide qui fait la base (comme la sécurité, le salaire) avant de progresser vers des besoins de plus haut niveau en respectant les échelles jusqu'à la satisfaction de l'estime en soi et l'accomplissement personnel (Louart, 2002 p. 6).

d) La théorie bi-factorielles

Initié par Fredrik Herzberg est proposé que les facteurs d'hygiènes (extrinsèques) et d'auto-motivation (intrinsèques) ont un impact sur la satisfaction au travail ou sont distincts de ceux qui influencent l'insatisfaction. Il a identifié les facteurs d'hygiène de vie qui sont expliqués par les conditions de travail, la rémunération et les relations interpersonnelles et que leurs insuffisances ou inadéquats, provoquent l'insatisfaction au travail. En revanche, les facteurs d'auto-motivation à savoir la reconnaissance, responsabilité et l'avancement professionnel suscitent la satisfaction.

Pour motiver les employés, il est nécessaire de satisfaire les besoins de base (facteurs d'hygiène de vie) tout en offrant des opportunités pour la croissance et le développement professionnel (facteurs de motivation) (Louart, 2002 p. 8).

e) La théorie X et théorie Y de Douglas McGregor

Ce dernier a proposé deux visions contradictoires de la nature humaine dans le contexte du travail. La théorie X considère que les individus ont une antipathie spontanée et innée pour le travail et cherchent à éviter les responsabilités, tandis que la théorie Y considère que le travail est naturel et que les individus peuvent trouver de la satisfaction dans le travail et rechercher des responsabilités.

Ces théories agissent sur les approches de management. Si les managers désignent la théorie X, ils peuvent être plus susceptibles de faire recours à des stimulants ou des encouragements et des sanctions pour motiver les individus. En revanche, ceux qui adoptent la théorie Y peuvent favoriser un environnement de travail collégiale, participatif et prometteur (Yves, 1991 p. 18).

f) La théorie de Valence Instrumentalité Expectation de Vroom

Selon Victor Vroom, la motivation dépend de la croyance des individus en la probabilité que leurs efforts mèneront à une performance réussie, qui sera ensuite récompensée. Cette théorie est basée sur trois concepts : l'expectation (la croyance que l'effort investi dans la tâche mènera à la réalisation des objectifs), l'instrumentalité (croyance en la relation entre la performance et la récompense), et la valence (valeur de la récompense pour l'individu).

Ces théories incitent les managers à améliorer la motivation en clarifiant clairement les objectifs, en liant la performance aux embellissements et en offrant des récompenses captivantes. Ces mécanismes de motivation offrent différentes perspectives sur ce qui motive les individus au travail. Il est important de noter que la motivation au travail peut être influencée par des facteurs individuels, organisationnels et situationnels, et les managers combinent plusieurs outils pour créer un environnement de travail mobilisateur (Roussel, 2000 p. 10).

c) La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social, également connue sous le nom de théorie du contrat psychologique, est un concept sociologique qui explore les relations interpersonnelles en termes d'échanges mutuels, d'attentes réciproques et de coûts et bénéfices perçus. Cette théorie repose sur l'idée que les individus évaluent constamment les coûts et les bénéfices de leurs relations

sociales, et que ces évaluations influencent leur comportement et leur engagement dans ces relations.

Les relations sociales sont considérées comme des transactions où les individus contribuent à la relation et en retirent des bénéfices en retour. Ces échanges peuvent être tangibles (comme le soutien financier) ou intangibles (comme l'amitié, la reconnaissance). Les individus évaluent les coûts et les bénéfices associés à leurs relations. Les coûts peuvent inclure des sacrifices personnels, des efforts, des compromis, tandis que les bénéfices peuvent être des récompenses émotionnelles, matérielles ou sociales (Nadine, 2006 p. 28).

Les individus ont des perspectives concernant le comportement de l'autre partie dans la relation. Ces perspectives façonnent la manière dont les individus se comportent les uns envers les autres et influence leur niveau d'engagement dans le relationnel.

La théorie de l'échange social se base sur la norme de réciprocité, ce qui signifie que les individus sont susceptibles à répondre aux actions positives par des actions positives et aux actions négatives par des actions négatives (Blau, 1964 p. 27). Pour ce dernier, la perception de l'équité dans une relation est importante. Si un individu perçoit que la relation est correcte, il est plus susceptible de rester engagé. Si la relation est perçue comme injuste, cela emporte des tensions et éventuellement une dispersion de la relation.

Les individus ici forment un contrat psychologique implicite avec les autres, basé sur leurs croyances mutuelles. Ce contrat définit les droits et les responsabilités perçus dans la relation. Si l'une des parties perçoit une infraction du contrat psychologique, cela peut entraîner des impressions de trahison, d'incertitude et éventuellement la divergence et la séparation.

La théorie de l'échange social est souvent appliquée dans le contexte organisationnel pour interpréter les relations entre employeurs et employés. Elle aide à expliquer la motivation au travail, l'engagement des employés, la satisfaction au travail et d'autres aspects des relations professionnelles. Cette théorie offre un cadre d'analyse du comportement, d'interactions des individus en évaluant constamment les coûts ou charges et les bénéfices de leurs interférences (Nadine, 2006 p. 28).

d) La théorie de la contingence

La théorie de la contingence, initiée par Lawrence et Lorsch, dans les années soixante suggère une vision sociologique sur les organisations en les considérant comme des systèmes ouverts en interaction constante avec leur environnement. Cette approche a suscité un intérêt croissant et a été explorée par de nombreux chercheurs. Les travaux de Burns et Stalker (1961),

Woodward (1965), Lorsch et Allen (1967) ainsi que Morse (1974) ont jeté les bases de cette théorie en exposant différentes perspectives.

Les contingences peuvent être : environnementales, Burns et Stalker (1961), Pennings (1992) et Donaldson (1995) ou d'innovation organisationnelle, Burns et Stalker (1961), Hage et Dewar (1973) ou des organisations comme des systèmes ouverts en interférence avec l'entourage dont elles émergent, Woodward (1965) et Yuchtman & Seashore, (1967) ou de la taille de l'organisation (Child, 1975), ou la stratégie organisationnelle, Chandler (1962) ou l'efficacité et profitabilité organisationnelle, Parsons (1961), Lorsch & Morse (1974), Dewar & Werbel (1979) et Alexander & Randolph (1985), ou encore son aptitude à satisfaire les actionnaires, Pfeffer et Salancik (1978) et Pickle et Friedlander, (1967).

Cette théorie met en lumière l'importance : de l'ajustement des caractéristiques organisationnelles aux contingences externes pour assurer une performance adéquate, de l'innovation et de la flexibilité organisationnelle pour faire face à un environnement changeant Drucker (2002). Les organisations réagissent avec créativité et agilité pour exploiter les opportunités dans ce nouveau contexte.

D'après, Donaldson (2001), l'efficacité organisationnelle résulte de cette adaptation aux contingences environnementales telles que la taille de l'organisation, la stratégie adoptée ou les caractéristiques de l'environnement Burns et Stalker, (1961). L'adaptation aux changements de l'environnement externe implique des ajustements internes tels que la différenciation, l'intégration et la résolution de conflits.

Face à ces contingences, les organisations développent des collaborations hiérarchiques d'ordre horizontales et des actions spéciales pour remédier de manière flexible et créative aux défis rencontrés.

Il est également essentiel de prendre en compte les caractéristiques personnelles des membres de l'organisation dans l'analyse de la relation contingente entre les variables organisationnelles et les caractéristiques de la mission à accomplir. En effet, ces caractéristiques individuelles peuvent influencer la nature du travail et avoir un impact sur la performance organisationnelle. Cette approche offre un cadre conceptuel précieux pour comprendre les défis auxquels les organisations sont confrontées dans un environnement en perpétuels évolutions (Villalobos, 2010 pp. 156-159).

e) La théorie de l'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel se concentre sur la manière dont les organisations acquièrent, partagent et utilisent les connaissances pour s'adapter et innover. Elle

met en avant la capacité d'une organisation à apprendre de son expérience, de son environnement et de ses membres afin d'améliorer ses performances et de s'ajuster aux changements.

Cette approche d'apprentissage organisationnel implique à la fois l'apprentissage individuel des membres de l'organisation et l'apprentissage collectif qui se produit à l'échelle de toute l'organisation. Les individus apprennent par l'expérience, la formation, l'observation et l'interaction et ces apprentissages individuels contribuent à la connaissance collective de l'organisation. Ces dernières, mettent en place des mécanismes formels et informels pour faciliter l'apprentissage. Cela peut inclure des programmes de formation, des bases de données de connaissances, des réunions de partage d'expérience, des rétrospectives après des projets, et d'autres méthodes visant à capturer et à diffuser les connaissances (C.Winguer & M.Snyder, 2000).

Ajoutons, à ces pratiques, l'apprentissage organisationnel se produit généralement à travers des cycles et ce planifie en amont, où l'organisation teste de nouvelles idées, met en œuvre des changements, évalue les résultats et ajuste ses pratiques en fonction de ces évaluations. Ce processus itératif permet à l'organisation de s'adapter continuellement.

Par la culture organisationnelle, les organisations qui encouragent l'innovation, la prise de risque et la réflexion critique sont souvent plus aptes à apprendre et à s'adapter rapidement. Une culture qui valorise l'apprentissage continu crée un environnement propice à l'expérimentation, à l'amélioration et créer une culture d'apprentissage au sein de l'organisation.

Les finalités de l'apprentissage organisationnel permettent à l'organisation de s'adapter plus rapidement aux changements et d'innover de manière continue. Les organisations capables d'apprendre efficacement sont mieux équipées pour relever les défis, exploiter de nouvelles opportunités et rester concurrentielles.

La théorie de l'apprentissage organisationnel met en lumière l'importance d'une organisation qui apprend constamment pour s'adapter à son environnement changeant et pour améliorer ses performances au fil du temps. Cela implique non seulement des processus formels d'apprentissage, mais aussi une culture et un leadership qui favorisent l'exploration, l'expérimentation et l'innovation (Jean Hartley, 2018).

f) La théorie des rôles (Mintzberg)

La théorie des rôles de Henry Mintzberg est une approche qui cherche à comprendre les différentes activités et responsabilités qui incombent aux gestionnaires dans une organisation.

Mintzberg a développé cette théorie en observant le comportement des gestionnaires dans diverses situations de travail. Selon lui, le travail d'un gestionnaire peut être décrit en termes de divers rôles qu'il joue. Mintzberg a identifié dix rôles de gestion qui peuvent être regroupés en trois catégories principales (Caillé.N, et al., 1985 p. 78).

g) Rôles interpersonnels

Les rôles interpersonnels se concentrent sur les relations et les interactions directes avec les personnes au sein et à l'extérieur de l'organisation. De même, ces rôles sont subdivisés en trois sous rôles :

- ✓ **Figure symbolique** : dans cette figure, le gestionnaire représente symboliquement l'organisation et ses valeurs. Cela peut impliquer de participer à des événements publics, de représenter l'entreprise dans des contextes officiels et de servir de liaison entre l'organisation et son environnement externe.
- ✓ **Leader** : le rôle de leader implique la direction et la motivation des membres de l'équipe. Les gestionnaires assument ce rôle en fournissant des orientations, en créant un environnement de travail motivant, et en favorisant le développement et la cohésion de l'équipe.
- ✓ **Liaison** : en tant que liaison, le gestionnaire établit des contacts et des réseaux avec des personnes externes à l'organisation. Cela peut impliquer la participation à des réseaux professionnels, des associations industrielles, des groupes de travail, ou d'autres forums où des relations avec des parties prenantes externes peuvent être établies.

Ces rôles interpersonnels soulignent l'importance des relations humaines et des interactions dans le travail des gestionnaires. En assumant ces rôles, les gestionnaires contribuent à façonner l'image de l'organisation, à guider les équipes et à maintenir des relations significatives avec des parties prenantes externes. Il est important de noter que, bien que Mintzberg ait identifié ces rôles comme interpersonnels, ils peuvent également avoir des implications stratégiques et organisationnelles plus larges. Les gestionnaires doivent équilibrer ces rôles pour assurer le succès de leur équipe et de l'organisation dans son ensemble (Mintzberg, 2006 pp. 24-26).

h) Rôles d'information

Parmi ces dix rôles, trois sont regroupés sous la catégorie des rôles d'information. Ces rôles mettent en évidence le rôle central des gestionnaires dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information au sein et à l'extérieur de l'organisation.

- ❖ **Surveillance** : dans le rôle de surveillance ou de moniteur, les managers recueillent des

Informations pour rester informés des changements internes et externes qui pourraient affecter l'organisation. Cela peut inclure la surveillance de l'environnement économique, politique, social et technologique, ainsi que la collecte d'informations provenant de sources internes telles que les rapports financiers et les données opérationnelles.

❖ **Diffusion** : le rôle de diffusion implique la transmission d'informations à l'intérieur de l'organisation. Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la distribution d'informations pertinentes aux membres de leur équipe et à d'autres parties prenantes internes. Cela peut se faire par le biais de réunions, de rapports, de communications écrites, et d'autres canaux de diffusion d'informations.

❖ **Porte-parole** : en tant que porte-parole, les gestionnaires représentent l'organisation auprès de l'extérieur. Cela peut impliquer la communication avec les médias, les partenaires commerciaux, les clients et d'autres parties prenantes externes. Les managers jouent un rôle clé dans la présentation de l'organisation et dans la gestion de sa réputation.

Ces rôles d'information soulignent l'importance du traitement et de la gestion de l'information dans le contexte de la prise de décision, de la communication et de la représentation de l'organisation. Les gestionnaires doivent être capables de collecter des données pertinentes, de les interpréter correctement et de les utiliser de manière stratégique pour influencer les processus décisionnels et maintenir des relations efficaces avec les parties prenantes. Ces rôles sont cruciaux pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation dans un environnement dynamique (C3ph.com, 2022).

❖ **Rôles décisionnels**

Dans la théorie des rôles managériaux, les décisions sont au cœur des responsabilités des gestionnaires. Mintzberg identifie quatre rôles clés dans ce domaine.

D'abord, l'*entrepreneur*, qui cherche de nouvelles opportunités pour l'organisation. Ensuite, le *gestionnaire des conflits*, qui doit réagir rapidement aux situations problématiques. Puis, le *répartiteur de ressources*, chargé d'allouer les ressources de l'organisation. Enfin, le *négociateur*, participant à des ententes importantes.

Ces rôles soulignent l'importance cruciale de la prise de décisions dans le management. Les gestionnaires prennent des décisions stratégiques, réagissent aux défis et garantissent une utilisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs organisationnels. Mintzberg, souligne l'importance d'équilibrer ces différents rôles pour être efficace, en passant souvent d'un

rôle à l'autre en fonction des besoins de l'organisation. Cette approche holistique permet de mieux comprendre la complexité du travail de gestion et les multiples responsabilités auxquelles les gestionnaires sont confrontés (Mintzberg, 2006).

g) La théorie du comportement

La théorie du comportement en matière de leadership se concentre sur les actions et les comportements du leader. Son objectif est d'identifier les types de styles qui concourent à un leadership opérant. Tout d'abord cette approche a été développée par Burns (1978) et ensuite conceptualisée par Bass (1985). Cette théorie dévoile trois styles de leadership différents, soit le leader transformationnel, le leader transactionnel et le leadership laisser-faire (Bass.M.B, et al., 1990 p. 30).

Le *leadership transactionnel* qui se repose sur des transactions entre le leader et les membres du groupe. Les leaders interpersonnels établissent des comportements distincts, mettent en place des récompenses et des sanctions en fonction de la performance, et s'hypothèquent dans des relations avec les membres de l'équipe pour atteindre les objectifs organisationnels. Ce style de leadership est principalement axé sur le management des fonctions et des actions.

À l'inverse, le *leadership transformationnel* se concentre sur l'inspiration et la motivation des membres de l'équipe. Les leaders transformationnels articulent une vision convaincante, encouragent l'innovation, favorisent le développement personnel des membres de l'équipe, et créent un environnement où les individus se sentent inspirés à dépasser leurs propres attentes. Ce style de leadership vise à transformer les attitudes et les comportements des membres de l'équipe (Barling, 2011 p. 192).

Il est important de noter que ces deux approches ne sont pas mutuellement exclusives et que de nombreux leaders adoptent une combinaison de styles transactionnel et transformationnel en fonction de la situation.

D'autres théories de comportement incluent également le concept de grille managériale de Blake et Mouton des cinq styles de management, qui évalue le leadership en fonction de deux dimensions : la préoccupation pour les gens et la préoccupation pour la production.

La théorie du comportement reconnaît que le leadership peut être appris et développé par l'expérience et la formation. Les compétences de leadership peuvent être acquises et améliorées au fil du temps, et un leader peut ajuster son style en fonction des besoins changeants

de l'organisation et de l'équipe. Cette perspective contrastait avec les approches antérieures qui considéraient le leadership comme largement déterminé par des traits de personnalité innés.

Ces théories et concepts forment un socle hypothétique dynamique qui évolue avec les avancées de la recherche en gestion des ressources humaines. En les combinant et en les adaptant au contexte spécifique d'une organisation, les professionnels du MRH (la DRH) peuvent développer des approches stratégiques et efficaces pour gérer les personnes de manière à contribuer aux objectifs organisationnels (YvonPesqueux, 2021, p. 14).

1.1.2. Définitions conceptuelles du management des ressources humaines

Les aspects conceptuels du management des ressources humaines englobent les idées fondamentales, les théories et les principes qui sous-tendent la discipline de la gestion des ressources humaines. Ces concepts sont essentiels pour comprendre l'univers et la discipline du MRH.

a) Les ressources humaines un actif stratégique

Considérer les employés comme une ressource essentielle et stratégique pour l'entreprise plutôt que simplement un centre des coûts. La création de valeurs est devenue une prise de conscience pour les managers et ce par mettre l'accent sur l'investissement dans le développement des compétences, la motivation des employés et la gestion du talent. Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de leur capital humain dans la réalisation de leurs objectifs et le maintien de leur avantage concurrentiel.

En considérant les ressources humaines comme un actif stratégique, les entreprises peuvent élaborer des politiques et des pratiques visant à attirer, développer et retenir les meilleurs talents. Cela contribue à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise à long terme (Ousidhoum.Souhila & Abdellaziz.Amokrane, 2019).

b) Système ouvert et interférent

Reconnaître que l'organisation interagit avec son environnement, y compris le marché du travail, les normes sociales et les changements technologiques.

Ces contingences expliquent que la structure organisationnelle interfère sur deux volets interne et externe de l'entreprise et que l'effet des échanges forme une ouverture de son management vers l'horizon dont ces organisations opèrent leurs actions.

Pour une meilleure pénétration dans son environnement l'entité économique doit adapter les pratiques de MRH en fonction des influences externes et favoriser l'adaptabilité organisationnelle.

En ce qui concerne les pratiques du MRH dans l'organisation en tant que système ouvert, elles interfèrent avec leurs environnements qui comprend : le marché du travail, les lois et réglementations du travail, les normes culturelles, etc. Les flux d'informations, de personnes et de ressources sont constants entre l'organisation et son environnement. Il est aussi interactif, car il implique des interactions constantes entre les employés, les managers et l'organisation dans son ensemble.

Les processus de recrutement, de formation, d'évaluation des performances et de gestion des carrières nécessitent une communication et une collaboration constantes. De plus, les employés interagissent les uns avec les autres dans le cadre de leurs tâches quotidiennes (Igalens, et al., 2007 pp. 15-16).

Un aspect important du MRH en tant que système ouvert et interactif est la rétroaction. Les gestionnaires doivent constamment obtenir des retours d'information des employés, surveiller l'environnement externe pour s'adapter aux changements du marché du travail et ajuster les politiques et les pratiques en conséquence.

Cela pourrait inclure des ajustements dans les politiques de recrutement en réponse à des pénuries de compétences, des changements dans les politiques gouvernementales du travail ou des évolutions dans la culture organisationnelle par coordonner les activités de MRH avec d'autres fonctions organisationnelles pour assurer une cohérence et une efficacité globales.

Un système de MRH a des objectifs spécifiques tels que le recrutement des meilleurs talents, la rétention des employés, le développement des compétences, etc. Ces objectifs nécessitent une approche systémique pour assurer la cohérence et l'efficacité (Igalens, et al., 2007 p. 251).

c) Gestion de la diversité et de l'équité

La gestion de la diversité et de l'équité (ou gestion de la diversité et de l'inclusion) fait référence à une approche stratégique adoptée par les organisations pour promouvoir et soutenir la diversité au sein de leur effectif, tout en veillant à ce que tous les employés soient traités équitablement et inclusivement. Cela va au-delà d'un simple recrutement des personnes issues de différents milieux, genres, ethnies, orientations sexuelles, etc. (Peretti, et al., 2013).

Cela englobe également la création d'un environnement de travail inclusif où chaque employé se sent valorisé et a la possibilité de contribuer de manière significative. La valeur de l'équité s'impose comme principe dans le MRH et ce sur l'ensemble des volets des pratiques assignées à la fonction à savoir d'assurer une équité en : recrutement et sélection, formation et sensibilisation, développement et promotion. Ajoutons à cela, ce principe permet aux entreprises d'éviter toutes les formes de discriminations, promouvoir la transparence dans les processus de gestion des ressources humaines et traiter équitablement les employés.

La gestion de la diversité est devenue un aspect crucial du leadership organisationnel, non seulement pour des raisons éthiques, mais aussi parce qu'elle est souvent liée à des avantages tels que l'amélioration de la créativité, de l'innovation, de la réputation de l'entreprise et de la satisfaction des employés.

d) Motivation et satisfaction au travail

La motivation et la satisfaction au travail sont deux aspects cruciaux du bien-être des employés et de la performance organisationnelle.

❖ Motivation au travail

La motivation au travail se réfère à l'ensemble des forces et des facteurs qui poussent un individu à agir de manière particulière, à s'engager dans des tâches spécifiques et à persévérer dans ses efforts pour atteindre des objectifs. Il existe plusieurs théories de la motivation, telles que la théorie de l'expectance de Vroom (1964), la théorie de l'équité de Adams (1956), la théorie des besoins Maslow (1940), et la théorie de l'autodétermination de Deci (1975), qui offrent différentes perspectives sur ce qui stimule et maintient la motivation. Certains éléments clés de la motivation au travail comprennent :

✓ **Satisfaction des besoins** : la motivation est souvent liée à la satisfaction des besoins individuels. Les employés peuvent être motivés par des besoins physiologiques, sociaux, d'estime, ou d'accomplissement.

✓ **Reconnaissance et récompense** : la reconnaissance du travail accompli, qu'elles soient financières ou non financières, sont des facteurs importants pour renforcer la motivation des employés.

✓ **Conditions de travail favorables** : un environnement de travail stimulant, offrant des défis intéressants, des opportunités de développement personnel et professionnel, peut contribuer de manière significative à la motivation des employés.

✓ **Leadership** : un leadership, des gestionnaires qui inspirent la confiance et qui soutiennent le développement de leurs équipes, sont des éléments essentiels pour maintenir la motivation.

❖ **Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail fait référence au degré de contentement, de bonheur et de gratification que les employés ressentent dans leur travail. Elle est souvent liée à la réalisation des attentes, des besoins et des aspirations professionnelles. L'alignement entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation est également un élément crucial de la satisfaction au travail.

La motivation et la satisfaction au travail sont étroitement liées. Des employés motivés sont généralement plus satisfaits, et des employés satisfaits ont tendance à être plus motivés. Les organisations qui investissent dans la compréhension et l'amélioration de ces deux aspects contribuent souvent à créer un environnement de travail positif et productif.

e) **Partenariat employé-employeur**

Le partenariat entre employés et employeurs est essentiel pour le bon fonctionnement d'une organisation et la réalisation des objectifs communs. Cela va au-delà de la simple relation hiérarchique et implique une collaboration mutuelle basée sur la confiance, la communication et le respect (Gagné, 1950).

Un partenariat solide est fondamental pour favoriser un environnement de travail positif, stimulant et productif. Il contribue à la rétention des talents, à la motivation des employés et à la réussite globale de l'organisation.

f) **Adaptabilité au changement**

L'adaptabilité au changement est la capacité à ajuster les comportements, attitudes et compétences en réponse à des changements organisationnels. Dans le contexte d'efficacité, l'adaptabilité au changement est une compétence clé, car les entreprises évoluent constamment en réponse aux dynamiques de l'environnement, aux avancées technologiques, aux changements organisationnels, etc.

Cette problématique d'adaptabilité au changement est associée à d'autres éléments nécessaires qui sont la flexibilité, l'apprentissage continu, réactivité positive, la résilience, la communication, la gestion du stress, l'anticipation, la collaboration et la planification stratégique.

Dans un monde en constante évolution, la capacité à s'adapter au changement est devenue une compétence précieuse, que ce soit sur le plan professionnel ou personnel. Les entreprises recherchent activement des employés capables de s'adapter et de prospérer dans des environnements dynamiques.

Ces quelques aspects conceptuels forment le socle théorique du management des ressources humaines et guident les managers dans le développement et la mise en œuvre de politiques et de pratiques efficaces pour gérer le capital humain au sein des organisations

1.1.3. Fonctions et pratiques du management des ressources humaines

Les fonctions et pratiques du management des ressources humaines constituent un ensemble de supports structurés, de lignes directrices, de procédures et d'actions mises en œuvre par une organisation pour gérer ses ressources humaines de manière efficace. Ces pratiques aident les entreprises à la création d'un environnement de travail sain, de créer, développer et maintenir les compétences des employés et d'assurer l'atteinte des objectifs organisationnels (Cadin, 2010, p. 45).

Le concept du MRH fait référence à différentes activités en fonction du contexte, mais il est difficile de séparer le MRH de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans le domaine opérationnel. La gestion des ressources humaines évolue pour s'adapter aux changements sociaux, technologiques et économiques. De même pour le MRH évolue en fonction d'adaptation aux contextes d'évolutions organisationnelles et technologiques. La veille RH fait que les fonctions du MRH changent selon la nature des événements économiques et stratégiques des organisations. De ces faits, nous scindons les différences entre les fonctions classiques et contemporaines du MRH en ce qui suit :

a) Les tendances classiques des fonctions du MRH

Le management des ressources humaines (RH) englobe un ensemble de fonctions (activités) essentielles visant à optimiser la contribution des employés à la réalisation des objectifs organisationnels.

❖ Gestion du personnel

Cette fonction ne se résume pas dans la tenue des dossiers administratif, elle englobe la gestion quotidienne des employés y compris la résolution des conflits, la gestion du temps, la planification des effectifs, et le respect des politiques et procédures internes. Cette fonction est également responsable de la santé et de la sécurité au travail. Cela implique la conformité aux normes de sécurité, la prévention des accidents, et la promotion d'un environnement de travail

favorable. Cette fonction consiste à anticiper les besoins futurs en personnel de l'organisation, que ce soit en termes de recrutement, de formation ou de réaffectation, pour assurer une main-d'œuvre compétente et de veiller sur les relations entre l'organisation et ses employés, la gestion des relations des partenaires sociaux/employés et employeurs (Letiellieux, 2010, p. 47).

❖ **Recrutement et sélection**

C'est la fonction de pourvoir les postes vacants avec les personnes les plus qualifiées. Cela implique la rédaction d'offres d'emploi, la sélection de candidats, les entretiens, les tests de compétences, la prise de décision quant à l'embauche, l'insertion et l'intégration des employés.

❖ **Formation et développement**

Cette fonction a pour objectif d'améliorer les compétences, les connaissances et les capacités des employés. Cela peut inclure des programmes de formation formelle, des ateliers, des sessions de mentorat et des opportunités de développement professionnel.

❖ **Rémunération**

Il s'agit de déterminer les niveaux de rémunération, les avantages sociaux et les incitatifs pour attirer et retenir les talents. Cela inclut la gestion des salaires, des primes, des avantages sociaux, des programmes de reconnaissance et d'assurer une équité de rémunération interne et externe à l'organisation.

❖ **Gestion de carrière et de la performance**

Elle vise à aider les individus à planifier, développer et gérer leur carrière professionnelle de manière efficace. Elle est aussi un processus continu qui évolue tout au long de la vie professionnelle d'un individu. Le management des performances implique l'évaluation régulière du rendement des employés, la rétroaction constructive, la fixation d'objectifs, et la reconnaissance des réalisations. Cela peut également inclure des plans de développement individuels.

❖ **Gestion du changement**

Dans une situation de changements organisationnels, le management des ressources humaines est souvent impliqué dans la planification et la gestion du changement pour minimiser les résistances, faciliter une transition en douceur et la création et la mise en œuvre de politiques visant à promouvoir la diversité et l'adaptation aux situations de crises au sein de l'organisation.

Ces fonctions sont interconnectées et contribuent à créer un environnement de travail propice, motivant et conforme aux objectifs stratégiques de l'organisation

b) Les tendances contemporaines des fonctions du MRH

Le domaine du management des ressources humaines a évolué au fil du temps pour s'adapter aux changements dans les environnements de travail et aux tendances de gestion. Les fonctions contemporaines du management des ressources humaines intègrent souvent des éléments plus stratégiques et axés sur l'engagement des employés. Ajoutons aux fonctions classiques du MRH, nous citons de ce qui suit d'autres réflexions nouvelles en adaptation aux contextes d'évolutions des organisations (Mur, 2023):

❖ Gestion de l'engagement des employés

Plutôt que de se concentrer uniquement sur la satisfaction au travail, la gestion contemporaine des ressources humaines met l'accent sur l'engagement des employés qui est un aspect crucial dans la bonne exécution des missions et un facteur déterminant de la productivité. Cela inclut la création d'un environnement de travail positif, la reconnaissance des contributions des employés, et la promotion du bien-être au travail.

❖ Gestion du talent

Etant ressources rares, la gestion des talents implique l'identification, le développement et la rétention des individus exceptionnellement talentueux au sein de l'organisation. Cela inclut la mise en œuvre de programmes spécifiques dans la sélection, d'attraction de cette ressource et de développement du leadership et la planification de la relève.

❖ Culture organisationnelle

C'est un levier de management qui stimule les praticiens des ressources humaines au divertissement plus actif dans la création, le maintien et le renforcement des valeurs, la promotion de la différenciation et de l'inclusion, et la mise en place de pratiques favorables à l'innovation et à la collaboration.

La culture organisationnelle vise à créer, entretenir et maintenir l'image de marque employeur positive de l'organisation en tant qu'entité performante et ce par l'implication des efforts en marketing de marque pour attirer les potentielles et les meilleurs talents afin d'améliorer la réputation de l'entreprise sur le marché du travail.

La capacité à s'adapter rapidement aux changements et à favoriser une culture organisationnelle agile a pour objectif de répondre aux défis du marché et aux évolutions rapides de l'environnement professionnel.

❖ **Management et veille technologiques RH**

A pour objet de veiller sur les évolution technologiques et l'utilisation de ces technologies de pointe, comme les systèmes de gestion des ressources humaines et les logiciels de gestion du capital humain, pour automatiser, optimiser et faciliter le bon fonctionnement des processus RH, y compris le recrutement, la gestion de la performance et la gestion des avantages sociaux et rester en parallèle sur le seuil des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le nouveau ère de E, E-recrutement, E-formation,...etc.

c) **Finalité du management des ressources humaines**

Bien que, le management des ressources humaines efficace est essentiel pour favoriser un environnement de travail propice et productif. Les pratiques du MRH contribuent à la motivation des employés, à la rétention des talents, et à la création d'une culture organisationnelle forte (Mur, 2023).

❖ **Le MRH et la motivation des employés**

En comprenant par la motivation les besoins et les aspirations spécifiques de chaque membre de l'équipe, les managers peuvent mieux adapter leurs efforts pour maintenir une motivation élevée au sein de l'organisation. Un individu ou une équipe motivée est généralement plus productive, plus créative et plus engagée

➤ **Reconnaissance et récompenses**

Des pratiques de reconnaissance formelles et informelles, ainsi que des récompenses basées sur la performance, valoriser les contributions, contribuent à motiver les employés en reconnaissant leurs efforts et leurs réalisations. Des récompenses, des éloges et des avantages supplémentaires peuvent renforcer leur engagement envers l'entreprise.

➤ **Développement des compétences**

Les opportunités de la formation et de développement professionnel dévoilent aux employés que l'organisation investit dans leur croissance, ce qui peut accroître leur engagement et leur motivation.

❖ Le MRH et la rétention des talents

La rétention des talents est un défi majeur pour de nombreuses entreprises, car la perte d'employés qualifiés peut avoir un impact significatif sur la productivité, la rentabilité et la performance organisationnelle. En investissant dans ces stratégies, les entreprises peuvent améliorer leurs chances de retenir leurs meilleurs talents, ce qui est essentiel pour maintenir une équipe performante et compétitive par le développement des talents, assoir l'équilibre du travail et la vie personnelle et assurer un climat de travail favorable (Amina, 2016).

Le développement des talents est un processus stratégique visant à maximiser le potentiel des employés au sein d'une organisation. Cela va au-delà de la simple acquisition de compétences techniques, englobant également le renforcement des compétences comportementales, le leadership, et le soutien de la croissance professionnelle.

Les programmes de développement des talents et les plans de succession montrent aux employés qu'il existe des opportunités d'avancement au sein de l'organisation, ce qui peut encourager la rétention. Par le développement des talents, les organisations créer un environnement favorable à la croissance professionnelle, à la préservation des employés et à la construction d'une équipe compétente et motivée (J.-M.Peretti, et al., 2009 p. 67).

L'équilibre entre le travail et la vie privée est essentiel pour le bien-être des employés et peut contribuer de manière significative à leur satisfaction au travail, à leur productivité et à leur fidélité envers l'entreprise. Les organisations mis en œuvre des pratiques et des stratégies qui peuvent aider à promouvoir un équilibre entre le travail et la vie privée.

Des politiques de flexibilité, des congés payés, flexibilité des horaires, télétravail, gestion de la charge de travail, communication sur les attentes, célébration des réalisations et des évènements, soutien aux travailleurs, programmes de bien-être, gestion du temps et limitation des heures supplémentaires sont des mécanismes et pratiques managériales qui préserve l'équilibre travail-vie personnelle. Cet équilibre contribue à la satisfaction des employés et impact positivement l'épanouissement des employés et augmenter le sentiment de rester dans l'entreprise.

Assurer un climat de travail favorable est crucial pour promouvoir la productivité, la satisfaction des employés et la sauvegarde du personnel.

La création d'un environnement de travail positif nécessite à mettre en œuvre une panoplie d'éléments de gestion à savoir : une communication simple et ouverte, célébrer les

succès et reconnaissez les réalisations des employés, offrir des opportunités de formation et de développement professionnel, encourager la collaboration et le travail d'équipe, assurer des conditions travail physique confortable, propre et bien équipé, (un espace de travail agréable et sécurisé), montrer une écoute active envers les préoccupations et les idées des employés et enfin mettre en place des mécanismes de résolution de conflits efficaces pour traiter les problèmes rapidement et équitablement.

Caractérisé par des relations professionnelles saines, des opportunités de collaboration et de développement, favorise la rétention des talents (S.St-Onge, et al., 1998 p. 18).

d) La positivité culturelle du MRH

La culture organisationnelle est un élément essentiel de toute entreprise, car elle façonne la manière dont les employés interagissent, travaillent ensemble et contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une culture organisationnelle positive peut avoir de nombreux avantages pour une entreprise dans le développement de leadership inspirant, favoriser une communication ouverte et ancrer une transparence. Ce leadership inspirant et orienté vers les valeurs contribue à créer une culture organisationnelle positive en définissant des normes de comportement et en servant d'exemple (Ferrar, 2017).

Par communication transparente et la bonne définition des objectifs, les changements organisationnels et les résultats favorise la confiance au sein de l'organisation et renforce la culture de l'organisation.

Dans l'objectif d'améliorer la motivation et la satisfaction des employés et de créer aussi une culture d'entreprise forte où les individus sont plus enclins à rester et à contribuer de manière significative à la réussite et à renforcer également la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur attractif, ce qui attire davantage de talents qualifiés, la communication simple, ouverte et transparente sur les objectifs de l'entreprise, la culture des résultats et de saisir les opportunités renforce la compréhension des employés de leur contribution motivent les employés à atteindre les objectifs et créer un climat de confort a l'organisation basé sur la confiance et la transparence (Ferrar, 2017).

La transparence est un élément clé d'une culture organisationnelle positive. Elle implique l'ouverture, l'honnêteté et la confiance. Ce dernier renforce la loyauté entre les employés, les dirigeants et l'entreprise. Les individus sont plus enclins à faire confiance à une organisation qui communique ouvertement. La transparence crée un sentiment d'appartenance et d'alignement et renforce l'engagement la cohésion d'équipe en favorisant un partage ouvert

d'informations et réduit la propagation des rumeurs et d'informations erronées, ce qui peut causer des malentendus et des inquiétudes parmi les employés (source de résistance). Les équipes sont plus efficaces lorsqu'elles ont une compréhension commune des objectifs et des défis (Gall, 2018 p. 16).

1.2. Les logiques du management des ressources humaines

L'influence des facteurs de contingence évoqués a conduit les entreprises à adopter quelques logiques qui dans le contexte actuel influencent la formalisation des pratiques de GRH : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage, anticipation (Peretti, 2021, p. 6).

1.2.1. La personnalisation

Elle concerne tous les domaines de la GRH rémunération globale. La gestion des carrières et des compétences. La formation et la maîtrise du temps.

L'individualisation des rémunérations s'est développée dans les années 80, pour étayer les décisions individuelles. Les systèmes d'appréciations se développent. L'évaluation des personnes. Des comportements et des résultats. La détection des potentiels est une préoccupation majeure des entreprises. Ces derniers mettent en œuvre des PPP (projets professionnels personnels) des PIF (plans individuels de formation) et des BPP (Bilans professionnels personnalisés). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires.

La nouvelle gestion du temps des carrières et des rythmes de travail devient très complexe. Elle implique décentralisation des décisions et maîtrise de toutes les informations pertinentes (Peretti, 2021).

1.2.2. L'adaptation

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela elle recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externes (contrat à durée déterminée intérim...) flexibilité quantitative internes (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération au aménagement des temps...) flexibilité qualitatives ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...) externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...) flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...) la flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions. Il faut donc que chaque responsable opérationnel susceptible de prendre une décision dispose des informations

nécessaires d'une part et des connaissances pertinentes de moyens des ressources humaines d'autre part.

1.2.3. La mobilisation

La mobilisation repose sur l'implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs afin d'assurer le bon fonctionnement d'une entreprise. En effet, les RH jouent un rôle important dans la gestion du capital humain et dans la mise en place de stratégies efficaces pour attirer, développer et fidéliser les talents. Pour y parvenir elle doit être dotée des moyens nécessaires dans le cadre du partage.

Une des clés de la mobilisation dans le management des RH est la communication. Il est essentiel de mettre en place des canaux de communication efficaces pour informer les employés des objectifs de l'entreprise, des attentes en termes de performance et des opportunités de développement professionnel. Une communication transparente et ouverte favorise l'engagement des employés et renforce leur motivation à contribuer au succès de l'entreprise.

Le management des RH veille à ce que les politiques de recrutement soient alignées sur les besoins de l'entreprise. Il est important de définir avec précision les compétences requises pour chaque poste et d'adopter des méthodes de recrutement rigoureuses pour sélectionner les candidats les plus qualifiés. Une fois les bons talents recrutés, il est essentiel de mettre en place des programmes de formation et de développement pour les aider à atteindre leur plein potentiel (Peretti, 2021).

La reconnaissance et la récompense sont également des éléments clés pour mobiliser logiquement les employés. Il est important de reconnaître et de récompenser les efforts et les réalisations des employés, que ce soit par le biais d'incitations financières, de promotions ou simplement par des mots de remerciement. Une reconnaissance appropriée renforce la motivation des employés et renforce leur engagement envers l'entreprise.

1.2.4. Le partage

La réussite de la mobilisation, de l'adaptation et de la personnalisation nécessite une nouvelle répartition des tâches. Dans les années 1980 et 1990, les entreprises ont confié à la hiérarchie une responsabilité sociale qui leur avait souvent échappé. Désormais, tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à la gestion des ressources humaines dans le cadre d'un partage des responsabilités. Cette fonction se divise et se répartit au sein de l'organisation. Le directeur des ressources humaines devient le promoteur d'un nouveau concept ; celui de la fonction partagée.

La charte des ressources humaines du groupe Bouygues (2008) illustre, à travers dix actes clés, le rôle dévolu aux cadres dans ce cadre de partage basé sur trois principes à savoir le respect, la confiance et l'équité. Il s'agit notamment d'anticiper les besoins en personnel, d'attirer et de conserver les talents, de recruter de manière équitable, d'accueillir les nouveaux collaborateurs, d'évaluer les performances, de rémunérer de façon incitative, d'orienter les collaborateurs vers des perspectives d'évolution, de renforcer le professionnalisme par la formation, de mobiliser davantage en faisant participer, et enfin, d'écouter et de dialoguer pour réussir ensemble.

Cette charte définit pour chaque acte le rôle de la hiérarchie et les moyens mis à sa disposition. Le partage des responsabilités nécessite un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, ainsi qu'une mise à disposition d'informations pertinentes (Bouygues, 2008).

1.2.5. L'anticipation

Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme. Il est nécessaire d'avoir une vision de la place des RH dans l'entreprise de demain.

La réflexion stratégique doit intégrer la dimension RH en amont. Le DRH doit être un authentique « partenaire stratégique » (JM.Perreti, 2016 pp. pp 6-9).

1.3. La stratégie du management des ressources humaines

La stratégie du management des ressources humaines est un élément essentiel pour assurer la réussite et la croissance d'une entreprise. En effet, les ressources humaines représentent le capital le plus précieux d'une organisation, car ce sont les employés qui contribuent directement à la réalisation des objectifs et à la performance organisationnelle.

1.3.1. Définition et importance de la stratégie du MRH

La gestion des ressources humaines consiste à mettre en place des politiques, des procédures et des pratiques visant à recruter, former, motiver et retenir les meilleurs talents. Cela implique également de veiller au bien-être et à l'épanouissement des employés, ainsi qu'à leur développement professionnel.

Une bonne stratégie de management des ressources humaines repose sur plusieurs principes clés. Tout d'abord, il est important de définir une vision claire de la politique RH de

l'entreprise, en alignant les objectifs RH sur les objectifs globaux de l'organisation. Cela permet d'assurer une cohérence et une synergie entre les différentes fonctions de l'entreprise (Petit, et al., 1993 p. 740).

Ensuite, il est essentiel de mettre en place un processus de recrutement rigoureux et efficace. Cela implique d'identifier les compétences et les qualités requises pour chaque poste, de diffuser les offres d'emploi de manière ciblée et de mener des entretiens de sélection approfondis. Le recrutement doit être basé sur des critères objectifs et transparents, afin de garantir l'égalité des chances pour tous les candidats.

1.3.2. Les objectifs de la stratégie du management des ressources humaines

Cette partie, va nous permettre de situer les objectifs de la stratégie du management des ressources humaines. Ses finalités, sont multiples et visent à optimiser l'impact de la vision managériale et l'adhésion des employés à la réalisation des objectifs organisationnels.

Tout d'abord, il s'agit d'attirer, recruter et retenir les talents les plus qualifiés afin de renforcer les compétences et les connaissances au sein de l'entreprise. Ensuite, la stratégie vise à développer et à promouvoir le potentiel des employés par le biais de programmes de formation et de développement professionnel.

Parallèlement, elle cherche à encourager la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail pour favoriser un climat organisationnel positif et la création de valeur. De plus, la gestion des ressources humaines vise à garantir l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation, favorisant ainsi un environnement de travail respectueux et égalitaire.

Cette stratégie du management des ressources humaines cherche à optimiser l'efficacité opérationnelle en alignant les objectifs individuels avec ceux de l'organisation, tout en assurant une gestion proactive des performances et une communication efficace (Letiellieux, 2010, p. 58).

a) La création de valeur

Une fois les employés recrutés, il est primordial de les former et de les accompagner dans leur développement professionnel. Cela peut passer par des formations internes ou externes, des programmes de mentorat ou encore des opportunités de mobilité interne. L'objectif est de permettre aux employés de développer leurs compétences et leur expertise, tout en contribuant à leur épanouissement personnel.

b) Favoriser le développement

Parallèlement à la formation, il est également important de mettre en place des politiques de reconnaissance et de récompense pour motiver et fidéliser les employés. Cela peut prendre différentes formes, telles que des augmentations salariales, des promotions, des avantages sociaux ou encore des programmes de reconnaissance informels. L'objectif est d'encourager la performance et l'engagement des employés, en valorisant leurs contributions et en reconnaissant leurs efforts.

c) Assurer l'alignement entre les objectifs individuels et les objectifs de l'entreprise

Une bonne stratégie de management des ressources humaines (SMRH) doit également prendre en compte le bien-être et la santé des employés. Cela implique de mettre en place des politiques et des pratiques visant à prévenir les risques professionnels, à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'à promouvoir un environnement de travail sain et respectueux.

La SMRH est un élément clé pour assurer la réussite et la croissance d'une entreprise. En mettant en place des politiques et des pratiques adaptées, il est possible de recruter, former, motiver et fidéliser les meilleurs talents, contribuant ainsi à la performance organisationnelle. Il est donc essentiel d'accorder une attention particulière à la gestion des ressources humaines et d'investir dans le développement et le bien-être des employés.

1.3.3. Défis et opportunités de la stratégie du management des ressources humaines

Les défis et les opportunités liés à la mise en place d'une stratégie de gestion des ressources humaines sont nombreux et complexes. Dans un monde en perpétuelle évolution, où les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements économiques, technologiques et sociaux, la gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la réussite d'une organisation (Peretti, 2021).

a) La gestion de la diversité

C'est l'un des défis majeurs auxquels les entreprises sont confrontées. La mondialisation a entraîné une augmentation de la diversité culturelle au sein des organisations, ce qui nécessite une approche inclusive de la gestion des ressources humaines. Les entreprises doivent être en mesure de gérer efficacement les différences culturelles, linguistiques et ethniques pour favoriser un environnement de travail harmonieux et productif.

b) La gestion du talent

Dans un marché du travail compétitif, attirer et retenir les meilleurs talents est essentiel pour assurer la croissance et la performance de l'entreprise. Les entreprises doivent mettre en place des stratégies de recrutement et de rétention efficaces, ainsi que des programmes d'intégration et de développement des compétences pour permettre à leurs employés de s'épanouir et de progresser professionnellement.

c) La gestion du changement et des résistances

La gestion du changement est un processus essentiel pour toute organisation qui souhaite s'adapter et évoluer dans un environnement en perpétuel évolution. La mutation rapide des technologies et des méthodes de travail, les organisations doivent être capables de s'adapter rapidement aux nouvelles réalités. La gestion des ressources humaines joue un rôle clé dans la conduite du changement en aidant les employés à s'adapter aux nouvelles technologies, à acquérir de nouvelles compétences et à adopter de nouvelles façons de travailler (Peretti, 2021, p. 343).

Cependant, le changement peut souvent être difficile à mettre en œuvre en raison de la résistance au niveau organisationnel. Cette résistance peut provenir de divers facteurs tels que la peur de l'inconnu, la perte de contrôle ou les intérêts personnels des individus au sein de l'organisation.

La résistance au changement peut prendre différentes formes, allant de l'opposition ouverte à l'adoption passive. Quelle que soit sa forme, la résistance peut entraver le processus de changement et rendre difficile la réalisation des objectifs fixés. Il est donc essentiel pour les dirigeants et les gestionnaires de comprendre les causes de la résistance et de mettre en place des stratégies efficaces pour la surmonter.

Une des principales causes de la résistance au changement est la peur de l'inconnu. Les individus ont souvent tendance à préférer ce qui est familier et prévisible, et le changement peut susciter de l'anxiété et de l'incertitude. Pour atténuer cette peur, il est important de communiquer de manière claire et transparente sur les raisons du changement, les avantages attendus et les étapes du processus. En fournissant des informations claires et en répondant aux questions et aux préoccupations des employés, les dirigeants peuvent contribuer à réduire la résistance au changement.

Une autre cause fréquente de résistance au changement est la perte de contrôle. Les individus peuvent craindre que le changement ne remette en question leur autorité, leur statut

ou leur pouvoir au sein de l'organisation. Pour atténuer cette crainte, il est important d'impliquer les employés dans le processus de changement dès le départ. En les faisant participer à la prise de décision et en leur donnant un rôle actif dans la mise en œuvre du changement, les dirigeants peuvent renforcer leur sentiment d'appartenance et réduire leur résistance.

Les intérêts personnels des individus peuvent également contribuer à la résistance au changement. Certains employés peuvent craindre que le changement ne compromette leurs avantages ou leurs privilèges personnels. Pour surmonter cette résistance, il est important de clarifier les avantages du changement pour chaque individu et de montrer comment il peut contribuer à leur développement professionnel ou personnel. En mettant en évidence les opportunités offertes par le changement, les dirigeants peuvent aider les employés à voir au-delà de leurs intérêts personnels et à embrasser le changement (Peretti, 2021, p. 346).

Pour surmonter la résistance au changement, il est également essentiel d'établir une culture organisationnelle qui encourage l'apprentissage continu et l'adaptabilité. Les dirigeants doivent montrer l'exemple en étant ouverts au changement et en encourageant les autres à faire de même. En créant un environnement où le changement est perçu comme une opportunité plutôt que comme une menace, les dirigeants peuvent favoriser une attitude positive envers le changement et réduire la résistance.

La gestion du changement est un défi complexe qui nécessite une compréhension approfondie des causes de la résistance au niveau organisationnel. En adoptant une approche proactive et en mettant en place des stratégies efficaces pour surmonter cette résistance, les dirigeants peuvent favoriser une transition en douceur vers le changement et assurer le succès des initiatives de transformation organisationnelle.

d) La gestion de la qualité de vie au travail

Cet aspect est d'ordre social, mais il est essentiel de la gestion des ressources humaines. Les entreprises doivent veiller à ce que leurs employés se sentent soutenus, écoutés et respectés sur leur lieu de travail. Des programmes de bien-être tels que des activités sportives, des formations sur la gestion du stress et des mesures visant à concilier vie professionnelle et vie personnelle peuvent contribuer à améliorer la satisfaction et la productivité des employés (Peretti, et al., 2004 p. 248).

Le MRH doit également faire face à des défis liés à la conformité légale. Les entreprises doivent se conformer aux lois du travail, aux réglementations en matière de santé et de sécurité au travail, ainsi qu'aux normes éthiques et environnementales. La mise en place de politiques

et de procédures claires, ainsi que d'un système de surveillance et de contrôle efficace, est essentielle pour assurer le respect de ces obligations légales.

Malgré ces défis, la mise en place d'une stratégie efficace du MRH offre également de nombreuses opportunités. Une bonne gestion des ressources humaines peut contribuer à améliorer la productivité, la satisfaction et l'engagement des employés. Elle peut également favoriser l'innovation, la créativité et la collaboration au sein de l'organisation.

La mise en place d'une stratégie efficace de gestion des ressources humaines est essentielle pour assurer le succès et la durabilité d'une organisation. Les défis liés à la diversité, au talent, au changement, au bien-être des employés et à la conformité légale nécessitent une approche proactive et stratégique. En investissant dans le MRH, les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel durable et favoriser une culture d'entreprise forte et positive.

e) Promotion d'une culture d'entreprise basée sur l'engagement et la collaboration

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, il est essentiel pour les entreprises de créer une culture d'entreprise solide et engagée. Une culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements partagés par les membres d'une organisation. Elle définit l'identité de l'entreprise et guide les actions de ses employés (capital, 2023).

Une culture d'entreprise basée sur l'engagement et la collaboration est particulièrement bénéfique pour les entreprises. Elle favorise un environnement de travail positif et productif, où les employés se sentent valorisés et motivés à contribuer au succès de l'entreprise. L'engagement des employés est un élément clé d'une culture d'entreprise solide. Lorsque les employés sont engagés, ils sont plus susceptibles de rester fidèles à l'entreprise, de travailler dur et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ils sont également plus susceptibles de partager leurs idées, de collaborer avec leurs collègues et de contribuer à l'innovation et à la croissance de l'entreprise.

La collaboration est une autre composante essentielle d'une culture d'entreprise basée sur l'engagement. Lorsque les employés travaillent ensemble, ils peuvent partager leurs connaissances et leurs compétences, ce qui permet d'améliorer les processus et les résultats de l'entreprise. La collaboration favorise également un sentiment d'appartenance et de camaraderie parmi les employés, ce qui renforce leur engagement envers l'entreprise.

Pour promouvoir une culture d'entreprise basée sur l'engagement et la collaboration, il est important que les dirigeants et les gestionnaires jouent un rôle actif. Ils doivent montrer l'exemple en étant eux-mêmes engagés en favorisant la collaboration au sein de l'organisation.

Ils doivent également communiquer régulièrement avec les employés, partager leur vision et leurs objectifs, et reconnaître les contributions des employés.

Il est également essentiel de mettre en place des politiques et des pratiques qui favorisent l'engagement et la collaboration. Cela peut inclure des programmes de formation et de développement professionnel, des opportunités de mentorat et de coaching, ainsi que des récompenses et des reconnaissances pour les employés qui font preuve d'un engagement exceptionnel et d'une collaboration efficace. Il est important de créer un environnement de travail qui favorise l'engagement et la collaboration. Cela peut inclure un espace de travail ouvert et flexible, des outils de communication et de collaboration efficaces, ainsi qu'une culture de confiance et de respect mutuel.

La promotion d'une culture d'entreprise basée sur l'engagement et la collaboration est essentielle pour le succès à long terme d'une entreprise. Une telle culture favorise un environnement de travail positif et productif, où les employés se sentent valorisés et motivés à contribuer au succès de l'entreprise. Les dirigeants et les gestionnaires doivent jouer un rôle actif dans la promotion de cette culture, en montrant l'exemple, en mettant en place des politiques et des pratiques appropriées, et en créant un environnement de travail propice à l'engagement et à la collaboration.

f) Adaptation aux nouvelles technologies et aux mutations environnementaux

Dans un environnement en constante évolution, il est essentiel de s'adapter aux nouvelles technologies et aux évolutions du marché du travail. Les avancées technologiques ont un impact significatif sur la façon dont nous travaillons et sur les compétences requises pour réussir dans notre carrière. L'émergence de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et de la robotique a transformé de nombreux secteurs d'activité. Des emplois traditionnels ont été remplacés par des machines, tandis que de nouveaux emplois ont été créés dans des domaines tels que le développement de logiciels, l'analyse de données et la cyber sécurité.

Pour rester compétitif sur le marché du travail, il est crucial de développer des compétences adaptées à ces nouvelles technologies. Les employeurs recherchent désormais des candidats capables de travailler avec des outils numériques, de comprendre et d'analyser les données, et d'innover dans un environnement en constante évolution.

La formation continue à un rôle clé dans cette adaptation. Il est important de rester à jour avec les dernières avancées technologiques et d'acquérir de nouvelles compétences pour répondre aux besoins du marché du travail. Les cours en ligne, les formations professionnelles

et les programmes de reconversion peuvent être d'excellents moyens d'acquérir ces compétences. De plus, il est essentiel de développer des compétences transférables qui resteront pertinentes quelles que soient les évolutions technologiques. Les compétences en communication, en gestion de conflits et en travail d'équipe sont toujours très recherchées par les employeurs. Ces compétences sont essentielles pour s'adapter à un environnement de travail en constante évolution et pour réussir dans sa carrière. En parallèle, il est également important de rester informé des évolutions du marché du travail. Les secteurs d'activité évoluent rapidement et il est important d'anticiper les changements afin de pouvoir s'adapter rapidement. La veille professionnelle, la participation à des conférences et la lecture d'articles spécialisés sont autant de moyens de se tenir informé des évolutions du marché du travail.

L'adaptation aux nouvelles technologies et aux évolutions du marché du travail est essentielle pour rester compétitif dans sa carrière. Il est important de développer des compétences adaptées aux nouvelles technologies, de rester à jour avec les dernières avancées technologiques et d'acquérir des compétences transférables. La formation continue et la veille professionnelle sont des outils précieux pour réussir cette adaptation. En restant informé et en développant ses compétences, chacun peut se positionner favorablement sur le marché du travail en constante évolution (capital, 2023).

1.3.4. Les missions du DRH dans la mise en place d'une stratégie du MRH

En tant que DRH, ce dernier joue un rôle clé dans la gestion du capital humain de l'organisation et dans l'alignement de la stratégie RH sur les objectifs globaux de l'entreprise.

Tout d'abord, le DRH doit être en mesure de comprendre et d'anticiper les défis auxquels l'organisation est confrontée en termes de gestion des ressources humaines. Cela implique une connaissance approfondie des tendances du marché du travail, des changements réglementaires et des évolutions technologiques qui peuvent avoir un impact sur les pratiques RH. En étant à l'affût de ces défis, le DRH peut élaborer des stratégies et des plans d'action adaptés pour y faire face (J.Marie.Peretti, 2012).

Ensuite, le directeur des ressources humaines doit jouer un rôle actif dans la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des ressources humaines. Cela comprend l'identification des besoins en matière de talents, le recrutement et la sélection des candidats appropriés, ainsi que la mise en place de programmes de formation et de développement pour soutenir la croissance et l'évolution des employés. Le directeur doit également s'assurer que les

politiques et les procédures en matière de ressources humaines sont conformes aux lois et réglementations en vigueur.

Un autre rôle clé du directeur des ressources humaines est de favoriser un climat de travail positif et productif au sein de l'organisation. Cela peut être réalisé en mettant en place des politiques et des programmes visant à promouvoir la diversité et l'inclusion, à encourager la collaboration et à reconnaître et récompenser les performances exceptionnelles. Le DRH doit également être un leader inspirant, capable de motiver et d'engager les employés à atteindre les objectifs de l'organisation.

Le DRH doit être un partenaire stratégique pour la direction de l'entreprise. Cela signifie qu'il doit participer activement à la prise de décision stratégique en matière de ressources humaines et apporter une expertise précieuse sur les questions liées au capital humain. Le directeur doit également être en mesure de communiquer efficacement avec les parties prenantes internes et externes, y compris les employés, les syndicats, les clients et les organismes gouvernementaux.

Les rôles du directeur des ressources humaines sont variés et cruciaux pour dépasser les défis et saisir les opportunités liées à la mise en place d'une stratégie de management des ressources humaines efficace. En assumant ces responsabilités, le DRH peut contribuer à créer un environnement de travail positif, à attirer et à retenir les meilleurs talents, ainsi qu'à soutenir la croissance et le succès à long terme de l'organisation. Dans la section qui suit, nous allons à décrire le DRH dans ces fonctionnalités, ses missions, ses compétences requises pour bien mener ses missions, les différentes typologies du DRH et voir même ses engagements via les rôles qui met à disposition afin de promouvoir sa fonction et la culture de l'organisation (J.Marie.Peretti, 2012).

Section 2 : Le MRH et le métier du Directeur RH

Cette section, englobe l'ensemble des activités stratégiques des RH visant à bien gérer le facteur humain en faisant référence à l'approche stratégique et à la gestion globale des RH au sein d'une organisation. Cela inclut des aspects tels que la planification stratégique, le développement des compétences, la gestion de la performance, et d'autres domaines liés aux ressources humaines. Le MRH couvre un large éventail d'activités stratégiques, politiques et pratiques visant à optimiser la gestion des RH.

En consolidation, le métier du Directeur des Ressources Humaines (DRH) représente un rôle spécifique au sein de cette discipline, en mettant en œuvre et supervisant les politiques et les pratiques du MRH. Il est souvent le responsable direct de la mise en œuvre de ces stratégies au sein d'une organisation. Il est chargé de superviser l'ensemble de la fonction des ressources humaines, de coordonner les différentes activités et de s'assurer que les politiques et les procédures RH sont conformes aux objectifs organisationnels.

La croisée entre le MRH et le DRH se situe dans l'alignement entre la stratégie globale de l'entreprise et la gestion quotidienne des ressources humaines. Cela implique une communication efficace, une compréhension claire des objectifs organisationnels, et la mise en œuvre de politiques et de programmes RH qui soutiennent ces objectifs.

2.1. Positionnement du DRH dans les théories des organisations

Pour situer toutes ses activités dans l'agenda du DRH, nous allons tout d'abord positionner le DRH dans les théories des organisations.

2.1.1. Le DRH dans les théories des organisations RH

Le rôle du Directeur des Ressources Humaines (DRH) est essentiel dans la gestion des aspects humains au sein de l'organisation. La culture d'entreprise, qui englobe les valeurs, les croyances, les normes et les comportements partagés, est un élément clé de son travail. Les différentes théories en gestion des ressources humaines, de la motivation, de l'échange social, de la contingence, des rôles, du leadership, de la gestion participative et du comportement ont toutes un impact sur la manière dont le DRH aborde la gestion de la culture organisationnelle.

Les approches basées sur les ressources humaines mettent en avant l'importance des individus en tant que ressources clés pour l'organisation. Ainsi, le DRH doit mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le développement des compétences, la motivation et la rétention des talents. Comprendre les théories de la motivation telles que

celles de Maslow et Herzberg aide le DRH à concevoir des programmes et des politiques qui répondent aux besoins et aux aspirations des employés, contribuant ainsi à une culture d'entreprise positive.

L'échange social met en avant la relation entre les employés et l'organisation en termes de réciprocité. Le DRH doit créer un environnement où les employés se sentent valorisés, reçoivent des récompenses équitables et sont motivés à contribuer de manière significative. La théorie de la contingence suggère qu'il n'y a pas de modèle unique de gestion, mais que les approches doivent être adaptées en fonction du contexte. Ainsi, le DRH doit être capable d'ajuster les pratiques de gestion en fonction des besoins spécifiques de l'organisation.

Les rôles du DRH, tels que définis par Mintzberg, comprennent le rôle interpersonnel, le rôle d'information et le rôle de décision. En comprenant ces rôles, le DRH conduit les activités RH et organisationnelles par la communication, la prise de décision et la gestion des relations humaines. Le leadership du DRH est essentiel pour orienter la fonction RH. Les styles de leadership participatif et transformationnel peuvent être particulièrement efficaces pour favoriser un environnement de travail positif et motivant.

Encourager la participation des employés dans le processus décisionnel renforce le sentiment d'appartenance et influence positivement le développement organisationnel. Dans cette optique, le DRH met en œuvre des pratiques de gestion participative pour favoriser l'engagement des employés. Comprendre le comportement individuel et organisationnel permet au DRH de mettre en œuvre des politiques qui favorisent un environnement de travail sain, productif et harmonieux.

En s'appuyant sur ces théories, le DRH élabore des politiques et des programmes qui favorisent le développement de la culture d'entreprise forte, où les employés sont motivés, engagés et alignés sur les objectifs organisationnels. La capacité d'adaptation aux différentes théories et contextes est cruciale pour le succès du DRH et pour positionner sa fonction au rang pivot stratégique dans la hiérarchie des organisations.

2.1.2. Le métier du DRH, une fonction stratégique

La fonction du DRH est devenue une fonction stratégique dans les organisations. En effet, le DRH est responsable de la gestion du personnel et de la mise en place de politiques et de stratégies visant à maximiser l'efficacité et la productivité des employés. Cette fonction est donc cruciale pour le succès à long terme d'une entreprise. Le DRH est également chargé de

recruter et de former les employés, de gérer les conflits et de maintenir un environnement de travail sain et productif (J.Marie.Peretti, 2012).

a) Définition du DRH

Le DRH est un professionnel de haut niveau chargé de diriger la fonction des ressources humaines au sein d'une organisation. Le titre peut varier (Directeur RH, VP des RH, Chief HR Officer, etc.).

Le DRH, ou Directeur des Ressources Humaines, est un expert de haut niveau qui occupe un rôle clé au sein d'une organisation. Sa mission principale est de diriger et de superviser la fonction des ressources humaines, afin d'optimiser la gestion du capital humain de l'entreprise (Scouarnec, 2005, p. 116).

En tant que professionnel chevronné, le DRH est chargé de mettre en place des stratégies et des politiques RH efficaces, en accord avec les objectifs et les valeurs de l'organisation. Il doit également veiller à ce que les pratiques RH soient conformes aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le rôle du DRH est essentiel dans la gestion des talents au sein de l'entreprise. Il est responsable du recrutement, de la sélection et de l'intégration des nouveaux collaborateurs. Il veille également à la formation et au développement des compétences des employés, afin de favoriser leur épanouissement professionnel et leur progression au sein de l'organisation et à maintenir un climat social harmonieux et à favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes. Il est le chargé de la gestion des relations sociales au sein de l'entreprise, de la négociation et du suivi des accords collectifs, ainsi que de la résolution des conflits entre les salariés et la direction (Palfroy, 2019).

En qualité d'acteur dans la gestion du changement organisationnel. Il accompagne les collaborateurs dans les périodes de transition, en mettant en place des actions de communication, de formation adaptées, d'anticipations des évolutions de l'environnement et à l'adaptation des politiques RH en conséquence.

b) La croisée controversée de la fonction de DRH

Vue les enjeux, les intérêts et la transversalité de la fonction de DRH dans la structure managériale des organisations. Il est fréquent que cette fonction fasse l'objet de débats et de controverses dans le monde professionnel et des ressources humaines. Cette fonction de DRH est de plus en plus reconnue comme un partenaire stratégique au sein de l'entreprise. Les DRH

travaillent en collaboration avec la direction générale (DG) pour s'assurer que les stratégies RH sont alignées sur les objectifs globaux de l'organisation.

En plus de la DG, elle collabore étroitement avec d'autres départements tels que la finance, la production, le marketing, et l'informatique et veille à ce que les politiques et les pratiques RH soutient les besoins spécifiques de chaque département tout en restant alignés et harmonisés sur la vision globale de l'entreprise.

Les attentes à l'égard de la fonction de DRH ont considérablement évolué au fil du temps. Les DRH d'aujourd'hui, sont souvent appelés à jouer un rôle stratégique dans la gestion des talents, la culture d'entreprise, et d'autres aspects critiques pour la réussite de l'organisation. Cette évolution des attentes peut entraîner des opinions divergentes sur le rôle et les responsabilités du DRH. Les enjeux liés aux ressources humaines sont devenus de plus en plus complexes, avec des questions telles que la diversité, l'inclusion, le bien-être des employés, la transformation numérique, et la gestion du changement. La manière dont les DRH abordent ces défis peut susciter des débats sur les meilleures pratiques et les approches à adopter (DIMITRI, W, 2003, P186).

La fonction de DRH doit équilibrer les aspects opérationnels (gestion quotidienne des ressources humaines) et les aspects stratégiques (alignement sur les objectifs commerciaux, développement du leadership, etc.). Certains peuvent remettre en question la répartition de ces responsabilités et la capacité des DRH à influencer les décisions stratégiques de l'entreprise.

La poussée d'essor de la fonction sont principalement les avancées technologiques et d'innovation dans le domaine des RH qui suscite des débats. Certains peuvent soutenir que l'automatisation et l'utilisation de technologies émergentes peuvent améliorer l'efficacité des processus RH, tandis que d'autres peuvent craindre que cela ne conduise à une déshumanisation des relations au travail.

Quant aux adaptations aux changements la capacité des DRH à s'adapter aux changements rapides dans le monde du travail et de l'environnement est également un sujet de controverse. Certains peuvent estimer que la fonction doit évoluer rapidement pour rester pertinente, tandis que d'autres peuvent être plus réservés quant à l'adoption de nouvelles pratiques. Du point de vue du relationnel, ladite fonction est au centre de préoccupation de ces attentes afin d'assurer une bonne maîtrise des résistances et conflit qui peuvent surgir de ces situations (J.Marie.Peretti, 2012).

La controverse autour de la fonction de DRH peut être le reflet des dynamiques changeantes du monde du travail, des différences d'opinions sur la meilleure manière de gérer les ressources humaines, et des attentes variées envers le rôle des DRH au sein des organisations

c) Typologies du directeur des ressources humaines

Le directeur des ressources humaines est celui qui est chargé de gérer les aspects liés aux employés, à la culture d'entreprise et aux politiques RH. Les DRH peuvent être classés en différentes typologies en fonction de leurs compétences, de leurs styles de gestion, de leurs priorités stratégiques, et de la culture organisationnelle. De ces faits, nous citons quelques caractères et axes de profession ou de fonction du DRH :

- **Le DRH stratège** : axé sur la formulation et la mise en œuvre de stratégies RH alignées sur les objectifs organisationnels. Il est souvent impliqué dans la planification à long terme et la gestion du changement.
- **Le DRH opérationnel** : concentré sur la mise en œuvre quotidienne des politiques RH, la gestion des procédures opérationnelles, et la résolution des problèmes du personnel.
- **Le DRH transformationnel** : axé sur la transformation organisationnelle, la modernisation des processus RH, et l'intégration de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité.
- **Le DRH social** : met l'accent sur la gestion des relations sociales au sein de l'entreprise, la négociation avec les syndicats, et la résolution des conflits du travail.
- **Le DRH de développement des talents** : se concentre sur le recrutement, le développement des compétences, la gestion de la performance, et la rétention des talents au sein de l'organisation.
- **Le DRH communicatif** : met l'accent sur la communication interne, la construction de la culture d'entreprise, et l'engagement des employés.
- **Le DRH éthique et responsabilité sociale** : met en avant les questions éthiques et la responsabilité sociale de l'entreprise en matière de RH, comme la diversité, l'inclusion, et le développement durable.
- **Le DRH analytique** : utilise des données et des analyses pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le recrutement, la rémunération, et la gestion des performances.
- **Le DRH collaboratif** : favorise la collaboration et la participation des employés dans les processus décisionnels liés aux RH, encourageant une culture participative.

- **Le DRH situationnel** : c'est d'apporter des solutions objectives en fonction de chaque situation rencontrée par les individus et groupes. Cela peut être difficile, mais, elle permet d'obtenir des résultats intéressants et de mieux comprendre les situations conflictuelles lors des changements.
- **Le DRH international** : spécialisé dans la gestion des ressources humaines à l'échelle internationale, traitant des questions liées aux différences culturelles, aux lois du travail international, et à la mobilité des employés.

d) Responsabilités du DRH

Dans ce, nous allons faire un résumé et un récapitulatif des responsabilités du DRH.

Tableau 6 : Récapitulatifs des responsabilités du DRH

<i>Missions du DRH</i>	<i>Responsabilités</i>
<i>Définir la vision culturelle</i>	<i>Le DRH contribue à définir la vision culturelle de l'entreprise, en alignant les valeurs sur les objectifs stratégiques. Il travaille en collaboration avec la direction pour articuler une culture qui soutient la mission et la vision de l'organisation.</i>
<i>Aligner la culture sur les objectifs stratégiques</i>	<i>S'assurer que la culture d'entreprise est en harmonie avec les objectifs à long terme de l'entreprise. Le DRH travaille à aligner la culture sur la stratégie globale pour maximiser l'efficacité organisationnelle.</i>
<i>Promouvoir les valeurs et l'éthique</i>	<i>Le DRH joue un rôle essentiel dans la promotion des valeurs et de l'éthique au sein de l'organisation. Cela peut inclure des initiatives de communication, des programmes de formation, et la création de politiques qui renforcent les comportements éthiques.</i>
<i>Faciliter le changement culturel</i>	<i>Lorsqu'une organisation vise à changer sa culture, le DRH est souvent impliqué dans la planification et la mise en œuvre de ce changement. Cela peut inclure des programmes de gestion du changement, des communications internes et des actions concrètes pour modifier les comportements.</i>
<i>Créer un environnement inclusif</i>	<i>Le DRH travaille à créer un environnement de travail inclusif en mettant en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion. Il veille à ce que tous les membres de l'organisation se sentent valorisés et respectés, favorisant ainsi une culture diversifiée.</i>
<i>Renforcer l'engagement des employés</i>	<i>Le DRH met en place des initiatives visant à renforcer l'engagement des employés. Cela peut inclure des programmes de reconnaissance, des opportunités de développement professionnel, et des actions pour promouvoir une expérience positive au travail.</i>
<i>Favoriser une communication ouverte</i>	<i>Le DRH joue un rôle crucial dans la promotion d'une communication ouverte et transparente au sein de l'organisation. Cela contribue à renforcer la confiance et à créer une culture où les employés se sentent libres de partager leurs idées et leurs préoccupations.</i>
<i>Gérer les changements organisationnels</i>	<i>Lors de changements majeurs dans l'organisation, tels que des fusions, des acquisitions ou des restructurations, le DRH joue un rôle essentiel dans la gestion des aspects culturels du changement. Il aide à minimiser la résistance et à faciliter l'adaptation.</i>
<i>Favoriser l'innovation</i>	<i>Encourager une culture d'innovation en créant un environnement qui valorise la créativité, la prise de risque contrôlée et l'apprentissage continu. Le DRH peut soutenir cela par le biais de politiques RH et de programmes de formation.</i>
<i>Evaluer et mesurer la culture</i>	<i>Le DRH peut mettre en place des mécanismes pour évaluer et mesurer la culture d'entreprise, que ce soit par le biais de sondages, d'évaluations régulières ou d'indicateurs de performance spécifiques à la culture.</i>

Source : Réaliser par nous-mêmes

En assumant ces responsabilités, le DRH devient un catalyseur essentiel pour façonner et évoluer la culture d'entreprise. Cela contribue à créer un environnement de travail positif, aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation. C'est ici que le génie du DRH s'impose dans la mise en œuvre de bonnes pratiques de management des ressources humaines, dans l'encadrement des emplois et la planification des effectifs en se basant sur ses compétences (JM.Perreti, 2016 pp. 10-15).

2.2. Compétences du DRH

Afin de bien mener ses missions et responsabilités, le DRH doit investir une panoplie de compétences larges et incarner une posture particulière dans ses visions. Ces compétences se subdivisent en deux catégories à savoir ; des compétences stratégiques et des compétences opérationnelles selon le besoin de ses fonctions.

2.2.1. Les compétences stratégiques du DRH

En plus des compétences basiques qu'exige la fonction, le DRH doit élargir sa vision en se préoccupant des autres homologues des diverses structures de l'organisation et maîtriser les langages des autres collaborateurs de la direction de la production, la direction des finances, la direction marketing et autres. Ajoutons, cette collaboration il doit aussi comprendre en premier les démarches de stratégie business de l'entreprise afin d'asseoir une stratégie RH claire, cohérente et qui contribue aux business de l'entreprise. Pour ce faire, le DRH entreprend et s'appuie sur des savoirs relationnels de coaching, de communication et négociations (Peretti, et al., 2013 p. 163).

a) Compétences en coaching

Le coaching en milieu professionnel implique d'aider les employés à atteindre leurs objectifs professionnels et à développer leurs compétences. Le DRH est le guide des collaborateurs dans leur développement professionnel, en identifiant les domaines d'amélioration et en fournissant des conseils pour favoriser la croissance individuelle. Même s'il a le plein soutien de la direction générale cela n'est pas suffisant pour garantir la réussite de ses actions. S'appuyer sur les opérationnels et les faire adhérer dans le cadre de ses projets est une évidence, ce qui fait une diversification et différenciation de démontrer son efficacité (Haegel, 2020 p. 265).

b) Compétences en communication

La communication efficace est cruciale dans le rôle de DRH. Cela implique la capacité à transmettre clairement les politiques de l'entreprise, les changements organisationnels, les

attentes en matière de performance, veiller à clarifier les valeurs fondamentales, de donner une image d'évolution de l'entreprise, de communiquer la stratégie RH et mettre en avant les questions d'éthiques. La communication ouverte, simple et transparente contribue à la création du sentiment de la confiance des employés et à incarner une culture d'entreprise forte.

c) Compétences en négociation

Le DRH est souvent impliqué dans des négociations, que ce soit lors de la conclusion d'accords avec des partenaires sociaux, la résolution de conflits internes, ou la discussion de conditions d'emploi avec les employés. Des compétences solides en négociation sont essentielles pour parvenir à des accords mutuellement bénéfiques.

Le DRH est souvent le médiateur entre la direction de l'entreprise et les employés. Il doit établir et maintenir des relations positives avec les employés, comprendre leurs préoccupations et contribuer à créer un environnement de travail harmonieux.

Comprendre et gérer les émotions, tant les siennes que celles des autres, est crucial pour créer un environnement de travail positif. Cela aide le DRH à réagir de manière appropriée aux situations complexes et à favoriser des relations professionnelles saines (Dufour, et al., 2009 p. 18).

2.2.2. Les compétences opérationnelles du DRH

Le DRH est le chef d'orchestre de son écosystème RH et pour mener à bien son métier, cadrer ses missions cela demande une grande polyvalence et de nombreuses compétences. Cependant, ces dernières sont indispensables, et sont définies en trois axes différents à savoir les compétences en savoirs (connaissances acquises), savoir-faire (compétence technique) et savoir-être (qualités personnelles et comportements).

a) Les savoirs du DRH

Sont des connaissances spécifiques qui lui permettent de remplir efficacement ses fonctions (Benoit Grsser, 2017, pp. 49-57).

✓ **Connaissance approfondie des lois du travail** : le DRH doit avoir une compréhension approfondie des lois et réglementations du travail, telles que le code du travail, les conventions collectives et les accords sectoriels. Cela lui permet de garantir que l'entreprise est en conformité avec la législation en vigueur.

✓ **Expertise en gestion des ressources humaines** : le DRH doit posséder une expertise solide en matière de gestion des ressources humaines, y compris la planification des effectifs,

la gestion de la performance, la rémunération et les avantages sociaux, la gestion des talents, la formation et le développement, etc.

✓ **Compréhension des processus RH** : le DRH doit avoir une connaissance approfondie des processus RH tels que le recrutement, la sélection, l'intégration des nouveaux employés, la gestion des carrières, la gestion des absences, la gestion des conflits, etc.

✓ **Maîtrise des outils et des systèmes RH** : le DRH doit être à l'aise avec l'utilisation des outils et des systèmes informatiques liés à la gestion des ressources humaines, tels que les logiciels de gestion des talents, les systèmes de paie, les plateformes de recrutement en ligne, etc.

✓ **Connaissance des tendances et des meilleures pratiques RH** : le DRH doit se tenir au courant des tendances et des évolutions dans le domaine des ressources humaines. Cela comprend la connaissance des meilleures pratiques RH, les nouvelles approches en matière de gestion des talents, les avancées technologiques pertinentes, etc.

✓ **Compétences en communication et en relations interpersonnelles** : le DRH doit posséder d'excellentes compétences en communication et en relations interpersonnelles. Cela inclut la capacité à communiquer clairement et efficacement avec les employés à tous les niveaux de l'organisation, les partenaires sociaux et les autres parties prenantes internes et à établir des relations de confiance et à gérer les interactions professionnelles avec tact et diplomatie.

✓ **Capacité d'analyse et de résolution de problèmes** : le DRH doit être capable d'analyser les problèmes liés aux ressources humaines, d'identifier les causes sous-jacentes et de proposer des solutions appropriées. Cela nécessite une pensée critique, une capacité d'analyse et une prise de décision éclairée.

b) Les savoir-faire du DRH

Sont les compétences pratiques et techniques qu'il doit maîtriser pour accomplir ses responsabilités (Association des DRH, 2018, pp. 13-14).

✓ **Gestion du recrutement et de la sélection** : le DRH doit être capable de mener des processus de recrutement efficaces, d'évaluer les candidats, de mener des entretiens d'embauche et de prendre des décisions éclairées en matière de sélection.

✓ **Gestion du personnel** : le DRH doit être compétent dans la gestion des contrats de travail, la tenue des dossiers des employés, la gestion des absences et des congés, ainsi que dans la gestion des avantages sociaux.

- ✓ **Gestion de la rémunération et des avantages sociaux :** le DRH doit avoir une connaissance approfondie des systèmes de paie, des réglementations fiscales et des avantages sociaux pour pouvoir gérer efficacement ces aspects importants de la rémunération des employés.
- ✓ **Gestion de la formation et du développement des compétences :** le DRH doit être capable d'identifier les besoins en formation, de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de développement appropriés, ainsi que d'évaluer l'efficacité de ces programmes.
- ✓ **Gestion de la performance :** le DRH doit être compétent dans l'établissement d'objectifs, l'évaluation régulière des performances, la gestion des évaluations de performance et la mise en place de plans d'amélioration.
- ✓ **Gestion des conflits et des relations sociales :** le DRH doit posséder des compétences en médiation, en résolution de conflits et en négociation pour gérer les relations sociales et maintenir un climat de travail harmonieux.
- ✓ **Conformité légale et réglementaire :** le DRH doit être au fait des lois du travail, des réglementations en matière d'emploi et des obligations légales liées à la gestion des ressources humaines pour s'assurer que l'entreprise est en conformité avec ces exigences.
- ✓ **Utilisation des outils et technologies RH :** le DRH doit être à l'aise avec l'utilisation des outils et des technologies RH, tels que les systèmes de gestion des talents, les logiciels de paie, les plateformes de recrutement en ligne, etc.
- ✓ **Gestion de projet :** capacité à mener des initiatives RH spécifiques en tant que projets, en définissant des objectifs clairs, en établissant des échéanciers et en coordonnant les efforts de l'équipe.
- ✓ **Compétences analytiques :** utilisation de données et d'analyses pour prendre des décisions informées et évaluer l'efficacité des pratiques RH.

c) **Savoirs être du DRH**

Les savoirs être du DRH sont des qualités personnelles et comportementales qui lui permettent de remplir efficacement ses fonctions (Nguyen, 2020).

- ✓ **Sens de leadership :** le DRH doit posséder des compétences de leadership solides pour inspirer et motiver les employés, et pour diriger son équipe RH avec succès.
- ✓ **Sens d'empathie :** le DRH doit être capable de comprendre les besoins et les préoccupations des employés, et de créer un environnement de travail qui favorise leur bien-être.

- ✓ **Sens d'intégrité :** le DRH doit être un gardien éthique et faire preuve d'intégrité dans toutes ses interactions avec les employés, les partenaires sociaux et les autres parties prenantes.
- ✓ **Sens d'adaptabilité :** le DRH doit être capable de s'adapter aux changements rapides dans le monde des affaires et de la technologie, tout en continuant à fournir des services RH de haute qualité.
- ✓ **Orientation client :** le DRH doit être orienté client et axé sur la satisfaction des besoins des internes et externe de l'entreprise dans son ensemble.
- ✓ **Capacité à travailler en équipe :** le DRH doit être capable de travailler efficacement en équipe avec d'autres leaders et professionnels RH pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- ✓ **Sens d'organisation :** le DRH doit être organisé et capable de gérer plusieurs tâches simultanément, tout en respectant les délais.
- ✓ **Capacité à gérer le stress :** le DRH doit être capable de gérer le stress lié à la gestion des ressources humaines, y compris les conflits, les situations difficiles et les urgences.

En développant ces compétences opérationnelles, le DRH peut contribuer de manière significative à la gestion quotidienne des ressources humaines, assurant ainsi un environnement de travail efficace et conforme aux objectifs organisationnels.

2.2.3. La mise en œuvre des compétences du DRH

Il n'est d'une importance pour les managers de l'entreprise d'avoir des compétences dans le domaine d'activité, car le plus important c'est la mise en œuvre de ces dites compétences. Le DRH dans la cadre de la mise en œuvre implique l'application pratique de ces compétences dans le cadre de ses responsabilités (Equipe éditoriale D'indeed, 2024).

a) Gestion du personnel

Le DRH met en œuvre ses compétences en gestion du personnel en gérant les contrats de travail, en tenant à jour les dossiers des employés, en traitant les demandes de congés et d'absences, en gérant les avantages sociaux tels que l'assurance maladie et la retraite, et en assurant la conformité aux réglementations liées à l'emploi.

b) Recrutement et sélection

Le DRH met en œuvre ses compétences en recrutement et en sélection en élaborant des stratégies de recrutement, en rédigeant des descriptions de poste, en diffusant des offres d'emploi, en évaluant les candidatures, en menant des entretiens d'embauche et en prenant des décisions éclairées pour sélectionner les meilleurs candidats (J.Marie.Peretti, 2012, p. 51).

c) Gestion de la rémunération et des avantages sociaux

Dans ce volet de rémunération et gestion de la paie en calculant les salaires, en traitant les déductions fiscales, en gérant les systèmes de paie et en assurant le respect des réglementations fiscales. Il met également en œuvre ses compétences en gestion des avantages sociaux en gérant les programmes d'avantages sociaux tels que l'assurance santé, les congés payés et les régimes de retraite tout en assurant l'équité de rémunération interne et externe (Digitalrecruiters.com, 2020).

d) Formation et développement des compétences

Cela se traduit dans l'identification des besoins en formation, la conception des programmes de développement appropriés, la collaboration avec des formateurs externes ou internes, la planification et l'organisation des sessions de formation et enfin l'évaluation de l'efficacité des programmes et le suivi des plans de formation (J.Marie.Peretti, 2012, p. 141).

e) Gestion de la performance

Le DRH met en œuvre ses compétences en gestion de la performance en établissant des objectifs clairs pour les employés, en réalisant des évaluations régulières des performances, en fournissant un feedback constructif, en identifiant les domaines d'amélioration et en élaborant des plans de développement individuels.

f) Gestion des conflits et des relations sociales :

La gestion des conflits et des relations sociales est le volet critique des organisations, le DRH intervient par ces interventions dans la résolution des conflits entre employés, en facilitant la communication entre les parties prenantes, en négociant avec les partenaires sociaux et en mettant en place des mesures préventives pour maintenir un climat de travail harmonieux.

g) Conformité réglementaire

Dans le cadre de ses compétences il est le garant des questions liées à la conformité légale et réglementaires en se tenant à jour des lois du travail et des réglementations applicables, en veillant à ce que l'entreprise respecte ces exigences, en mettant à jour les politiques et procédures RH pour se conformer aux changements législatifs et en conseillant la direction sur les implications juridiques des décisions RH.

h) Communication interne

Un DRH communicatif est celui qui transmet efficacement les informations et les orientations avec les employés, les managers et les autres parties prenantes, que ce soit par le

biais de réunions, d'e-mails, de bulletins d'information ou d'autres canaux de communication. Il veille à ce que les messages soient clairs, cohérents et adaptés aux contextes communiqués.

En mettant en œuvre ces compétences de manière cohérente et efficace, le DRH contribue à assurer une gestion des ressources humaines efficace et à soutenir la croissance et le succès de l'entreprise.

2.3. Le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise

Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) joue un rôle central dans l'évolution de la culture d'entreprise. La culture d'entreprise représente les valeurs, les croyances, les comportements et les normes qui guident le fonctionnement quotidien d'une organisation.

Les pratiques du management des ressources humaines (RH) sont essentielles pour influencer et accompagner l'évolution de la culture d'entreprise.

En mettant en œuvre ces pratiques, les professionnels des RH peuvent jouer un rôle clé dans la transformation culturelle d'une organisation, favorisant ainsi un environnement de travail positif et aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise

Le DRH joue un rôle central dans l'évolution de la culture d'entreprise. Ses responsabilités incluent la conception, la mise en œuvre et le suivi des initiatives visant à façonner la culture organisationnelle.

2.3.1. La contribution du DRH dans le management de la culture d'entreprise

Afin d'assurer un management efficace de la culture organisationnelle et d'assurer l'atteinte des objectifs de contribution de ladite culture citée dans la section II du chapitre I. Le DRH chargé de la gestion de la culture d'entreprise renforce sa contribution par l'implication des pratiques RH dans la réussite de ce projet et ce :

- ✓ en communiquant régulièrement avec les employés sur les valeurs, les normes et les objectifs de l'entreprise. Cela permettra de créer un environnement de travail transparent et collaboratif.
- ✓ offrir des formations aux employés pour les aider à comprendre et à intégrer la culture d'entreprise. Cela permettra aux employés de mieux comprendre les valeurs et les objectifs de l'entreprise, et de contribuer activement au développement de la culture d'entreprise.
- ✓ en recrutant des employés qui partagent les valeurs et la vision de l'entreprise. Cela permettra de créer une culture homogène et cohérente.

- ✓ en exploitant la gestion de la performance pour encourager les comportements qui sont alignés avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Cela permettra aux employés de comprendre ce qui est attendu d'eux, et de travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- ✓ en reconnaissant et félicitant les employés qui incarnent les valeurs et les comportements souhaités dans l'entreprise. Cela permettra aux employés de se sentir valorisés et encouragés à concevoir une forte culture d'entreprise (J.Marie.Peretti, 2012).

2.3.2. La stratégie du DRH dans d'évolution de la culture

La stratégie du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise revêt d'une importance cruciale pour assurer la réussite et la pérennité de l'organisation. En effet, la culture d'entreprise représente l'ensemble des valeurs, des normes et des comportements partagés par les membres de l'entreprise (Thévénét, 2003 p. 43). Elle influence directement la manière dont les employés interagissent entre eux, avec les clients et avec les partenaires externes.

Dans la phase de création et d'évolution de la culture d'entreprise, le DRH procède à analyser la situation et la culture actuelle de l'entreprise pour comprendre les besoins et les différentes attentes des acteurs de l'organisation, notamment les employés, les managers et la direction. Mais, également de prendre en compte les spécificités de l'entreprise, son secteur d'activité, sa taille et sa stratégie.

Une fois ces éléments pris en compte, le DRH procède à l'élaboration de la stratégie visant à promouvoir une culture d'entreprise alignée sur les objectifs de l'organisation. Cette stratégie comprend différentes actions telles que la communication interne, la formation et le développement des compétences, la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant l'engagement des employés, ou encore la reconnaissance et la récompense des performances individuelles et collectives.

La communication interne est piédestal dans l'évolution de la culture d'entreprise. Le DRH veille à ce que les valeurs, les objectifs et les normes de l'organisation soient clairement communiqués à tous les niveaux de l'entreprise et encourage le dialogue et la participation des employés, afin de favoriser un sentiment d'appartenance et d'engagement.

La formation et le développement des compétences sont également des leviers importants pour faire évoluer la culture d'entreprise. Le DRH identifie les besoins en formation des employés et mettre en place des programmes et plans de formation adaptés. En plus il

encourage le partage des connaissances et des bonnes pratiques au sein de l'organisation, afin de favoriser l'apprentissage collectif (Meignant, 2014, p. 59).

Le management des ressources humaines est un autre aspect clé de la stratégie du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise. Il met en place des pratiques favorisant l'engagement des employés, tels que l'évaluation régulière des performances, la reconnaissance des efforts et des résultats, ou encore la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Parallèlement, il contrôle et supervise le fonctionnement des politiques de recrutement, de rémunération et d'avancement et s'assure de leurs cohérences avec les valeurs et les objectifs de l'organisation.

Enfin, la reconnaissance et la récompense des performances individuelles et collectives sont des leviers importants pour renforcer la culture d'entreprise. Le DRH met en place des programmes de reconnaissance formels et informels, tels que des prix d'encouragement, des trophées ou des événements spéciaux, afin de valoriser les contributions des employés et de renforcer leur engagement.

La stratégie du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise est essentielle pour assurer la réussite et la pérennité de l'organisation. En mettant en œuvre des actions telles que la communication interne, la formation et le développement des compétences, la gestion des ressources humaines et la reconnaissance des performances, le DRH peut contribuer à créer une culture d'entreprise forte, alignée sur les valeurs et les objectifs de l'organisation (Autissier & Simonin, 2009, pp. 65-84).

2.3.3. Le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et performance organisationnelle

Le changement de la culture d'entreprise nous renvoie à une modification des différents éléments profondément ancrés dans les pratiques du groupe de travail, qu'il soit de nature observable (les règles et normes, les artefacts, les rites) ou implicite (les valeurs et les croyances, les idéologies, les mythes, les tabous).

En outre, les études et les observations empiriques s'accordent sur le fait que la mise en œuvre d'un changement culturel progressive et long, tout en soulignant l'effet des routines quotidiennes dans ce sens (Belaid.Rs, 2011 p. 356).

En effet, l'action du DRH synthétise l'ensemble des missions et pratiques de la direction des ressources humaines. Cela s'exprime par sa politique des ressources humaines mise en œuvre toute en sachant que la culture est un facteur de cohésion intra organisationnelle et un

levier des apprentissages individuels et collectifs. Les pratiques de recrutements, de formation, de gestion de carrière agissent comme des outils d'évolution de la culture d'entreprise.

Le DRH est à la fois le pilote, le porteur de l'évolution de la culture d'entreprise, le leader de la transformation et d'innovation. Dans le même contexte Didier Pitelet, directeur général de l'agence *Onthemoon's* spécialisée dans la communication RH, confirme que le rôle du DRH est de « *repenser les rites et de définir les rituels ce qui permet de faire de la culture le moteur qui légitime toute forme de changement dans l'entreprise* » (Pételet.D, 2014 p. 14) et que l'avantage concurrentiel peut être assuré par le développement de la culture d'entreprise et ces valeurs. Ces dernières présentent un élément fédérateur de l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes autour du projet de changement et d'ancrer une perception de partage.

La proximité avec la direction générale est souvent présentée par le DRH comme un élément central de leur satisfaction au travail. Ainsi, la mobilisation première du DRH semble portée par les profits liés au sentiment d'appartenance à la direction stratégique de l'entreprise. Les missions de réorganisation sont d'ailleurs parfois mobilisées par la direction comme des mises à l'épreuve professionnelles, qui présagent d'une éventuelle promotion en cas de succès (Thoenig.C, 2008 p. 73).

En effet, selon Charles-Henri Besseyre des Horts, (2014) les reconnaissances et les capacités d'action du DRH sont tributaires de la relation qu'il entretient avec la direction générale. De ce fait, il est peu disposé à émettre des doutes sur la stratégie de la direction qui l'emploie (Horts.E.F, 2014). Car il est à la fois l'éveilleur de la culture d'entreprise, le leader de la transformation, le bâtisseur du développement des talents et des réseaux et l'innovateur sociale et sociétale.

Il déploie en amont la culture d'entreprise comme un processus d'évolution et que ses missions entreprennent principalement de parier sur les pratiques de la fonction des RH classiques à savoir le recrutement, la formation, la communication, la gestion de carrière et la mise en œuvre d'une gestion de relations sociales et estiment d'incarner une approche simple, facile, qui fait fédérer les acteurs de s'adapter à leurs rôles.

Ces rapports décrits entre le DRH et la DG sont orientés vers un paradigme commun de jouer un rôle d'ordre opérationnel ou de partenaire stratégique. Selon la dernière radioscopie de l'Observatoire Cegos, les directeurs des ressources humaines, appelés à juger les différents apports de leur fonction, placent aux premiers rangs : leur rôle de conseil (opérationnel) sur le

terrain auprès des salariés et des managers ; leur rôle de partenaire stratégique et d'accompagnement du changement.

Par contre, au quotidien, leur rôle administratif demeure largement prédominant : il représente un quart de leur temps de travail, alors qu'il est considéré par les directeurs des ressources humaines eux-mêmes comme le moins important (Chardin, 2021 p. 16).

a) Le rôle opérationnel

Le DRH en tant que manager intermédiaire doit s'assurer du soutien total et indéfectible de la DG et de l'engagement de l'ensemble de l'équipe dirigeante comité de direction (CODIR) comme évidence. Après avoir eu conscience de ce changement et la mise en œuvre des moyens et ressources adéquates pour mener ce projet de transformation par la DG, le pilotage de ce projet commence en particulier par convaincre l'ensemble des parties prenantes et les partenaires sociaux, en particulier les managers, de faire mieux aux quotidiens pour que la réalité corresponde à ce qui est annoncé afin de mobiliser les équipes autour du projet de changement. Rester concentrer sur l'objectif du changement et donner un sens à l'évolution de la culture est une préoccupation majeure des acteurs du pilotage et ce par l'injection de nouvelles valeurs.

Le DRH doit être exemplaire en affichant un certain charisme et être efficient dans la prise de décisions pour gagner la confiance des employés et des collaborateurs. Pour concevoir et maintenir l'engagement du DRH, il importe de prêter attention à la division du travail au sein de l'équipe dirigeante et de responsabiliser les parties prenantes, de communiquer toujours les objectifs souhaiter du changement (Chardin, 2021 p. 19).

b) Le rôle de partenaire stratégique

La stratégie de l'entreprise s'affiche dans sa politique et dans son engagement par la mise en œuvre de leviers et outils qui permettront à l'organisation et au DRH de s'adapter aux changements de la culture d'entreprise. Il est important de comprendre la culture de l'entreprise en amont avant même de la développer. Se lancer dans un projet d'évolution de la culture d'entreprise nécessite une panoplie d'actions (Haegel, 2016 p. 78). Par-là, la direction des ressources humaines s'incline vers diverses pratiques :

- la mise en place d'un plan de formation inculque le sentiment de contribution au développement de la culture et même de permettre au DRH d'ancrer les fondements de la culture cible, mais aussi d'appréhender la culture souhaiter.

- la communication et les rencontres de sensibilisations sont des leviers d'information qui permettront de rester sur le même seuil d'information d'évolution des actions menées, mais aussi d'opérer les nouvelles initiatives et de décisions de régulation.
- la coopération (collaboration) et le participatif consiste à intégrer les relations humaines dans une phase de transition. Le DRH de type collaboratif est en étroite concertation avec les parties concernées pour prendre des décisions en commun.

Ce type de style de gestion se base donc sur la communication, le dialogue social et la délégation du pouvoir (Johnson G., 2017 p. 173). Il en résulte la naissance d'une véritable culture d'entreprise forte et positive basée sur la confiance stimule l'engagement des employés, favoriser l'innovation, et contribuer de manière significative à la réussite globale de l'organisation.

L'ensemble de ces pratiques et rôles cités ne sont pas déterminantes d'un idéal processus de conduite de changement de la culture d'entreprise, car une assistance doit être présente tout au long de cette situation de transformation et le DRH est appelé à entreprendre d'autres rôles distinctifs à savoir:

- * Le DRH en collaboration avec la direction participe à la définition d'une vision culturelle alignée sur les valeurs fondamentales et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette vision sert de base d'engagement à tous les niveaux de l'organisation pour le développement de la culture d'entreprise.
- * Le DRH travaille à aligner la culture d'entreprise sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela nécessite une compréhension approfondie des priorités de l'entreprise et la création d'une culture qui soutient ces priorités.
- * Le DRH travaille à aligner la culture d'entreprise sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela signifie créer une culture qui soutient la réalisation des missions et des objectifs à long terme.
- * Le DRH joue un rôle central dans la promotion des valeurs et de l'éthique de l'entreprise. Il veille à ce que les comportements alignés sur ces valeurs soient encouragés et récompensés. Il contribue à créer une culture où l'intégrité et la responsabilité sont des éléments clés.
- * Lorsque des changements culturels sont nécessaires, le DRH facilite le processus en fournissant un leadership, en communiquant efficacement les raisons du changement, et en soutenant la transition des employés. Il doit s'assurer que les employés comprennent la nécessité du changement et soient prêts à l'adopter.

* Le DRH met en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion pour créer un environnement de travail où chaque employé se sent valorisé. Cela favorise une culture inclusive, la diversité, le sentiment d'appartenance et contribue à une culture ouverte et respectueuse qui stimule l'innovation et renforce la performance globale.

* Le DRH développe des initiatives pour renforcer l'engagement des employés. Cela peut inclure des programmes de reconnaissance, des opportunités de développement professionnel, des actions pour promouvoir une expérience positive au travail et de création d'un environnement où les employés se sentent connectés à la mission et aux valeurs de l'entreprise.

* Lors de périodes de changements majeurs, le DRH aide à gérer les aspects culturels du changement. Il travaille à minimiser la résistance, à faciliter l'adaptation, et à maintenir un niveau élevé de moral et de productivité.

* Le DRH encourage une culture d'innovation en favorisant la créativité, la prise de risque contrôlée et l'apprentissage continu. Il soutient la création d'un environnement qui valorise de nouvelles idées et solutions.

* Le DRH met en place des mécanismes pour évaluer et mesurer la culture d'entreprise.

Cela peut inclure des sondages, des évaluations régulières et des indicateurs de performance liés à la culture. Ces mesures permettent d'ajuster les stratégies en fonction des besoins.

En intégrant ces aspects, le DRH devient un agent de changement culturel, influençant positivement la manière dont les employés interagissent, collaborent et contribuent à la performance globale de l'organisation. La culture d'entreprise, lorsqu'elle est bien gérée, devient un atout majeur pour la performance organisationnelle (Dave, 1996, pp. 18-34).

2.3.4. La posture spécifique du DRH

Le DRH est un leader et un facilitateur au sein de l'organisation. Il est d'une nécessité pour DRH de comprendre les besoins et les attentes des employés, d'établir des relations de confiance, et de promouvoir une culture d'entreprise positive.

Il doit également être capable de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des ressources humaines, tout en tenant compte à la fois des objectifs de l'entreprise et du bien-être des employés. La posture du DRH implique également d'être à l'écoute, d'être ouvert au dialogue et de favoriser la collaboration entre les différentes parties prenantes (SYLVIE St-Orange, 2004, pp. 27-32).

Il englobe plusieurs dimensions liées à son rôle stratégique au sein de l'organisation et s'aligné à la stratégie globale de l'entreprise. Cela signifie appréhender les objectifs organisationnels et élaborer des stratégies RH qui soutiennent ces objectifs. Il participe activement à la planification stratégique et traduit la stratégie de l'entreprise en initiatives RH concrètes d'où sa capacité d'anticiper les besoins en matière de ressources humaines liés aux évolutions de l'entreprise, d'accompagner les employés à travers les changements organisationnels, et de contribuer à créer une culture d'entreprise adaptative.

Le DRH est souvent le garant du respect des normes éthiques et des valeurs de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Il s'assure que les pratiques RH sont conformes aux lois et réglementations en vigueur tout en favorisant un environnement de travail éthique.

Cela englobe le recrutement, le développement des compétences, la gestion de la performance et la planification de la relève d'où ses capacités d'identifier, de développer et de retenir les talents nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Il est pareillement le garant vis-à-vis du maintien des relations constructives avec les partenaires sociaux, de négociation des accords équitables et attentif aux besoins et aux préoccupations des employés pour favoriser un climat social positif (Cohen-Haegel, et al., 2010 p. 319). De plus, il contribue à créer et à maintenir une culture d'entreprise positive et alignée sur les valeurs de l'organisation. Cela implique la promotion de la diversité, de l'inclusion et du bien-être au travail.

Le monde des affaires évolue rapidement, et le DRH est contraint de s'adapter aux changements économiques, technologiques et sociaux. L'agilité est essentielle pour anticiper et répondre aux défis émergents en matière de gestion des ressources humaines. Les compétences de savoirs du DRH sont des connaissances spécifiques qui lui permettent de remplir efficacement ses fonctions.

Ces compétences sont basiques dans compréhension approfondie des lois et réglementations du travail, telles que le code du travail, les conventions collectives et les accords sectoriels. Cela lui permet de garantir que l'entreprise est en conformité avec la législation en vigueur.

Une expérience solide en matière de gestion des ressources humaines, y compris la planification des effectifs, la gestion de la performance, la rémunération et les avantages sociaux, la gestion des talents, la formation et le développement, accompagner de l'utilisation

des outils et des systèmes informatiques liés à la gestion des ressources humaines, tels que les logiciels de gestion des talents, les systèmes de paie, les plateformes de recrutement en ligne, sont des domaines d'expertises du DRH (Dufour, et al., 2009 p. 18).

Le DRH doit posséder d'excellentes compétences en communication et en relations interpersonnelles. Cela inclut la capacité à communiquer clairement et efficacement avec les employés à tous les niveaux de l'organisation, à établir des relations de confiance et à gérer les interactions professionnelles avec tact et diplomatie.

Le DRH doit être capable d'analyser les problèmes liés aux ressources humaines, d'identifier les causes sous-jacentes et de proposer des solutions appropriées. Cela nécessite une pensée critique, une capacité d'analyse et une prise de décision éclairée.

Principalement, le DRH doit incarner un équilibre entre l'aspect humain et l'aspect stratégique de la gestion des ressources humaines.

Les compétences de savoirs du DRH englobent une connaissance approfondie des lois du travail, une expertise en gestion des ressources humaines, une maîtrise des processus et des outils RH, une connaissance des tendances et des meilleures pratiques RH, ainsi que des compétences en communication, en analyse et en résolution de problèmes.

Le DRH que nous appelons de nos aspirations a pour taches de convaincre la direction générale que la performance organisationnelle durable passe la qualité du management des ressources humaines et la création de valeur pour les collaborateurs. Il est, se faisant, de même attitude que ces homologues directeur des finances qui défend la création de valeur pour les actionnaires ou le directeur marketing pour les clients (Dufour, et al., 2009 p. 19).

La posture spécifique du DRH combine des compétences stratégiques, éthiques, relationnelles et opérationnelles pour soutenir le succès de l'entreprise à long terme. Elle nécessite une compréhension approfondie des enjeux organisationnels, une vision stratégique et la capacité de travailler en partenariat avec d'autres leaders pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Conclusion chapitre III

Le chapitre III décrivait l'importance des théories des organisations dans le domaine de la gestion des ressources humaines (MRH). Ces théories constituent une base théorique dynamique et évolutive, essentielle pour les professionnels du MRH afin de développer des stratégies efficaces pour la gestion du personnel, alignées sur les objectifs organisationnels.

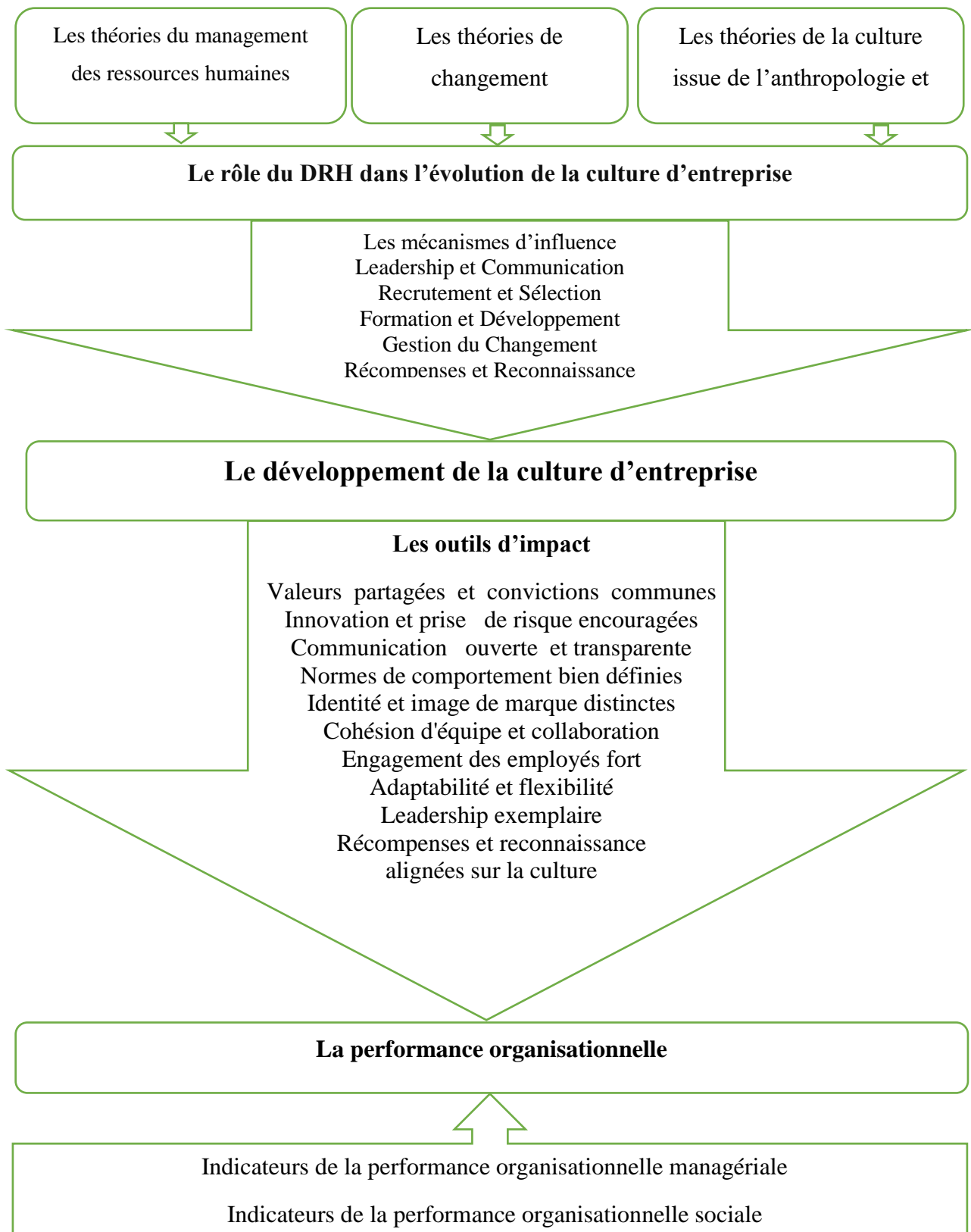
Le MRH est perçu comme un système ouvert, constamment influencé par son environnement. Il requière une interaction entre ses composants internes et externes et devrait s'adapter aux changements continus. Une coordination efficace des activités du MRH avec d'autres fonctions organisationnelles est cruciale pour atteindre les objectifs fixés.

Le rôle du Directeur des Ressources Humaines (DRH) était souligné comme stratégique au sein de l'organisation. En tant que professionnel de haut niveau, le DRH a pour mission principale d'optimiser la gestion du capital humain. Cela implique la mise en place de politiques RH efficaces et la promotion du développement et de l'épanouissement des employés. L'expertise et le leadership du DRH est déterminant pour la réussite et la pérennité de l'entreprise.

Enfin, les compétences requises pour un DRH incluent une connaissance approfondie des lois du travail, une expertise en gestion des ressources humaines et une maîtrise des processus et outils RH. Ces compétences sont indispensables pour exercer efficacement le rôle de DRH.

L'ensemble de théories abordées dans les différents chapitres ont fourni un aperçu des fondements théoriques de notre recherche, lesquels serviront de base solide, de pilier fondamental et de références pour encadrer efficacement le cadre pratique qui sera développé dans le chapitre IV intitulé : Le DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise en Algérie.

Figure 21 : Schéma récapitulatif du cadre de la recherche



Source : Réalisé par nous-mêmes

Chapitre IV :

Le DRH

Dans

L'évolution

De La Culture

D'entreprise

En Algérie

Introduction

Le cadre théorique de notre étude a fourni une compréhension approfondie de la thématique de recherche à savoir, le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise. Ces éléments serviront de base et de référence pour structurer la partie pratique de cette étude. Après avoir défini la problématique et les objectifs de notre recherche, notre intention est de les tester empiriquement.

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons d'abord sur la présentation de l'enquête et la méthodologie utilisée. Nous décrivons notre approche épistémologique et les méthodes employées pour collecter les données et les informations considérées comme fiables. Nous expliquerons également notre procédé concernant le guide d'entretien. Ensuite, nous analyserons et interpréterons les données recueillies sur le terrain. Pour finir, une synthèse conclura notre travail en rapport avec les résultats obtenus.

Section 1 ; Présentation de l'enquête et la méthodologie de recherche

La réalisation d'un travail de recherche implique impérativement l'établissement d'une définition précise ainsi que la conception d'un processus de recherche méthodique. L'importance réside dans la clarté de la définition et l'organisation du processus de recherche.

Au commencement de ce processus, la méthode est cruciale. Elle détermine comment accéder à la connaissance et générer des résultats fiables. Cette méthode s'appuie sur un positionnement épistémologique logique et une stratégie rigoureuse pour explorer et comprendre la réalité. La définition claire de ces composantes est fondamentale pour assurer la validité et la pertinence des résultats de la recherche.

Par ailleurs, le choix de la méthode et du cadre épistémologique influence directement la conduite de la recherche et l'interprétation des conclusions. Une réflexion minutieuse sur ces aspects est donc indispensable pour réussir efficacement un projet de recherche.

1.1. Positionnement épistémologique

Selon la perspective de Piaget en 1970, l'épistémologie est décrite comme l'étude de la formation des connaissances (Piaget.J, 1970, p. 38). Piaget se concentre sur les questions fondamentales de la connaissance scientifique : sa nature, son processus d'élaboration et sa valeur. Parallèlement, le Petit Robert (1995, p. 2051) définit l'épistémologie comme un ensemble de connaissances et d'études de valeur universelle, caractérisées par un domaine spécifique et une méthode définie, basées sur des relations objectives et vérifiables.

Ainsi, la connaissance se construit à partir d'expériences ou d'interprétations de faits et de phénomènes. Des outils tels que l'observation et l'analyse permettent aux chercheurs d'approcher objectivement leurs sujets d'étude. Cette connaissance, distincte de la science, concerne des phénomènes régis par des lois et vérifiés par des méthodes expérimentales incluant l'observation, l'expérimentation et la généralisation.

L'objectif est de découvrir des lois aussi précises que possible. Cependant, selon le principe de réfutabilité de Karl Popper, aucune loi n'est définitivement valide ; tout est sujet à réfutation et à remise en question.

Selon Granger (1995, p. 45-48), la distinction entre la science et la connaissance générale repose sur plusieurs objectifs spécifiques à la science :

- Interprétation d'une réalité (la science vise à donner du sens et à comprendre la réalité).

- Description de phénomènes (la science s'attache à détailler et à expliquer les phénomènes observés).

- Établissement de critères de validation publique (la science s'engage à produire des critères vérifiables et acceptés par la communauté scientifique).

Peu importe l'approche adoptée par le chercheur, elle participe, de manière directe ou indirecte, mentale ou concrète, à la compréhension de la réalité.

- **Observation** : cette étape implique une observation minutieuse des faits, la mise de côté des opinions personnelles et des préjugés, et la formulation de questions logiques. Son but est de formuler des hypothèses de recherche.

- **Expérimentation** : elle consiste à tester et à prouver des faits à l'aide d'instruments et de méthodes adéquats.

- **Explication** : cette phase vise à démontrer la corrélation entre les faits et les observations, en s'assurant de la cohérence du raisonnement logique.

- **Généralisation et prédiction** : elle implique de déduire des lois et des théories applicables universellement, et de prédire l'évolution, l'état futur et les formes des faits et des relations associées (Chatellin, 2004).

1.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste

Le positivisme, mettant en avant l'impact de la société et de l'histoire sur la pensée humaine, se concentre sur l'histoire sociale et son influence sur la mentalité humaine. Les fondateurs de ce courant, notamment Auguste Comte (1718-1857), March (1838-1916), Brigmane (1882-1961), et Bohr (1885-1962), considèrent l'observation comme l'élément central de la production de connaissance, complétée par l'expérimentation et le raisonnement.

Les principes fondamentaux du positivisme en épistémologie peuvent être résumés comme suit :

- la validité de la connaissance repose sur l'utilisation de la raison, qui est essentielle pour distinguer les expériences de la réalité ;

- le positivisme reconnaît l'existence d'une réalité objective et postule que l'observation d'un objet réel par un sujet observateur n'influence ni l'un ni l'autre (principe d'objectivité) ;

- la connaissance doit se baser sur l'observation de la réalité et non sur des préconceptions ;

Ainsi, dans tous les domaines de recherche (sciences naturelles, sciences humaines et sociales, sciences de gestion, etc.), le paradigme épistémologique positiviste est celui qui établit la distinction entre la scientificité et la non-scientificité de la connaissance, affirmant que cette dernière doit se conformer à des lois universelles et valides.

Bien que le positivisme impose des critères de validité scientifique, aidant les chercheurs à différencier entre la connaissance scientifique et non scientifique, il est important de noter trois critères de validité spécifiques dictés par ce paradigme.

Dans le cadre du positivisme, les critères clés pour la recherche scientifique sont la reproductibilité, la falsifiabilité et l'objectivité.

- **Reproductibilité des résultats** : ce critère assure que les conclusions tirées d'une expérience peuvent être vérifiées par d'autres chercheurs reproduisant l'étude. Cela renforce la crédibilité des résultats obtenus.
- **Falsifiabilité des théories** : ce principe établit que pour qu'une hypothèse soit scientifiquement valide, elle doit être susceptible d'être contredite ou réfutée par des expériences ou des observations.
- **Objectivité des observations** : ce critère exige que les observations soient faites sans biais du chercheur, assurant ainsi une analyse neutre et rigoureuse.

Ces principes sont essentiels pour garantir la validité et la fiabilité des connaissances produites en science.

En outre, le positivisme souligne également d'autres aspects importants de la démarche scientifique :

- La vérifiabilité, comme le souligne Blaug (1982), une proposition est significative uniquement si elle peut être vérifiée empiriquement.
- La confirmabilité, ce critère se réfère au degré de probabilité avec lequel les énoncés sont confirmés ou généralisés.
- La réfutabilité, selon Popper (1984), une théorie est considérée comme réfutable si certains résultats peuvent l'invalider.

1.1.2. Le paradigme épistémologique constructiviste

L'axiome de base des constructivistes est que la construction de la connaissance est la résultante des rapports de causalités et d'interactions que procurent les corrélations du sujet sur

son objet : « la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les structures internes du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la médiation nécessaire de ces structures » Piaget (1970). (Sciences des Systèmes, Encyclopédie Universalise, 1995).

Ajoutons à cela que pour les constructivistes, il existe plusieurs réalités qui expliquent un phénomène réel non pas une seule réalité. Par conséquent, pour eux le chercheur est dans l'incapacité d'accéder à la réalité. Face à cette situation nous acceptons des interprétations de cette réalité comme principe de production d'une connaissance scientifique.

Ce paradigme épistémologique dit constructiviste, défend l'idée que la construction de la connaissance se fait par perception non pas par déduction. Dans cette perspective de Largeault (1993), « *un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber un exemplaire ou de le calculer explicitement* » (Hazem, 2001 p. 12).

De ce fait, il est à retenir que l'épistémologie constructiviste s'étale dans une logique épistémologique d'exploration, de création et de construction de la connaissance. En revanche contrairement au positivisme qui est une épistémologie de la vérification, théoriquement les pensées constructivistes, qui se sont développées au fil des deux dernières décennies en sciences sociales et de gestion, évoquent principalement deux paradigmes épistémologiques d'ordre constructivistes différents ayant des hypothèses fondatrices précisément explicitées et argumentées : le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) ; et le constructivisme radical selon Von Glasersfeld (1988/1981, 2001, 2005), dont la théorisation a été poursuivie par Le Moigne (1990, 1995, 2001, 2002, 2003) sous l'appellation « paradigme épistémologique constructiviste radical » (Avenier, 2011).

Marquant les déterminations de Piaget, Le Moigne (1995), le questionnement épistémologique doit solutionner la trilogie : *gnoséologique*, qui traite de la nature de la connaissance ; *méthodologique*, qui traite de la constitution des connaissances ; et *l'éthique* qui traite de la valeur ou de la validité des connaissances. De plus, pour les fondateurs du constructivisme radical trois hypothèses fondamentales sont soulevées :

H1 : Traite le statut de la connaissance

H2 : Le monde est fait d'interprétation et par conséquent, la connaissance produite est subjective et contextuelle.

H3 : La production de la connaissance scientifique est le résultat de l'interaction entre le sujet connaissant et l'objet étudié.

Tableau 7 : Hypothèses fondatrices des deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes contemporains

Paradigmes Épistémologiques Hypothèses Fondatrices	Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical/Pragmatique (Glaserfeld, 2001; Le Moigne, 1995, 2001, 2002)	Paradigme Epistémologique Constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998)
Hypothèses gnoséologiques Quelle est la nature de la connaissance ? Dans la connaissance, quelle est la relation entre le sujet connaissant et le phénomène étudié ? Quel est le but de la connaissance ?	<p>Hypothèse de connaissance phénoménologique :</p> <p>L'expérience humaine est connaissable. Chaque humain connaît sa propre expérience d'un réel. L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel de connaissance d'une relation perçue de résistance aux actions humaines.</p> <p>L'existence d'un réel tel qu'il peut être en lui-même n'est pas niée a priori, mais aucune hypothèse fondatrice n'est postulée sur l'existence et la nature d'un réel en soi. La confrontation des connaissances que différents humains ont d'un phénomène ne permet pas de garantir l'élaboration d'une connaissance objective d'un (possible) réel en soi, qui serait indépendante des sujets connaissant et de leurs contextes d'étude.</p> <p>Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant.</p> <p>Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de vérité où une connaissance vraie est une connaissance qui correspond exactement à un réel en soi auquel elle se rapporte. Le critère de vérité retenu dans ce paradigme est le principe pragmatique du verum/factum (Vico, 1858) : le vrai est le même que le fait (« factum »).</p> <p>L'élaboration de connaissances est vue comme un processus intentionnel d'élaboration de constructions symboliques, appelées représentations. Celles-ci sont forgées à partir de l'expérience que le sujet a du phénomène qu'il étudie et de ses connaissances antérieures. Le phénomène étudié est connu finalisé par l'action cognitive intentionnelle de sa représentation. Savoir, c'est disposer de manières et de moyens pour penser et agir intentionnellement. Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de représentations fonctionnellement adaptées et viables pour cheminer dans le monde.</p>	<p>Hypothèse d'ontologie relativiste :</p> <p>Il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.</p> <p>Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié ne peut être séparé de ce qui relève du sujet connaissant.</p> <p>Cette hypothèse rend inadéquate la notion classique de vérité où une connaissance vraie est une connaissance qui correspond exactement au réel auquel elle se rapporte.</p> <p>La « vérité » est définie comme la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette représentation.</p> <p>L'élaboration de connaissances est vue comme un acte de construction.</p> <p>Connaître, c'est élaborer des constructions informées et sophistiquées faisant consensus. Le processus de connaissance a pour but l'élaboration de compréhensions améliorées des situations étudiées.</p>
Hypothèses méthodologiques	<p>Toute méthode, y inclus les méthodes herméneutiques et dialectiques sont éligibles.</p> <p>Principes directeurs : comportement éthique, explicitation des hypothèses et du processus d'élaboration des connaissances, et rigueur critique dans la conduite de ce processus.</p>	<p>Seules les méthodes herméneutiques et dialectiques, mises en œuvre de manière éthique, sont éligibles.</p> <p>Critères d'évaluation de la qualité d'une recherche : crédibilité (trustworthiness), authenticité.</p>

Source : Marie-José Avenier, revue de management & avenir, les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme ?, p 377 ; 378.

1.1.3. Le paradigme épistémologique interprétativiste

Le concept ou le paradigme d'interprétativisme revoie par définition au fait que la connaissance produite découle de l'interprétation, narration et description de signification d'une situation donnée et qui relève aussi de l'appréciation, de la vision du chercheur.

Le paradigme épistémologique interprétativiste est similaire au paradigme constructivisme pragmatique, il repose sur quatre hypothèses fondatrices (Bouyizem & Meriouh, 2017, p. 3):

H1 : Est considéré comme connaissable l'expérience vécue.

H2 : La connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience (dépendance sujet / objet).

H3 : Le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc dans la construction de connaissances.

H4 : Refus de l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur.

1.1.4. Notre positionnement épistémologique

De sa nature, le sujet de notre recherche nous permet d'adopter et d'explorer une démarche méthodologique d'ordre qualitative que nous jugeons adaptée à cet objet de recherche. Notre travail de recherche s'inspire de la conception épistémologique interprétativiste des données qui nous permettent le choix de la méthode d'étude adéquate à notre sujet.

Parler de culture d'entreprise comme variable de recherche n'est pas nouveau, mais les aspects composants de ladite culture se transforment et se forgent via le temps de vie des organisations. L'histoire et le vécu de ces entreprises sont des composantes de création et de développement de la culture. Du point de vue de la recherche et de la production de la connaissance scientifique notre démarche prend racine d'une étude longitudinale ; vu qu'elle se présente comme un système continu de constitution et de formation. La culture par sa nature ne cesse de se bâtir du moment où les organisations demeurent en vie.

Dans la vision contemporaine, la culture d'entreprise représente un héritage des habitudes de travail qui évolue au gré des comportements sociaux (Bouzon, 2000). Elle matérialise un socle social commun où les différentes individualités se retrouvent. Dans l'entreprise, sa spécificité reste liée à l'organisation structurelle, aux instruments dont la personne se sert dans son travail, au milieu professionnel qui le socialise et au langage technique qui lui permet d'y communiquer. Le personnel construit en commun dans l'entreprise, au fils

du temps et des événements, une dimension culturelle perceptible au travers de ses vécus et coutumes professionnelles.

En science de gestion, notamment en management « *la culture se définit comme un ensemble de valeurs, références, croyances et comportements partagés par les membres d'une entreprise; une façon commune construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise et de trouver des solutions* ». (THEVENET M, 2003, P78). Là, notre réflexion se contracte vers un relationnel comme construit social entre les membres que compose l'organisation. L'intégration de l'être humain au sein de l'entreprise est au cœur de la création de sa culture.

Les interactions sociales entre les individus rendent le processus de création de valeurs communes plus complexe, ce qui rend l'étude de la culture d'entreprise aussi complexe. Ainsi, il est essentiel de reconnaître le rôle central de l'humain dans la construction et la perpétuation de la culture organisationnelle.

Cette interdépendance sociale crée un tissu complexe de normes, de comportements et de croyances au sein de l'entreprise, nécessitant une approche approfondie pour en comprendre les dynamiques.

La culture d'un groupe est la conséquence d'interactions sociales, de contradictions, de conflits et d'hétérogénéité. Cette orientation envisage la culture d'entreprise par les représentations construites par les individus sous l'influence de leur vie sociale. « *La représentation sociale est le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (Abric, 1994 : 54).

La proclamation de la culture organisationnelle se fait à travers les stratégies et les politiques adoptées par les entreprises, cela s'aperçoit dans la tenue vestimentaire, les heures de travail et l'affichage, ...etc. Elle régit également des aspects comme la conception de l'espace de travail et les avantages sociaux.

L'ancrage théorique révèle que, ce sont les dirigeants (managers) des entreprises qui établissent et développent la culture organisationnelle. Ils influencent les modes de pensée et les gestuelles des personnes. De ces faits, la culture d'entreprise façonne les comportements acceptables ou inacceptables dans une organisation. Comme elle peut aider à définir les valeurs et les principes fondamentaux qui guident le comportement organisationnel.

Opérationnellement de construction, la culture d'entreprise se présente d'une part comme un outil efficace dans les mutations organisationnelles, mais comme une résistance au moment d'introduction des changements, d'autre part. La conclusion des différents chapitres a mis en évidence que :

- Les cultures d'entreprise évoluent et l'adaptabilité du manager devient un élément clé de l'efficacité managériale dans l'entreprise.
- L'accélération des évolutions dans l'entreprise notamment poussée par les nouvelles technologies et l'atomisation de la structure pousse le manager vers l'excellence : la courbe d'apprentissage se réduit
- Le test asses manager permet d'identifier les ressources clés du manager ainsi que ses points de progrès. Il permet de cibler plus rapidement les besoins du manager dans son besoin d'efficacité, tant sur sa posture que ses compétences.

1.2. Méthodologie de recherche

Pour renforcer l'application pratique des théories mentionnées précédemment, nous présenterons notre choix d'enquête ainsi qu'une explication de la méthode employée pour la collecte des informations et la définition de notre stratégie pour accéder au terrain.

L'analyse des données obtenues, nous aidera à clarifier la contribution du DRH dans le développement de la culture d'entreprise et à transposer ces informations à notre cas, mettant ainsi en évidence l'impact de ces pratiques de développement culturel sur la performance organisationnelle.

1.2.1. Présentation de la méthode de recherche

Tout travail de recherche en sciences de gestion ou du management nécessite la mise en application d'une méthode appropriée à l'étude en question. De ce fait, deux méthodes s'inscrivent dans le champ du management et des sciences de gestion à savoir la méthode quantitative et la méthode qualitative.

Thiéart (2003) dans son analyse, nous propose une distinction entre ces deux méthodes et ce par :

La nature des données (Des données d'ordre qualitatives et données d'ordre quantitatives).

L'orientation de la recherche (La construction ou le test d'un objet théorique).

Le caractère d'objectivité ou de subjectivité des résultats (Objectivisme ou subjectivisme dans la recherche).

La flexibilité des résultats (Les résultats de la recherche sont susceptibles de manipulation).

Par définition la méthode qualitative se base sur des données non quantifiables autrement dit des données qui se présentent sous forme d'expressions, discours, des résumés des entrevues et les citations justifiées non chiffrées.

Pour, Wacheux (1996) la méthode qualitative suscite d'être attentif à l'ensemble des manifestations, des significations et des valeurs du fait social, de tenir compte du double dualisme : entre l'objet et l'observateur, entre l'observateur et les acteurs, et d'avoir à l'esprit une finalité de production d'un théorique émergent (Wacheux.F, 1996 pp. 31-32).

Selon Evrard *et al.* (1993), les données qualitatives sont classées selon des échelles nominales ou ordinales (c'est-à-dire non métriques). La méthode qualitative, qui peut émaner d'une orientation, est une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique.

L'approche qualitative repose sur l'observation participative et l'interprétation du réel afin de permettre au chercheur de se positionner dans l'analyse des résultats plutôt que dans la simple identification des variables ou le développement d'instruments de collecte de données.

Cette méthode met l'accent sur la compréhension en profondeur du phénomène étudié, en cherchant à saisir les nuances et les contextes qui peuvent influencer les résultats. Elle permet une exploration approfondie des expériences individuelles et des dynamiques sociales, offrant ainsi une perspective riche et détaillée.

La méthode quantitative consiste à l'analyse des données quantifiables et mesurable par des tests mathématiques ou statistiques appropriés en fonction de la question de recherche et du phénomène étudié. Elle engage plusieurs outils tels : les questionnaires et les sondages. Ces outils permettent de collecter des données numériques (chiffrées) pour ensuite les analyser de manière objective.

Ajoutons, à ces deux méthodes classiques qualitatives et quantitatives une troisième approche mixte s'impose dans l'exploration des données qui permettra aux chercheurs de bien cerner la réalité dite complexe.

Cette méthode vient pour réfuter les limites des deux approches classiques, car elle s'inspire du principe d'association des deux approches qualitative et quantitative. La revue de littérature sur la méthode mixte nous confronte à diverses appellations de la méthode, multi

méthodes, multi stratégies, méthodes mixtes ou méthodologies mixtes (Bryman, 2007); méthodes combinatoires (combining methods); méthodes intégratives (Cresswell et al, 2003).

Le terme méthodes mixtes est fréquent dans la littérature francophone, appelée aussi opérationnalisme multiple, Campbell et Fisk (1959) sont les premiers qui ont évoqué cette approche. Par contre, Denzin (1978) et Jick (1979) introduisent le concept de triangulation sous quatre niveaux, au niveau des données, des investigateurs, des théories et de la méthodologie, mais aussi ils s'appuient sur les principes de recherche intra-méthodes (within-methods) et inter-méthodes (between-methods). Ce croisement des approches peut être vu comme un mélange de paradigmes mutuellement exclusifs et difficilement conciliables (Hammersley, 1992).

Rappelons que la majorité des recherches en sciences de gestion ou en management sont complexes, cela demande de s'appuyer sur le mélange des deux méthodes quantitative et qualitative afin de mieux expliquer, interpréter et analyser les phénomènes complexes et mouvants qui découlent des situations ambiguës et difficiles (Catelin, 2002; Corbel et Raytcheva, 2010; Jossierand, 2004).

Cette illustration motive notre choix d'adopter cette méthode dite mixte pour mener à bien notre recherche. Cela nous permet d'une part, de classer les variables qui axent notre étude sur des échelles de données d'ordre nominales et ordinales, et qui sont d'ordre qualitatives pour ce qui concerne les entretiens et entrevues des DRH.

D'autre part, pour consolider, comparer et confronter nos résultats issus des éléments de réponses recueillies des d'entretiens avec la réalité existante, nous faisons recours aux données quantitatives par un questionnaire destiné aux subordonnés hiérarchiques de la fonction RH.

1.2.2. Stratégie d'accès au réel

Cette approche permet d'explorer plusieurs visions et perspectives, en fonction du positionnement épistémologique précédemment défini. Ainsi, plusieurs stratégies se distinguent, chacune étant adaptée à l'objectif de recherche et à la nature des données à recueillir. Parmi ces stratégies, nous citons : la méthode d'étude de cas, la méthode d'étude comparatif, la méthode de la recherche expérimentale, la méthode de la simulation et la méthode de la recherche action.

Chacune de ces méthodes offre des avantages spécifiques et peut être combinée selon les besoins de l'étude. En adoptant une approche exploratoire, il est possible de saisir la

complexité et la richesse du terrain étudié, tout en s'assurant d'une démarche rigoureuse et méthodique.

a) La méthode d'études de cas

L'étude de cas résulte de la mise en œuvre d'une ou de plusieurs techniques d'investigations. Autrement dit, c'est une description d'un événement, d'une organisation ou d'un fait. Avec l'étude de cas, nous pouvons obtenir et adopter plusieurs collections de données et d'analyses, à la fois des données quantitatives et qualitatives qui peuvent être utilisées pour développer ou tester une théorie. Wacheux, (1996) définit la méthode des cas comme une investigation réelle d'un phénomène complexe ou une situation ambiguë par les situations, les évènements, les acteurs et les implications afin de déterminer des réalités différentes.

L'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par « *pourquoi* » ou « *comment* ». Elle permet de suivre ou de reconstruire les évènements dans le temps, d'évaluer les causalités locales et de formuler une explication. Elle a pour objectif de :

- Comprendre une situation, les déterminants et en donner une représentation (typologie des styles de direction)
- Permettre l'analyse des processus ;
- Mettre en évidence des causalités récursives.

b) La méthode d'études comparatives

La méthode comparative à proprement dit, résulte d'une problématique de confrontation entre plusieurs contextes pour expliquer des différences (Frédérique, 1996, p. 99) . Cette méthode d'études comparative consiste à interpréter et expliquer les ressemblances et les dissemblances entre des situations, problématiques et des aspects. Ces différences peuvent être regroupées en trois paradigmes, empirique, méthodologique et théorique. Cette confrontation du réel suit plusieurs démarches comparatives :

- *Démarche fonctionnaliste* qui consiste à repérer les raisons des contextes situationnels et des logiques d'action, mesurer les effets et ce par une introduction des technologies dans différents contextes.
- *Démarche culturaliste* qui a pour but de déterminer les limites de l'environnement culturel sur les pratiques et les comportements, mesurer les effets par l'influence de la culture sur la gestion.

- *Démarche configurationnelle* dont l'objectif est de mettre en évidence la cohérence de systèmes complexes par une gestion d'emploi dans différents contextes et désigne organisationnel.
- *Démarche universaliste/évolutionniste* qui cherche à déterminer des configurations et mettre en évidence les convergences situationnelles via les contingences en théories des organisations

c) La méthode de la recherche expérimentale

Le principe fondamental de cette méthode consiste à mettre en œuvre une série d'interactions dans un environnement contrôlé, observer les effets et les analyser. Sur cette base le chercheur formule théoriquement les convenances pour pronostiquer dans des contextes similaires une relation probable de cause à effet. Elle suppose que les lois et événements étudiés soient authentiques et permanents, et que la connaissance se justifie, d'un autre point de vue la réalité amène être minée, à partir des dimensions spatiales et temporelles.

Elle consiste également à traiter et analyser les facteurs d'intervention pour en déterminer les effets possibles sur l'objet de l'intervention.

d) La méthode de simulation

La simulation est particulièrement adaptée à l'analyse de l'émergence, car elle étudie un monde artificiel et virtuel. Cela lui permet de comprendre comment des règles de comportement individuel peuvent aboutir à des phénomènes contre intuitifs.

Dans les sciences de gestion et de management, la simulation est une réponse à la multiplication des interdépendances et interactions au sein des organisations.

En outre, la simulation repose sur la construction d'artefacts de la part du chercheur, mais les modèles construits sont transparents et les mécanismes générateurs sont explicites (Cartier, 2014 p. 473).

e) La méthode de la recherche action

La recherche action organise une consultation active et méthodique dans l'organisation, pour produire une connaissance sur un processus de changement avivé et active. (Catroux, 2002 pp. 8 - 20). De ce fait, la recherche action permet de réaliser la dualité entre une action synchronique et une analyse diachronique du processus de changement. Cette méthode a donc pour finalité de produire une méthode sur le **comment faire** dans une organisation et d'articuler les projets des acteurs et les objets de recherche.

Pour notre recherche, nous avons choisi comme démarche d'accès au réel l'étude de cas ; dont nous avons déjà présenté les particularités de cette stratégie.

1.2.3. **Le recueil des données**

La nature de notre sujet de recherche demeure complexe et changeant, nous préférons bien d'épuiser et engager pratiquement l'ensemble des sources d'investigations.

a) L'entretien

Qui nous, permettra de recueillir des informations pertinentes sur les pratiques du DRH sur le sujet du développement et les méthodes d'évolution de la culture, techniques de mise en œuvre de la politique de transformation, style de direction et démarches de résilience des résistances.

b) L'observation participante

Afin de vérifier si la culture est bien existante dans l'environnement des entreprises (affichage des valeurs, tenue vestimentaire, protocole de travail, consignes...etc.), en sachant que la culture d'entreprise se construit et évolue en fonction de la vie (histoire) de la firme.

c) L'analyse documentaire

Qui nous permet, de visualiser l'historique documentaire de l'entreprise pour pouvoir identifier les changements et les évolutions de la culture.

Pour se rapprocher de la source d'information et valoriser notre travail de recherche, nous avons opter une double enquête ; une enquête principale d'ordre qualitative des entretiens semi directifs avec de hauts managers notamment les DRH, et en parallèle une deuxième enquête support pour consolider et confirmer ou non la mise en œuvre des pratiques que ces premiers responsables de la fonction RH ont cités.

Cette démarche d'entretien face à face n'est pas suffisante pour bien guider notre démarche, cela nous contraint à faire recours au questionnaire destiné aux subordonnés afin de faire contre poids et confirmer les éléments recueillis par les différents entretiens effectués.

Cette enquête d'ordre quantitatif, nous conduira vers une investigation du terrain d'exploration par la distribution d'un questionnaire à une dizaine de personnes appartenant à d'autres catégories qu'elles soit de la direction RH ou de diverses directions ou départements de chaque entreprise enquêtée.

L'enquête de terrain a été menée à l'aide d'un guide d'entretien (annexe 01). Les entretiens ont une durée avoisinant les 90 minutes chacun, et ont été réalisés face à face avec

les DRH des entreprises de notre échantillon d'enquête, dans des lieux souhaités par les personnes interrogées (Bureau, Salle de réunion, ...etc.).

Lors de la collecte des données, nous nous sommes rendu compte que certaines réponses étaient incomplètes et non précises où qu'elles ne permettaient pas d'en tirer profit. Cette situation nous a donc contraint à les relancer afin qu'ils puissent apporter plus de précisions sur leurs réponses.

Cette méthode, nous a permis d'éviter des réponses trop orientées ou approximatives. Le but étant d'analyser l'avis du DRH sur la thématique de recherche. Nous avons opté pour des échanges d'informations avec quelques employés subordonnés rencontrés dans les couloirs, loges d'attentes, afin de connaître leur degré d'implication et de connaissance de ce concept de culture d'entreprise.

Concernant le choix des personnes interrogées, nous nous sommes concentrés sur le DRH et les premiers responsables de la fonction RH, puisque ce sont eux qui font l'objet de notre recherche et aussi se sont eux les sources d'informations et le noyau principal de notre enquête.

Pour enrichir et recueillir un maximum d'informations et de données, nous avons pensé de distribuer un questionnaire d'orientation à une dizaine de personnes subordonnés de la fonction RH. Ce questionnaire a pour finalités, en premiers de vérifier la véracité des discours des enquêtés (DRH), et en deuxièmes de guider les réponses des subordonnés concernant leur degré d'implication et de connaître le niveau de partage de la culture du fait qu'ils présentent la plateforme de formation de ladite culture d'entreprise.

Par la même occasion, nous avons demandé leur vision par rapport aux responsables hiérarchiques concernant les aspects liés à leurs modes de management, comportements, attitudes, et leur influence sur le groupe.

1.3. Présentation du guide d'entretien

Notre guide d'entretien est composé de quatre parties. Dans un premier temps, nous avons été soucieux de mettre à l'aise l'interviewé, le remercier d'avoir accepté et accordé un temps pour notre rencontre.

Nous avons également profité de cette partie pour lui présenter le sujet de notre entretien, l'objectif de notre recherche, expliquer la démarche à suivre tout au long de l'entretien et de le rassurer sur la confidentialité des informations recueillies.

Le guide d'entretien exposé dans les pages qui suivent, se présente comme un aide-mémoire destiné à répertorier les points à aborder lors de ces entretiens. Il ne s'agit en aucun cas d'un questionnaire qui serait repris ligne par ligne et question par question. De la même façon, l'ordre des questions pourra être modifié pour suivre l'enchaînement logique du discours des interviewés.

Ce guide d'entretien est porté sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une série et grille de questionnement.

Ce dernier comprend trois types de questions qui nous permettrons de scinder globalement, mais aussi fermement notre sujet de recherche :

En premier lieu, les questions principales qui développent aussitôt le sujet de notre recherche et qui nous permettrons de situer notre sujet aux intérêts et finalités de nos propositions de recherche cités. En second lieu, des questions d'ordre complémentaires, de relance qui retracent les non-réponses ou d'éclaircir les ambiguïtés des répondants et en dernier des questions de clarifications qui vont nous permettre de diriger à bien notre recherche.

Mais également ce guide est subdivisé en quatre étapes différentes, la première étape consiste à présenter le sujet de notre prospection, aux remerciements de l'enquêté tout en exprimant notre gratitude envers lui d'avoir accepté de répondre favorablement à notre sollicitation et d'avoir accepté de répondre aux questions, à la présentation de l'enquêteur et son organisme, à introduire le sujet de recherche et les objectifs, à expliquer les conditions de déroulement de l'entretien et enfin de le rassure également de l'anonymat de l'enquête.

Dans la seconde étape, une série de questions ordonnées dans une logique qui va nous permettre de planifier une conception globale afin d'identifier, expliquer, définir, observer et vérifier l'existence d'une culture organisationnelle, ainsi déterminer les valeurs des organismes d'accueils et leurs concordances avec les stratégies envisagées. Elle porte aussi, l'exposition de l'expérience des DRH dans l'évolution de la culture, et leur contribution dans cette phase de développement, de connaître le style de gouvernance et la manière dont le changement et la transition est menée pour jouter les résistances.

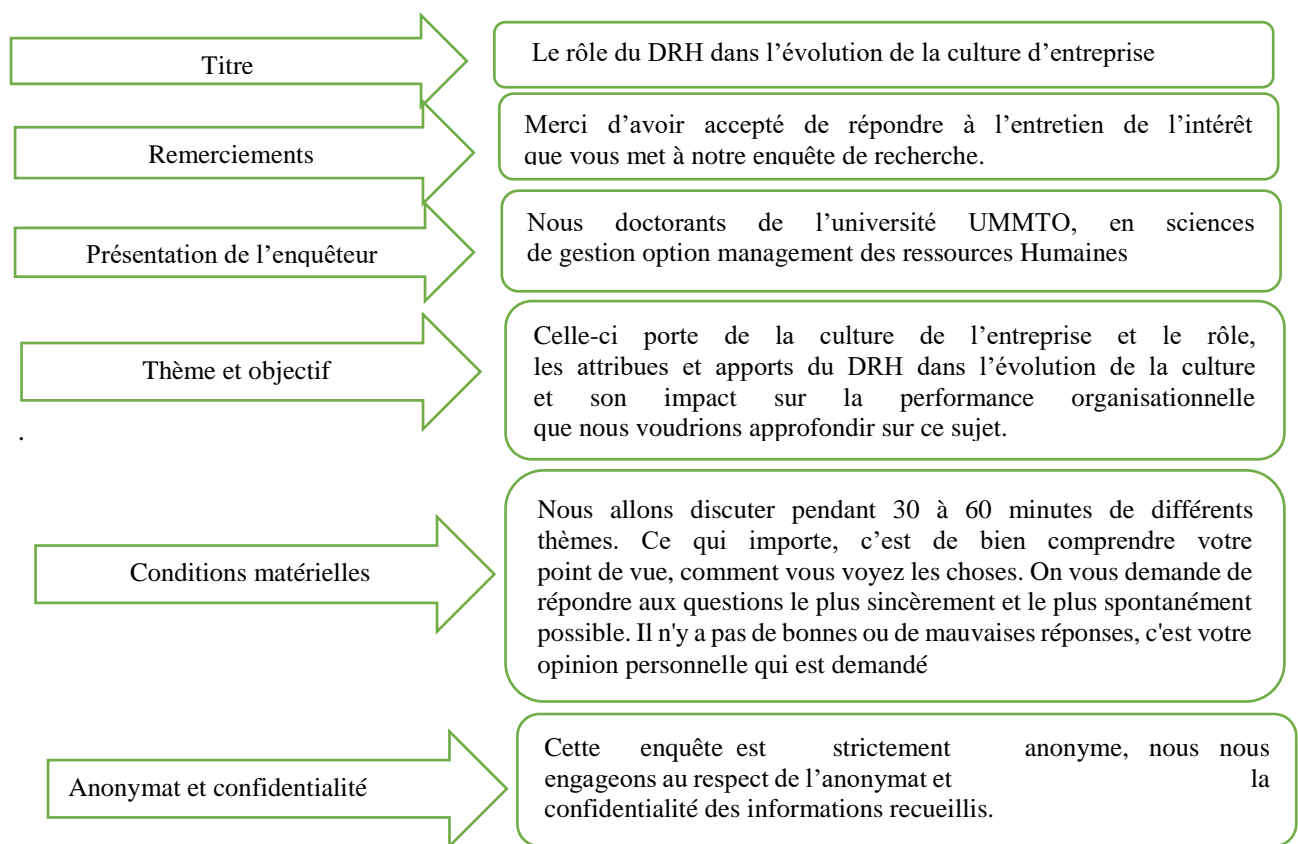
Cette troisième étape, a pour effet d'illustrer quelques informations de la personne entretenue dans le but de connaître le degré d'impact de certains éléments dans le développement et la promotion la culture d'entreprise commençant par son âge, son genre, le niveau et nature de la formation, ...etc.

Enfin, cette dernière et quatrième étapes porte les questionnements ou l'orientation de notre débat tend vers la synthèse de notre prospection qui contient des questions comportant les effets, conséquences ou impact de la transformation de ladite culture d'entreprise et sa participation dans le développement de la performance organisationnelle.

1.3.1. Phase de présentation du guide d'entretien

En qualité d'animateurs, nous porterons une attention toute particulière au vocabulaire employé lors des entretiens et de mettre en confiance notre enquêté.

Figure 22 : Phase de présentation de l'enquête



Source : Réalisé par nous-même

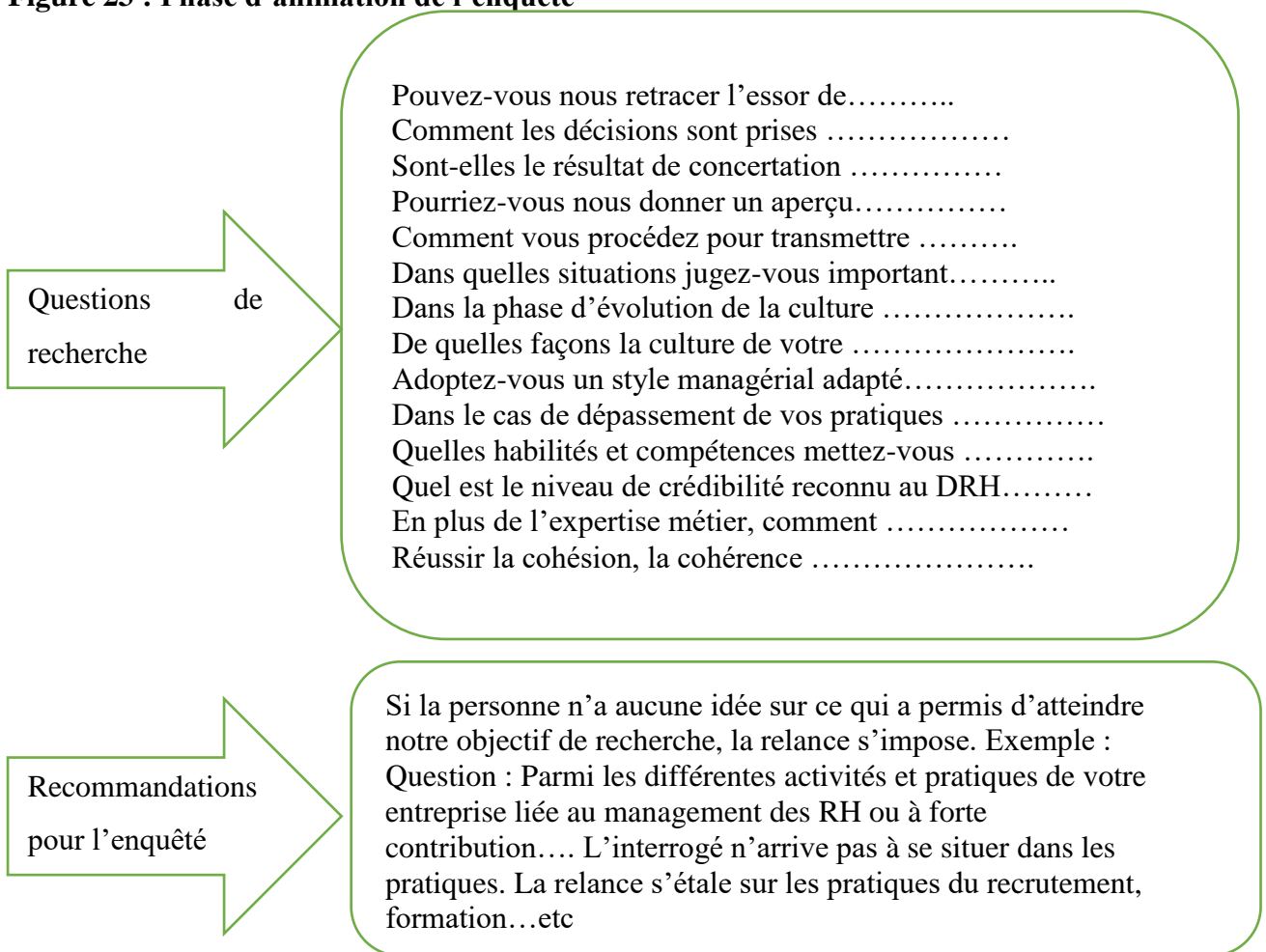
1.3.2. Phase d'animation

En cette seconde partie, notre guide comportera une série de questionnement sur l'organisation et le mode de management adopter par les managers et personnel principales notamment le DRH dans la transformation de la culture d'entreprise, en mettant l'accent sur l'apport de ces changements dans le développement de la performance organisationnelle.

Dans un premier temps et sans tarder nous rentrons direct dans l'animation des discours par une série de questions bien préparé dans le but d'avoir plus de renseignements sur la

définition de la culture, les valeurs partagées, d'envisager des situations de crises qui engendrent des changements, définir les aspects négatifs et positifs de la culture, et exposer des faits recherchés en s'appuyant sur la démarche « comment, quoi, qui, où, quand et pourquoi » (CQQCOQP). Le Quoi concerne le sujet de notre recherche qui est bien la culture et sa transformation, le Qui reproduit l'animateur de l'action qui est pour nous le DRH et son rôle managérial, le comment traduit les actions managériales effectuées ou mises en œuvres, Où : veut dire l'organisation, secteur dont on opère les transformations, Quand c'est le moment de transaction et de changement, et Pourquoi c'est pour définir l'objectif du changement.

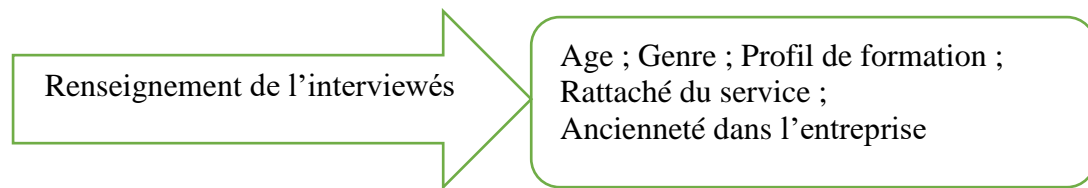
Figure 23 : Phase d'animation de l'enquête



Source : Réalisé par nous-même.

1.3.3. Phase d'identification des coordonnées des enquêtés

Nous nous sommes centré sur le profil l'individu interrogé, de son statut, de sa formation, de son âge, de la direction où il est rattaché ; de cette façon, nous aurons les caractéristiques générales de la personne interrogée.

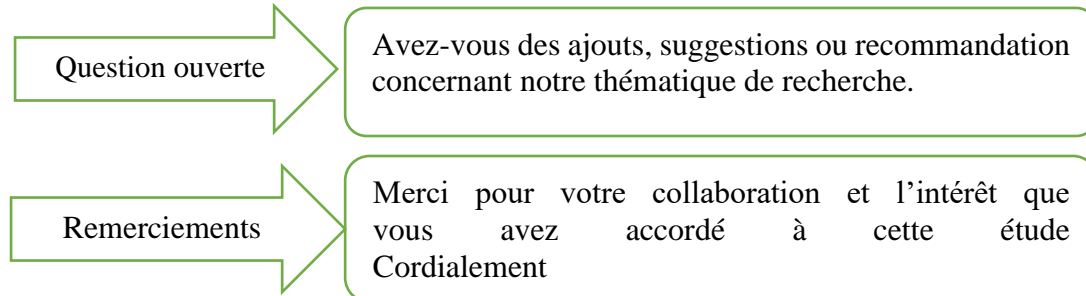
Figure 24 : Phase d'identification

Source : Réalisé par nous même

1.3.4. Phase de clôture de l'entretien

Dans cette quatrième partie, la clôture de l'entretien, nous avons souhaité recueillir leur point de vue sur les raisons, les conséquences et l'importance de la culture dans l'organisation et dans la cohésion des groupes.

Nous avons décidé de placer cette partie à la fin de notre guide, car les deux premières parties nous ont permis de mettre l'intéressé en confiance. Grâce à ce choix de diviser le guide d'entretien en quatre parties, nous serons en mesure de répondre de façon complète et argumentée à notre problématique.

Figure 25 : Phase de clôture de l'enquête

Source : Réalisé par nous même

Concernant le questionnaire destiné aux subordonnés et autres tranches d'employés, nous avons, dans un premier temps, voulu les interroger sur leurs points de vue concernant la culture d'entreprise, les valeurs partagées, les changements supportés dans l'organisation, leur réaction vis-à-vis de ces transformations, les volets de transformation de la culture, le styles de management pratiqué par les responsables, les comportements, les façons dont les changements sont menés, et enfin de connaître le degré de partage de la culture au sein de l'organisation.

Section 2 : Présentations et discussions des résultats

Dans la section suivante nous allons procéder à la définition de notre échantillon de recherche, présenter, exploiter et discuter les résultats de notre enquête de terrain.

2.1. Présentation de l'échantillon de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons structuré notre étude en se concentrant sur les entreprises du secteur agro-alimentaires de la région de Bejaia, à travers ses trois grandes zones industrielles que sont : Akbou, Bejaia, et Elkseur.

Notre échantillon de recherche se compose de 10 entreprises opérant dans le secteur agro-alimentaire. Ces entreprises sont Danone, Cevital, Ifri, G B Toudja, Tchik Lait, Ramdy, Groupe Chikhoun, Almag, Soummam et Sarl Gouraya Golfe.

En mai 1998, CEVITAL Agro Bejaia a vu le jour en tant que société par actions au capital. Située à l'extrême Est du port de Bejaia, elle représente le fleuron de l'industrie agroalimentaire en Algérie, avec plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie. Son expansion et son développement au cours des dernières années en font un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, passant de 500 salariés en 1999 à plus de 6 000 salariés actuellement. La structure comprend plusieurs départements, notamment le département des ressources humaines, comptant 24 employés, un DRH de structure et un DRH adjoint.

Dans la zone d'activité d'Akbou, l'entreprise Danone opère dans le secteur de production laitière, promouvant des valeurs telles que la responsabilité sociale, le respect de l'environnement, l'engagement envers la communauté et ses valeurs qui sont regrouper en HOPE. Le service RH de Danone Akbou se compose de 10 salariés et d'un DRH de la structure zone.

Sarl Ifri, comptée parmi les usines les plus perfectionnées en Afrique, est la première et unique usine au Maghreb à utiliser le procédé aseptique. Son service ressources humaines est composé de 12 salariés, avec un DRH et un DRH adjoint, reflétant des valeurs d'entreprise telles que l'intégrité, l'innovation, le respect, la qualité et l'engagement envers la satisfaction des clients.

Tchiklait ou Candia, une marque renommée dans le secteur laitier, met en avant des valeurs telles que l'innovation, la qualité, la durabilité et le bien-être animal. Son service RH

est composé de 08 éléments travaillant pour les autres structures de la direction générale, avec un DRH au siège mère.

La Sarl Ramdy, récemment acquise par Tchinelait, est active dans la production des produits laitiers et fromagers. Sa culture n'est pas très intègre, mais elle accorde une grande importance à l'hygiène et à la sécurité alimentaire. Nous l'avons enquêté bien avant son acquisition. Elle est structurée de 06 différents services dont le service RH se compose d'un chef de service RH et 07 subordonnées.

La SPA GB Toudja, fondée en 1936, est axée sur l'innovation et la satisfaction client avec son slogan "La qualité naturellement". Son service RH se compose d'un DRH et de 05 salariés.

La Sarl Semoulerie Soummam Grani (groupe Chikhouné) se spécialise dans la production de produits de semoules de blé dur et de farines panifiables de blé tendre. Son unité de minoterie d'Akbou compte 08 agents RH et un DRH.

Almag, basée à Akbou, est spécialisée dans l'industrie agro-alimentaire de margarinerie. Sa structure RH comprend un DRH et 04 employés répartis sur les différents services tels que le recrutement, la formation, le coaching, les ressources humaines et la paie.

La Sarl Laiterie Soummam est reconnue pour sa qualité des produits et sa contribution à l'industrie laitière en Algérie. Son département RH regroupe une équipe de 14 employés avec un DRH et un chef de service RH. La laiterie Soummam est reconnue pour sa qualité des produits et sa contribution à l'industrie laitière en Algérie. Sa culture est pilotée par son engagement envers la satisfaction des clients et le respect des normes de qualité en font un acteur majeur dans le secteur laitier.

La Sarl Golf Gouraya est spécialisée dans la pêche, la transformation et le conditionnement du thon. Son service RH se compose de 08 éléments et un DRH. Sa culture d'entreprise met en avant des valeurs telles que la qualité des produits, le respect de l'environnement marin, la durabilité et l'expertise dans son secteur d'activité. Mais aussi elle reflète son attachement à la tradition de la pêche et à la satisfaction des clients.

Il est essentiel de souligner que ces entreprises partagent la même sphère d'activité et contribuent de manière significative au développement de l'industrie agro-alimentaire.

En examinant ces acteurs clés du secteur, notre recherche vise à identifier la culture d'entreprise d'une manière générale et plus particulièrement les tendances des DRH dans le

développement de ladite culture d'entreprise et de même analysé l'apport de ce développement au profit de la performance organisationnelle.

Cette analyse nous, permettra de mieux comprendre les dynamiques du marché et d'apporter des éclairages précieux pour les acteurs économiques, les investisseurs et les décideurs. En consolidant nos connaissances sur ces entreprises, nous pourrons ainsi contribuer à l'avancement et à la durabilité du secteur agro-alimentaire dans son ensemble via le management de la culture d'entreprise.

Cette dernière dans le secteur d'agro-alimentaire se complique de plus en plus d'autant que cette branche d'activité est exacerbée par son environnement concurrentiel. La contingence et la difficulté de l'environnement incitent les entreprises à adopter des stratégies souples pour répondre au besoin de flexibilité, d'adaptation et de stabilité.

Une culture d'entreprise souple peut être compatibles avec un environnement stable et fermé où les interactions externes sont inexistantes. Chose qui est invraisemblable et utopique vue le contexte actuel où la globalisation et la mondialisation qui ne cesse de se développer de ce secteur d'activité en agro-alimentaire. En plus, la nature de la culture qui est toujours en transformation et en changement perpétuel.

Ces deux contextes de contingence environnemental et de l'évolution persistante de la culture d'entreprise orientent les choix stratégiques des organisations. Ceci est d'autant vrai que la culture organisationnelle influence directement la performance organisationnelle dans l'atteinte des objectifs.

Nous avons enquêté 10 entreprises et mené 10 entretiens. Ces derniers ont été planifiés en fonction de la disponibilité des directeurs des ressources humaines (DRH) et la plupart d'entre eux ont nécessité d'être réparties en deux, voire trois rencontres. Pour enrichir notre recherche et vérifier la véracité des discours des DRH, nous avons opté en appui de distribuer un minimum de 05 questionnaires pour chaque entreprise sur un nombre de subordonnés du service RH de 101 employés.

Au final nous avons distribué 116 questionnaires et en avons récolté le même nombre dont la majorité des interviews c'est déroulé sous forme d'atelier en expliquant la démarche adoptée dans le questionnaire, afin de s'assurer que les questions soient bien appréhendées. Sur ces questionnaires, 97 se sont avérés exploitables, parmi lesquels 88 ont été remplis par des cadres RH, tandis que les 9 autres ont été renseignés par des directeurs des autres structures.

Notre choix d'échantillonnage est d'ordre de convenance qui désigne les échantillons sélectionnés en fonction des opportunités qui se sont présentées, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori.

Les données qualitatives que nous exploitons tout au long de cette enquête relève des 10 entretiens semi-directifs que nous avons mené dans le cadre de l'exploration du terrain avec les DRH des entreprises. Ajoutons à ces entretiens que nous avons aussi exploités, les informations recueillies sur la base des entretiens avec les experts et les DRH dans le cadre d'une enquête préliminaire. Ces derniers ressorts des entretiens avec 05 experts auditeurs représentant des organismes d'expertises et de certification et 04 DRH, dont l'objectif est de canaliser nos propositions de recherche et d'éclaircir les missions du DRH dans la conduite de l'évolution de la culture d'entreprise et d'avoir un aperçu global sur les retombées de cette évolution sur la performance organisationnelle.

2.2. Présentations et discussions des résultats

Notre investigation de terrain a pour finalité de cerner la problématique posée et de s'interroger sur les questions les plus pertinentes qu'elle comporte de façon à collecter des réponses et des données aussi larges et nécessaires à partir de ces entretiens, observations et questionnaires.

Notre analyse basée sur une comparaison longitudinale et une transposition des résultats de l'enquête à l'aide des techniques utilisées, se développera autour de quatre axes, mettant en évidence l'interconnexion entre ces techniques.

Ce présent axe sera dédié au concept de la culture d'entreprise, comprenant sa définition, ses composantes au sein des entreprises, sa transformation, ainsi que les différentes situations vécues par les entreprises pour lesquelles l'évolution de la culture était un sujet de débat.

Dans cet axe, nos efforts sont dédiés à la recherche des mots-clés qui nous aideront à interpréter nos résultats. Afin de préserver l'anonymat, nous avons codifié les répondants selon une méthodologie spécifique, excluant les noms des entreprises et des personnes interrogées dans ce manuel. Nous avons utilisé le codage "DRH X" pour refléter les réponses du directeur des ressources humaines d'une entreprise.

Les représentations suivantes nous permettent d'inventorier les mots-clés et concepts utilisées dans les discours des interviewés.

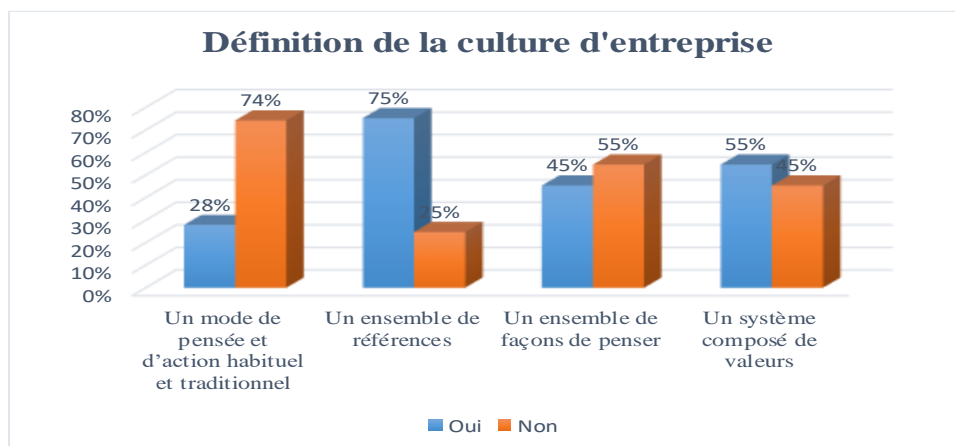
2.2.1. Définition et management de la culture d'entreprise

Dans ce qui suit, nous exposons le résultat concernant la définition et la transformation de la culture d'entreprise. Les interrogés (DRH) sur la notion de culture d'entreprise, la définissent à travers des citations et métaphores (DRH 9): « *La culture c'est ce qui reste quand on a tout oublié* » (Citation d'ÉDOUARD Herriot), un ciment commun, un fil rouge qui irrigue, les racines de l'arbre, le miroir du vivre ensemble, une boussole ou encore une dynamique des habitudes qui s'imposent, codes de conduites, des rituels, les valeurs décrivent les meilleurs comportements, des meilleurs collaborateurs, dans leurs meilleurs jours...etc.

La figure N ° 26, nous permet de consolider la vision des DRH dans la définition de la culture d'entreprise à travers les réponses du questionnaire.

Dans $\frac{3}{4}$ des cas, soit 75% des subordonnés enquêtés de la direction des ressources humaines, témoignent que la culture d'entreprise est un ensemble de références (savoir-faire, compétences, intuitions et normes) partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise et aussi un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques partagées Olivier Meier (2013). Cette définition est citée par 53 personnes, ce qui fait 55% des répondants à notre enquête.

Figure 26 : Définition de la culture d'entreprise



Source : Réalisé par nous-même d'après les résultats de l'enquête

C'est ce qui constitue pour eux la culture de l'entreprise. Dans l'ensemble peu d'entre eux utilisent le concept « culture d'entreprise ».

Toutefois, force est de constater que les DRH convergent vers les valeurs de l'entreprise comme vecteur et pivot de la culture d'entreprise et que la culture est informelle dans sa

multitude. Cela nous permet de dire que les valeurs sont le noyau principal de la culture et de son développement où 55% des répondants au questionnaires sont dans cette optique de valeurs et définissent la culture comme, « un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques partagées » (annexe N° 02).

Pour le (DRH 7) : *« la culture d'entreprise représente la locomotive qui fait avancer les organisations, La culture n'est pas formelle par un document. »*.

Il nous n'est pas échappé de constater que la majorité des entreprises qualifient le partage aussi comme une valeur. Dans le même ordre d'idées, la culture trouve ses racines dans les modes d'organisations (le DRH1) : *« on peut trouver la culture dans les modes d'organisations et de résolution des problèmes ainsi dans la solidarité du personnel qui se solidarise aux moments de crise et s'entraident entre eux »*, des valeurs, des habitudes, des codes de conduites, des rituels et des chartes (le DRH 6) : *« en plus de mise en place d'une charte de code éthique propre à l'organisation »*.

Comme pour quelques-uns, la culture d'entreprise est un style de gestion (le DRH 3) : *« la culture de notre organisation se base sur le climat des affaires et la saisie des opportunités »*, (le DRH 6) : *« la culture de l'organisation comme d'autres est orientée engagement dont les valeurs et les principes fondamentaux »*.

Les pratiques de la fonction des ressources humaines exploitées par le DRH de l'entreprise donnent un caractère spécifique à la gestion et l'évolution de la culture d'entreprise. Ainsi, elles peuvent être acquises au sein de l'entreprise par leurs expérimentations ou importées par de nouveau embauchés.

Démarrant du postulat selon lequel la culture change et se construit à travers l'histoire de l'entreprise (Thévènet, 2003 p. 24), une part de 83% des répondants sont favorable au fait que la culture change et évolue.

Il est d'axiome pour les DRH de se préoccuper de la croissance des groupes, de l'émergence de nouveaux héros et mythes afin d'accompagner tous ces changements. Mais il est aussi d'une légitimité totale de la direction générale et de la direction des ressources humaines de décider de l'essor et de l'éventuel évolution de la culture d'entreprise.

Cela ressort de la décision émanée par la direction générale ou de la recommandation de la direction des ressources humaines, comme elle peut être sollicitée par d'autres départements

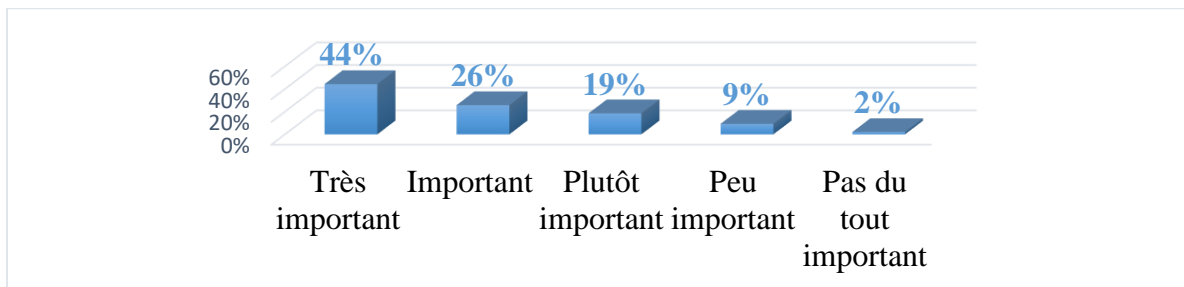
(exploitations, production, développement des opérations...etc.) de développer une culture cible.

Généralement, le pilotage du processus du changement est toujours confié à la direction des ressources humaines sous la régie de la direction générale.

Il est à noter que les consultés plaident pour que la culture d'entreprise soit une préoccupation majeure pour les DRH, car elle dépend de leurs influences dans les organisations. C'est la raison pour laquelle, il paraît tout à fait utopique de transformer une organisation sans préalablement poser un diagnostic complet de ce qu'est la culture d'entreprise.

Les résultats du questionnaire appuient cette idée de l'importance de la culture d'entreprise dans une organisation en relevant du cumule des deux indicateurs très importants qui présente un taux de 70%. Cela signifie que 68 enquêtés sur 97 ont exprimés leurs visions que la culture est importante dans l'organisation.

Figure 27 : Le degré d'importance de la culture dans l'organisation



Source : Réalisé par nous-même selon les résultats de l'enquête questionnaire

Néanmoins, le diagnostic formel n'est pas nécessairement le premier outil des DRH, c'est le constat informel qui prône leurs préoccupations. Ces derniers, s'ils ont une certaine ancienneté dans leur organisation, forts de leurs expériences acquises, semblent plutôt se fier à leur intuition et leur ressenti pour appréhender l'état de leur culture d'entreprise et exercer leurs rôles dans la transformation de l'organisation.

Plusieurs points ont été soulevés par les différents responsables des ressources humaines (DRH). Cependant, le DRH 1 souligne que « *les valeurs sont tout de même présentés dans certaines pratiques individuelles au sein de l'organisation* ».

En consolidation, le DRH 2 affirme que la culture de l'entreprise repose sur quatre valeurs principales. Il est intéressant de noter que les DRH 7 et DRH 8 partagent cette opinion en décrivant la culture comme un ensemble de valeurs.

Le DRH 4 précise également que l'entreprise est axée sur quatre valeurs spécifiques. Cela suggère que ces valeurs jouent un rôle central dans la culture de l'organisation.

Cependant, le DRH 5 apporte une nuance en déclarant que la culture de leur organisation est axée sur cinq valeurs. Il semble donc y avoir une certaine variabilité dans la manière dont les valeurs sont perçues et mises en pratique au sein de l'entreprise.

En outre, le DRH 6 mentionne que les principes et les valeurs de l'organisation sont au nombre de dix. Cela conduit à une plus grande diversité et complexité dans la culture de l'entreprise.

Enfin, le DRH 9 souligne que la culture de l'organisation est déjà fondée sur ses valeurs. Cela implique que ces valeurs sont déjà bien établies et intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

En ce qui concerne les pratiques, le DRH 1 mentionne qu'elles ne sont pas nécessairement alignées sur les valeurs de manière formelle. Cependant, le DRH 5 affirme que l'ensemble des pratiques de gestion est influencé par la culture de l'entreprise. Le DRH 7 souligne également que la culture enregistre à la fois des avantages et des inconvénients, ainsi que de bonnes et de mauvaises pratiques.

Il est intéressant de noter que le DRH 7 mentionne également que la culture n'est pas formalisée par un document spécifique. Cela signifie qu'il n'existe pas de document officiel qui décrit en détail la culture de l'entreprise.

Ces interviewés mettent en évidence différentes perspectives sur la définition et la transformation de la culture d'entreprise. Les valeurs jouent un rôle central dans la culture, mais il existe des variations dans la manière dont elles sont perçues et mises en pratique.

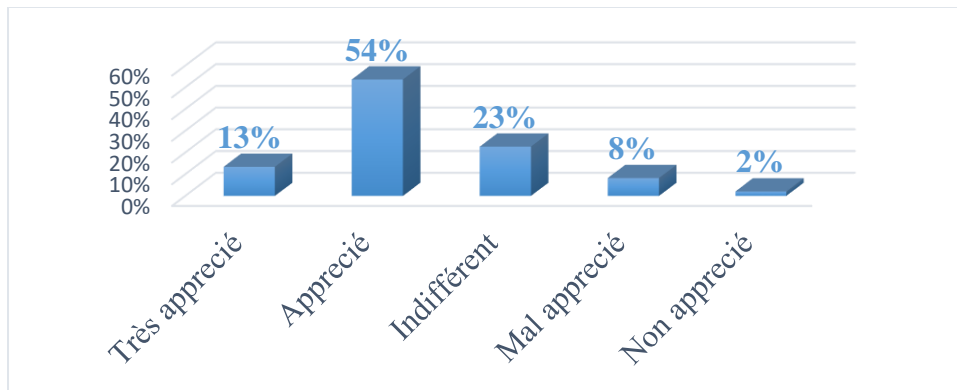
De plus, les pratiques ne sont pas nécessairement formellement alignées sur les valeurs, mais elles sont influencées par la culture de l'entreprise.

Toutefois, et d'après les interviewés, il est également important de noter que la culture d'entreprise n'est pas figée. Elle évolue au fil du temps, en fonction des changements internes et externes qui affectent les entreprises.

Les résultats du questionnaire sur la réaction des employés envers le développement de la culture d'entreprise confirment les observations des DRH interrogés. En effet, 67% des répondants ont exprimé un avis favorable quant à l'évolution de la culture d'entreprise, dont 13% ont même exprimé un avis très apprécié et 54% ont indiqué que leur avis est apprécié. Ces

chiffres démontrent clairement une tendance positive quant à la perception du changement culturel au sein de l'entreprise.

Figure 28 : La réaction des employés vis-à-vis du changement de la culture d'entreprise



Source : réaliser par nous-mêmes

Les consultés sont conscients de l'importance de rester flexibles et ouverts au changement de la culture d'entreprise, tout en préservant les valeurs fondamentales de l'organisation.

Quant à la transmission des valeurs au sein d'une entreprise. Celle-ci présente un aspect crucial pour assurer son bon fonctionnement et sa pérennité.

Les résultats de notre étude mettent en évidence plusieurs méthodes utilisées par les départements des ressources humaines pour transmettre ces valeurs. L'intégration de ces valeurs dans la structure du travail est une approche largement adoptée par les DRH.

Cela peut se faire en intégrant les valeurs dans les processus d'organisation, en incitant et en initiant les nouvelles recrues à véhiculer ces valeurs dès la phase d'intégration, ou encore en mettant en place un programme d'intégration détaillé suivi d'un programme d'intégration professionnel et d'une politique de communication, car la communication joue un rôle essentiel dans la transmission des valeurs.

Les DRH veillent à ce que les valeurs de l'entreprise soient communiquées régulièrement et de manière transparente. Cela peut se faire à travers des plans de communication réguliers, mis en œuvre par ces professionnels.

De plus, une communication ascendante, descendante et horizontale est également utilisée pour renforcer cette transmission. Les réunions de travail sont également un moyen efficace pour transmettre les valeurs de l'entreprise. Les DRH organisent des réunions de travail

et des présentations mensuelles où les valeurs sont abordées. Les interactions et le relationnel professionnel favorisent également cette transmission.

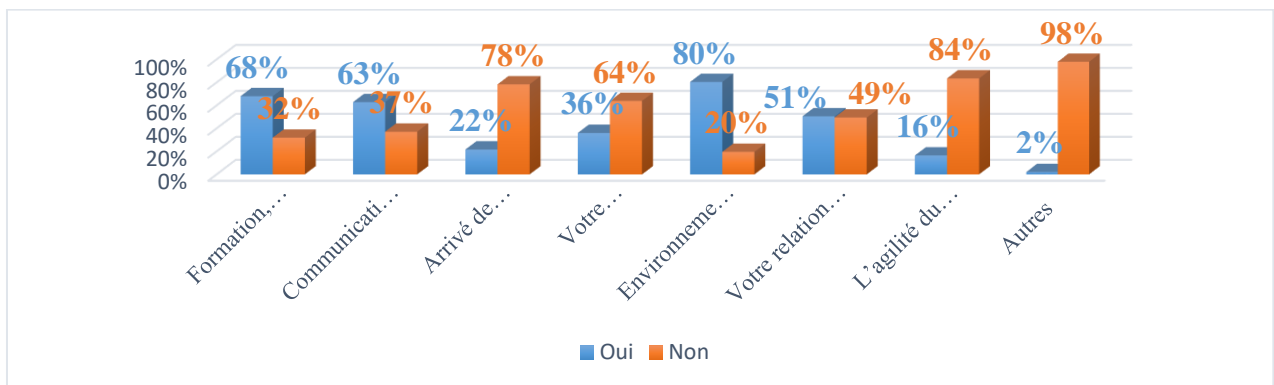
De plus, les valeurs peuvent être renvoyé aux différents niveaux de l'entreprise par le biais de réunions de vulgarisation.

La formation est aussi un autre levier utilisé par les DRH interviewés pour transmettre les valeurs. Cela peut se faire par le biais de la confrontation en exerçant les tâches, mais aussi par le biais de formations spécifiques. De plus, un plan de formation à court ou à long terme peut être mis en place pour renforcer cette transmission.

Il est important de souligner que ces formations ne se limitent pas à de simples slogans, mais comprennent des explications et des mises à l'épreuve.

Ajoutons, à ces pratiques que certaines sont confirmées à savoir la formation avec un taux de 68%, la communication avec 63%, mais il est important de signaler que l'environnement de travail favorable présente aussi un élément important dans l'évolution de la culture avec un taux de 80%. Les nouvelles recrues sont sélectionnées en amont et formées dès la phase d'intégration et cette formation se poursuit jusqu'à la phase d'opérationnalisation.

Figure 29 : Les facteurs d'aide à l'évolution de la culture d'entreprise



Source : Réalisé par nous même

Enfin, les interviewés n'ont cessé d'avancer que les anciens employés jouent également un rôle clé dans la transmission des valeurs. Ils assurent un coaching permanent aux nouveaux arrivants, en partageant leur expérience et en transmettant les valeurs de l'entreprise. Cette transmission peut se faire à la fois dans le cadre informel, par le biais des échanges avec les anciens, mais aussi dans le cadre formel, en mettant en place un sous-processus dédié à la transmission des valeurs. Cela appui la théorie de Sunsaulieu de transmission par les anciens.

Les résultats que nous avons discutés concernent les situations de changement et de développement de la culture au sein d'une organisation. Selon les répondants, nous avons identifié deux principales catégories de situations qui nécessitent une adaptation de la culture d'entreprise.

La première est **la crise**, ce sont des moments critiques qui peuvent entraîner une déstabilisation de l'organisation. Dans de tels cas, il est essentiel que la culture d'entreprise puisse s'ajuster rapidement pour faire face aux défis et aux changements qui surviennent. Les exemples mentionnés par les DRH incluent des crises majeures telles que la pandémie du COVID (2019/2021), où l'adaptation de la culture est imposée directement.

En second lieu, ce sont **les évolutions de l'environnement externe** qui se présentent également comme un facteur important de contingence qui nécessite une adaptation de la culture d'entreprise. Comme le contexte mondial et régional évolue rapidement, il est essentiel que l'organisation reste agile et capable de s'adapter à ces changements.

Certains DRH soulignent également l'importance de chercher la stabilité pour éviter toute influence négative de l'environnement.

En outre, les évolutions internes de l'organisation, telles que le développement de l'entreprise en matière de business, nécessitent également une adaptation de la culture d'entreprise. Cette évolution peut se produire à tout moment et doit être prise en compte pour assurer la cohérence et l'efficacité de la culture d'entreprise.

Bien-que les interviewees, présentent le concept de culture d'entreprise comme une variable managériale qui est difficile à définir tant elle est composée de plusieurs composantes, elle reste globale, mais aussi unique ce qui explique qu'elle est un outil unificateur dans l'ensemble des organisations.

Les consultants, quant à eux réfutent cette caractéristique d'unicité et homogénéité de la culture d'entreprise, vue que l'organisation ne cesse de changer et de même pour la culture.

Pour eux il existe une culture dite principale et de sous-cultures associées aux métiers, professions, ... etc. Par contre certains nient la notion de culture d'entreprise en utilisant des notions propres à eux : de cultures professionnelles ou encore des cultures d'entreprise.

Ainsi, l'ensemble des interviewees décrit la culture d'entreprise comme « *un concept qui rentre dans l'ADN des collaborateurs avec plus ou moins de force* ».

De plus, il ressort des entretiens réalisés que dans le cadre de changement, la culture présente elle-même un levier de pilotage et de gouvernance. Par l'intégration de cette variable culturelle dans la politique managériale de l'organisation ainsi de la rendre stratégique, car elle constitue un ancrage solide et la base de la construction d'une nouvelle dynamique d'un corps social et favorise la naissance de nouveaux comportements dans les groupes.

De même elle constitue un levier de performance qui s'aligne aux objectifs stratégiques dont elle se présente comme capital de représentation (image de marque, symboles, emblème, identité etc.), de savoir-faire et de savoirs être (cognitif).

2.2.2. Les missions de DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise

Ce deuxième axe comprendra, les rouages de la fonction du DRH et ses missions à mettre en œuvre afin de promouvoir et développer une culture d'entreprise, car dans une organisation cette mission de changement culturel revient de la légitimité de la direction RH.

Le changement culturel, nous renvoie à une modification des différents éléments profondément ancrés dans les pratiques du groupe de travail, qu'ils soient de nature observable (les règles et normes, les artefacts, les rites) ou implicite (les valeurs et les croyances, les idéologies, les mythes, les tabous).

L'engagement du DRH dans cette situation de changement est d'harmoniser le développement de la culture pour qu'elle accompagne la stratégie de l'organisation dont l'objectif est d'atteindre un niveau de performance considérable.

La dynamique d'adaptation aux différents contextes de changement de la culture d'entreprise impose aux organisations d'exiger aux DRH de supporter plusieurs missions et d'adapter des rôles adéquats.

Ce volet nous permettra de situer la place du DRH dans les organisations Algériennes et de confirmer son positionnement aux seins de ces organisations, d'expérimenter ces pratiques managériales dans l'évolution de la culture, d'inspirer le style de management vis-à-vis des situations de changement et enfin de tenter de cerner son rôle organisationnel à promouvoir et d'établir une fiche métier correspondante à ce poste sensible.

a) Le DRH et la conduite du développement de la culture d'entreprise

Face à cette orientation d'évolution de culture, le DRH est contraint de mettre en œuvre un plan d'action organisationnel approprié et distinctif aux situations de changement qui sont aussi distinctives. Nos interviewés sont conscients de cette conduite, cela est appuyé par leurs interventions en présentant plusieurs directives, de positiver le changement, de respecter les

procédures et la réglementation, d'encourager les bonnes pratiques, de partager les valeurs et enfin de définir une politique de communication claire.

Certains nous proposent une démarche à suivre par un plan de développement culturel qui commence par une mesure de référence et de l'étude de la réalité d'existence de culture d'entreprise. Il est important pour une organisation de savoir que le plan de développement culturel doit :

- ✓ être élaboré en harmonie avec la stratégie organisationnelle.
- ✓ appartenir au niveau exécutif avec le soutien d'une équipe culturelle ou RH.
- ✓ se concentrer sur peu d'activités clés pour ne pas se désorienter avec des objectifs clairs et mesurables.
- ✓ implication de tous les acteurs qui composent l'organisation.
- ✓ célébration des victoires et communication des progrès réalisés et positiver les actions réussies.

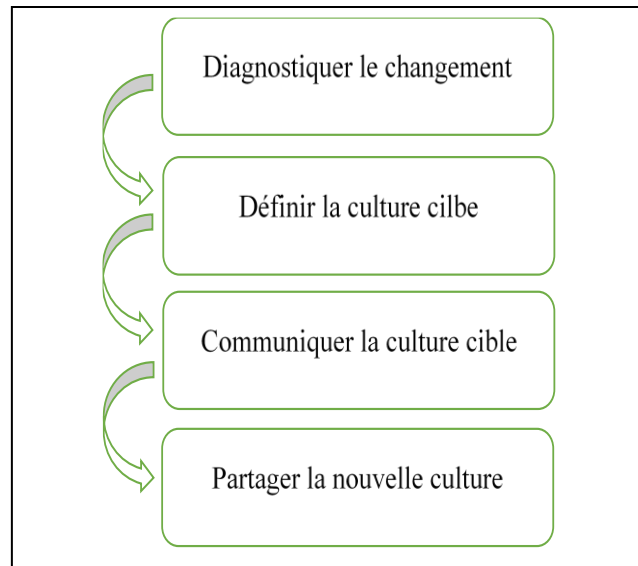
Tous ces éléments cités doivent être passer par le canal de communication en permanence des principales initiatives.

D'après les DRH enquêtés, faire évoluer une culture demande du temps pour comprendre la vision, les valeurs et la culture ciblée, ce que confirment les cadres RH et autres questionnés dans le cadre du questionnaire sur la question ; être convaincu de l'intérêt du changement organisationnel a pris beaucoup de temps et un temps moyen, les résultats confirment avec des taux de 37% et 55% respectivement.

Créer un climat favorable de coopération, de confiance et adopter un management participatif sont des atouts opérationnels dont le DRH fait recours afin d'assurer la réussite de toute planification de changement de la culture d'entreprise.

D'autres, partagent la conception d'un modèle sous forme de processus de conduite comme alternative de management. DRH 8 : « *Les directives en cas de changement de culture : Expliquer les changements et leurs motifs. Définir la culture cible (la nouvelle culture). Communiquer la culture organisationnelle et l'intégrer dans une nouvelle organisation* ». DRH 2: « *Un processus de conduite est formalisé afin de remédier à ces comportements donc il y a lieu de diagnostiquer ces changements et leurs objectifs, ensuite de déterminer et communiquer la culture visée et enfin mettre en exercice le partage de cette nouvelle culture* ». Cela est schématisé dans la figure suivante :

Figure 30 : Le processus d'évolution de la culture d'entreprise



Source : Réalisé par nous-même d'après les interviewés

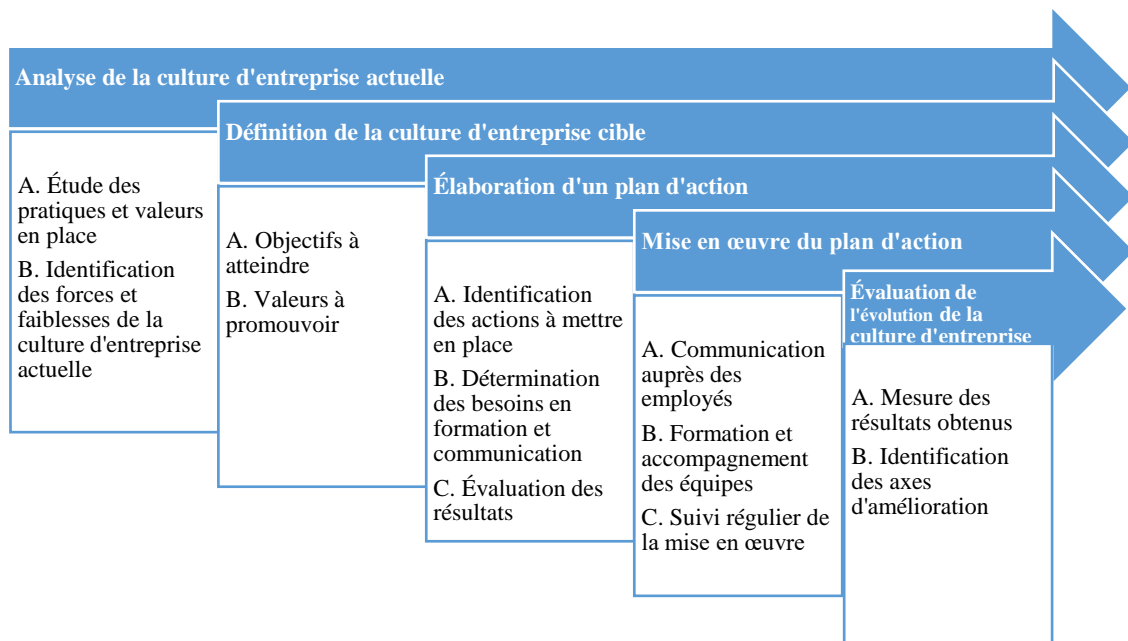
Les premiers enseignements de ce processus de conduite nous permettent de faire recours à une bonne planification et l'adoption d'une stratégie organisationnelle de développement de la culture d'entreprise.

La stratégie est l'une des déterminants de la culture, la réussite de la planification stratégique est dépendante du choix de la configuration organisationnelle. Cependant, la relation stratégie/culture reste une question à se poser : est-ce que c'est la stratégie qui accompagne la culture ou est-ce l'inverse ?

La majorité de enquêtés confirme que la culture d'entreprise accompagne la stratégie organisationnelle pour réussir une dynamique d'adaptation aux différents contextes de changement et de développement.

D'après ces enquêtés la transformation de la culture est en amont de toutes stratégies de développement. D'ailleurs, ils qualifient la relation entre la culture et la stratégie comme une combinaison complémentaire et indissociable. DRH 2 : « ... les deux que ce soit la culture ou bien la stratégie sont inséparables », DRH 7 : « Il existe une complémentarité entre la stratégie et la culture », DRH 1 : « toute stratégie organisationnelle est soutenue par sa culture », DRH 5 : « C'est une combinaison, parler de stratégie d'entreprise et de planification stratégique débute en amont de prendre en charge la culture organisationnelle et de son développement ».

Figure 32 : Stratégie de développement de la culture d'entreprise



Source : Réalisé par nous-même d'après les enquêtes

Les suites de notre recherche sur la stratégie de développement de la culture d'entreprise, nous permettent en premier d'être en mesure de déterminer les forces et les faiblesses de la culture d'entreprise actuelle. Cette analyse suscitera de mettre en évidence les aspects positifs à conserver et les aspects à améliorer et de dégager une stratégie qui nous permet de tracer l'histoire et l'évolution d'une culture d'entreprise par l'implication d'une étude approfondie des pratiques et des valeurs en vigueur au sein de l'organisation. Cette étape permettra de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'identifier les éléments qui contribuent à sa culture actuelle.

Deuxièmement, la définition de la culture d'entreprise cible nécessite de définir clairement les objectifs souhaités à atteindre. Ces objectifs doivent être alignés sur la vision et la stratégie de l'entreprise. Il est également essentiel d'identifier les valeurs que nous souhaitons promouvoir au sein de l'organisation. Ces valeurs doivent être en adéquation avec la culture que nous souhaitons instaurer.

Une fois que la culture d'entreprise cible est bien définie, et en troisième étape, il convient d'élaborer un plan d'action détaillé. Ce plan d'action comprendra les actions concrètes à mettre en place pour atteindre les objectifs fixés. Il sera également nécessaire de déterminer les besoins en formation et en communication pour accompagner la mise en œuvre du plan

d'action. Ces besoins seront identifiés en fonction des compétences nécessaires et des messages à transmettre.

Il est essentiel de communiquer clairement et de manière transparente auprès de tous les employés lors de la mise en œuvre du plan d'action. Il convient de leur expliquer les objectifs visés et les actions qui seront mises en place. Parallèlement, il conviendra de former et d'accompagner les équipes pour les aider à intégrer les nouvelles pratiques et valeurs de l'entreprise.

Dans la quatrième étape, un suivi régulier de la mise en œuvre du plan d'action sera effectué afin de s'assurer de sa bonne exécution et d'apporter les ajustements nécessaires si besoin. Au final, il sera procédé à une mesure des résultats obtenus.

Cette évaluation permettra de mesurer l'évolution de la culture d'entreprise par rapport aux objectifs initiaux. En fonction des résultats obtenus, il sera possible d'identifier les axes d'amélioration nécessaires pour continuer à faire évoluer positivement la culture d'entreprise.

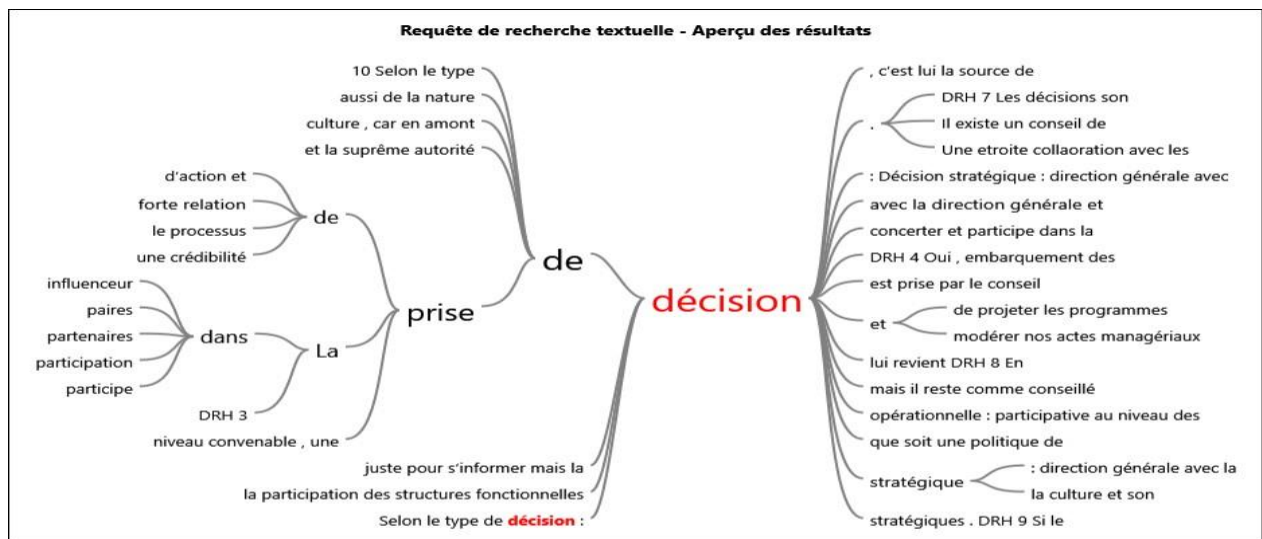
L'analyse de la culture d'entreprise actuelle, la définition de la culture d'entreprise cible, l'élaboration d'un plan d'action, la mise en œuvre de ce plan et l'évaluation régulière des résultats sont des étapes essentielles pour faire évoluer positivement la culture d'entreprise. Ces processus permettront de mettre en place les pratiques et les valeurs souhaitées au sein de l'organisation.

c) Le DRH et la prise de décision lors du changement de la culture d'entreprise

Les typologies de décision demeurent une problématique majeure, d'où elles mettent les DRH dans des situations douteuses, car elles ressortent du niveau d'habileté octroyer dans la prise de décision par la direction générale. La faculté de prise de décisions par le DRH est dépendante de sa relation avec le top management des organisations.

Dans notre cas, l'ensemble des interviewés se focalisent sur la concertation avec les niveaux inférieurs ou de même niveau que collaborer est un l'instrument majeur dans la prise de décision. DRH 2: « *Les décisions sont le fruit de concertations avec les acteurs concernés ou par des commissions* », DRH 9 : « *Il existe un CODIR, comité de direction qui est en étroite collaboration avec les parties prenantes de l'organisation, l'entreprise opte pour un management participatif, collaboratif* », DRH 4 : « *En général, nous utilisons le style de management collaboratif en impliquant les parties prenantes* » et d'autres.

Figure 33 : La configuration de la prise de décisions des DRH



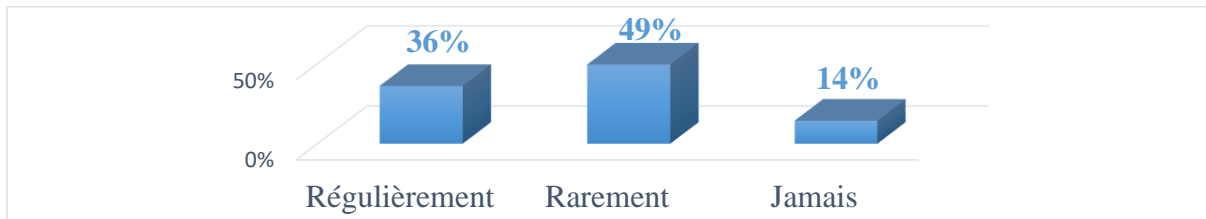
Source : Résultats de notre enquête

Nous citons en amont de cette figure plusieurs concepts intervenants dans la prise de décisions du DRH. Le résultat présenté soulève la question de la relation existante entre différents aspects de la prise de décisions.

Il met en évidence une forte relation entre ces différents aspects, tels que l'action, le processus décisionnel, les influenceurs, les paires de décision, les partenaires et la participation. Cela suggère que ces éléments sont étroitement liés et interdépendants dans le processus de prise de décisions.

Les résultats du questionnaire correspondant à cette question de participation prise de décision sont confirmés partiellement avec un taux des réponses de 36% qui sont dans cette vision d'alignement des différents niveaux des structures dans la participation à la prise de décisions.

Dans un autre point de vue, en ce qui concerne le commentaire de pourcentage, il s'est avéré que les DRH interrogés accomplissent leurs subordonnées que quand il s'agit des décisions opérationnelles et que les décisions stratégiques ressortent des avis des comités d'organisation ou de la DG. Ce qui explique bien ce faible taux exprimé dans les consultations des résultats du questionnaire.

Figure 34 : La participation dans la prise de décisions

Il est intéressant de noter que cette relation de participation à la prise de décisions varie en fonction du type de décisions cité en haut et du style de gouvernance et de direction de l'entreprise. Il est donc important d'évaluer le niveau de participation approprié pour chaque situation spécifique de mode de gouvernance.

Cette optique souligne l'importance de prendre en compte tous les acteurs pertinents et de favoriser une collaboration efficace entre eux. En conséquence, cette lecture met en lumière l'importance d'une approche holistique de la prise de décisions, dans laquelle les différents aspects sont pris en compte et interagissent les uns avec les autres.

Cette compréhension permettra aux décideurs d'adopter une approche plus informée et réfléchie lorsqu'ils sont confrontés à des décisions complexes.

Le collaboratif et la coopération sont les styles distingués par nos DRH, cela les mets à l'abris de responsabilité. Cela explique que l'entreprise opère ces changements dans un style participatif dont la vision est d'intégrer l'ensemble des parties prenantes dans la stratégie de développement de l'organisation.

Faire participer est un facteur de motivation qui favorise les groupes à accepter le changement et faciliter l'intégration, mais aussi à jouter les résistances. Là, le rôle du DRH face aux changements devient pivot et très important, car c'est dans ce contexte de conduite qu'il collabore réellement dans l'exécution de ces fonctions de partenaire stratégique et d'acteur de changement.

D'une part, il reprend son positionnement stratégique au sein de l'organisation, d'autre part, la DG fixe des attentes et objectifs dont le DRH doit être conscient du rôle à jouer et des pratiques ou processus à entreprendre dans une telle situation de transformation.

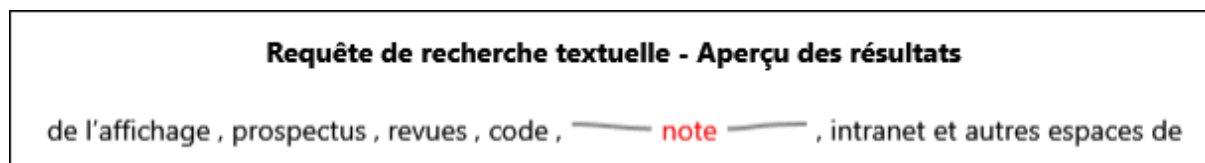
Par contre quelques-uns se différencient par une autonomie de prise de décision vu leurs visions dans le management organisationnel. Il découle de nos entrevues d'autres formes de management et de prise de décision : le management situationnel, d'engagement, communicatif qui accompagne la stratégie décisionnelle de l'organisation.

Un de nos enquêtés à savoir le DRH 9, se distingue dans son discours « *c'est une mosaïque de style, en fonction des objectifs qu'on fixe, ce n'est pas permissives, ni instructives c'est un ensemble de tout, car notre domaine n'est pas des sciences exactes, car nous sommes dans l'engagement* ». Le management d'engagement, quant à lui, repose sur la mobilisation et la motivation des collaborateurs.

Les responsables encouragent la participation active des membres de l'équipe, favorisent l'autonomie et la responsabilisation. Cette approche permet de créer un environnement de travail stimulant et encourageant, propice à l'innovation et à la performance.

Le DRH 9 ajoute : « *Le DRH est un accompagnateur à travers des notes, des messages qui ne sont pas des instructions voire c'est un nouveau mode de management de la communication qui n'existe nulle part* » d'où le management communicatif met l'accent sur la communication et l'échange d'informations au sein de l'organisation.

Figure 35 : Supports de communication

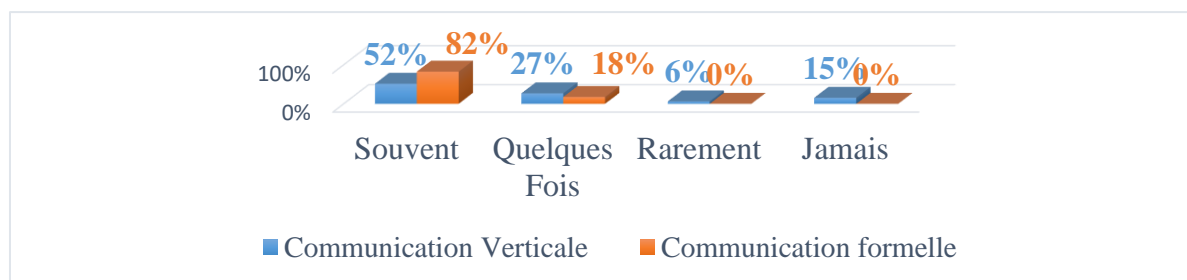


Source : Résultat de notre enquête

Les DRH veillent à maintenir un dialogue ouvert avec leurs collaborateurs, à partager les objectifs et les résultats, à écouter les idées et les préoccupations. Cette approche favorise la transparence, la confiance et la collaboration au sein de l'équipe. La figure qui suit explique la nature de la communication pour laquelle nos DRH font recours.

Il s'agit d'une communication verticale et formelle d'où les pourcentages suivants confirment ces dires à savoir 52% des suffrages pour une communication verticale et 82% pour une communication formelle.

Figure 36 : La nature de communication mise en œuvre



Source : Réalisé par nous d'après nos résultats

Le management situationnel se différencie aux côtés du collaboratif, DRH 4 : « *Le Management situationnel demeure le modèle de management le plus équilibré* ». Il se caractérise par une approche flexible et adaptée à chaque situation. Les responsables hiérarchiques sont capables de s'ajuster en fonction des besoins spécifiques de leurs équipes et des circonstances rencontrées. Cette approche permet une meilleure réactivité et une prise de décisions plus efficace. Ce que confirme le DRH 6 et 7 respectivement : « *Oui, à chaque situation on peut bien adopter un style de management* » ; « *..., nous procédons à des styles selon la situation de changement et de crise* ». Dans ce style de conduite situationnel, le DRH joue ces rôles bien spécifiques :

- vu son positionnement hiérarchique, Il est au pivot de l'échelle organisationnelle. Sa mission est de renforcer les liens hiérarchiques et de diminuer les distorsions par la coordination, la collaboration et la concertation dont le but est d'atteindre les objectifs.
- mobiliser et fédérer les groupes pluridisciplinaires et les individus autour d'un management de projet de changement.
- le DRH situationnel ajoute à son actif compétence une bonne maîtrise des métiers de l'organisation. En effet, le rythme peut différer des habitudes et les rôles doivent être bien déterminés.

Face à ces spécificités, le DRH situationnel doit faire preuve d'une habileté managériale corroborée.

D'une part, la coopération et la collaboration engendre un décloisonnement des équipes, le déploiement du sens commun et sentiment d'appartenance (la culture de nous). D'autre part, l'implication et le renforcement des compréhensions favorise le lien de la fidélisation des effectifs et des groupes et créer des synergies.

La confrontation aux connaissances et la diversification des activités développent la polyvalence individuelle, des groupes et de l'organisation. C'est aussitôt le management de l'intelligence collectif. DRH 9 : « *Ça ressort de l'intelligence de tous (intelligence collective), les gens et les concernés participent à ce qu'on veut mettre en place* ». Le style du management situationnel procréé enfin plus de réactivité dans la prise de décisions qu'un modèle hiérarchique pyramidal qui engage différents niveaux.

Par conséquent, adopter un style situationnel nécessite un savoir-faire managériale incontestable, ses enjeux dépassent le simple besoin technique.

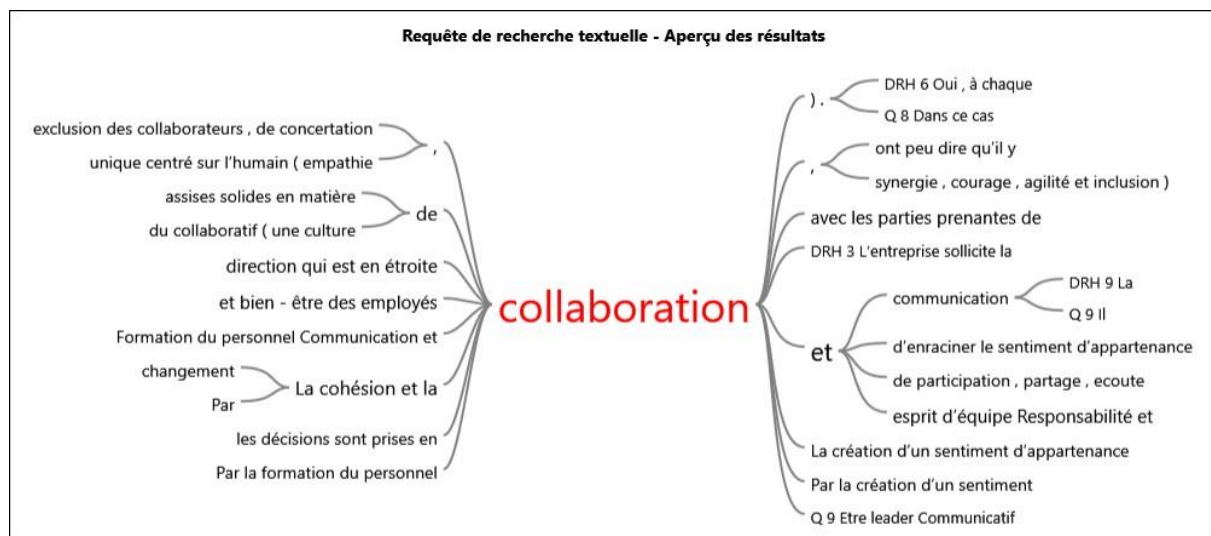
Ces différentes formes de management et de prise de décision sont complémentaires et s'inscrivent dans une stratégie globale visant à optimiser les performances organisationnelles. En combinant les aspects situationnels, d'engagement et communicatifs, les responsables (DRH) peuvent prendre des décisions éclairées, mobiliser leurs équipes et favoriser une culture d'entreprise dynamique, innovante et performante.

Il est important de souligner que ces formes de management ne sont pas exclusives les unes des autres. Au contraire, elles peuvent être utilisées conjointement en fonction des besoins spécifiques de chaque situation. La flexibilité et l'adaptabilité sont les clés pour tirer pleinement parti des avantages de chaque approche.

D'après nos enquêtes, le style de conduite dépend des situations de changement, et du degré d'implication et de collaboration des DRH, d'où découlent plusieurs missions. Cela nous permet de déceler plusieurs rôles du DRH de nos organisations à partir de ces formes d'engagement.

Toutefois, c'est le contexte à partir duquel le manager intermédiaire (DRH) est mis en situation qui détermine son rôle à exercer. Ajoutons à ce contexte, que le style de gouvernance de l'entreprise influence d'une manière ou d'une autre le mode de gestion et l'exercice des rôles attendus de la direction des DRH.

Figure 37 : Aperçu sur le degré de la collaboration du DRH



Source : Résultat de notre enquête

Le croisement des axes du degré collaboration et d'implication du DRH dans la phase de développement de la culture d'entreprise, nous permet de déterminer les rôles du directeur

des ressources humaines (DRH) dans cette phase de transition. En effet, selon ces critères le DRH peut se positionner dans différents rôles clés au sein de l'organisation.

Tout d'abord, une forte implication et une forte collaboration situent le DRH dans le rôle stratégique ou influenceur. Dans cette position, le DRH est un acteur majeur dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, en influençant directement la culture organisationnelle.

En revanche, une faible implication et une forte collaboration placent le DRH dans le rôle d'agent de changement. Dans cette optique, le DRH est chargé de conduire les changements au sein de l'entreprise en collaborant étroitement avec les différentes parties prenantes pour assurer une transition fluide.

D'autre part, une forte implication et une faible collaboration positionnent le DRH dans le rôle de contributeur. Cela signifie que le DRH apporte une contribution significative à l'évolution de la culture d'entreprise tout en travaillant de manière plus autonome.

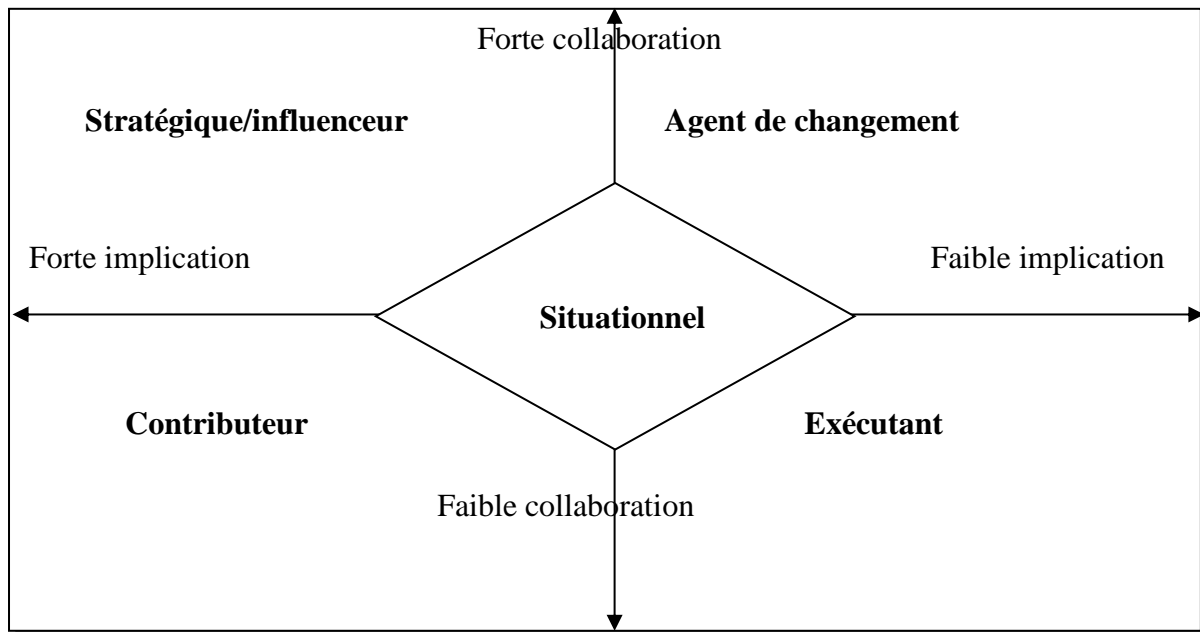
Enfin, une faible implication et une faible collaboration situent le DRH dans le rôle d'exécutant. Dans cette position, le DRH se concentre principalement sur l'exécution des tâches opérationnelles liées à la gestion des ressources humaines, sans réellement influencer la culture d'entreprise.

Il est également important de noter que le milieu ou le centre de ces deux axes nous donne le rôle du situationnel. Cela signifie que le rôle du DRH peut varier en fonction du contexte spécifique de l'entreprise (situations difficiles), des défis rencontrés (résistances) et des objectifs à atteindre.

Le positionnement du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise dépend étroitement de son degré d'implication et de sa capacité à collaborer avec les différentes parties prenantes.

En comprenant ces différents rôles potentiels, le DRH peut mieux appréhender son impact sur la culture organisationnelle et jouer un rôle clé dans sa transformation.

Figure 38 : La relation entre la direction et le DRH



Source : Réalisé par nous même

Dans une entreprise où la direction ressort des prérogatives du conseil d'administration, la légitimité de prise de décision d'une éventuelle évolution ou changement revient aux actionnaires. C'est dans cette optique, que les pouvoirs et rôles deviennent d'ordre d'exécution et d'accompagnement.

Le rôle d'agent du changement confié au DRH par Dave Ulrich (1996), fait que le DRH profite de son statut pour la mise en place de bonnes pratiques de GRH et des plans sociaux orientés (exemple recruter et former les profils qui adhèrent à la culture souhaitée) afin d'atteindre un niveau de performance assez élevé.

Par contre, le DRH peut jouer le rôle d'initiateur du changement, car il peut aider à développer le corps social en posant un diagnostic, en travaillant sur la stratégie sociale et sur le comment faire en sorte que le corps social atteigne ce qui a été souhaité.

Dans ce cas-là, il faut que le DRH ne se réfugie plus derrière l'aspect technique de sa fonction et qu'il participe aux grands changements, donc se mobiliser de faire appel à l'extérieur (auditeurs et consultants externes) et devient lui-même le stratège.

Ajoutons à ces rôles cités, les résultats de notre enquête nous imposent le rôle situationnel ou transversal. Il s'agit d'un travail d'équipe et de concertation qui regroupe l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et les différentes autorités hiérarchiques dont

la finalité est de bien gérer les situations de changement, d'évolution des organisations et de prise de décision stratégique.

Certaines situations de changement telle que l'évolution de la culture d'entreprise prétendent la mise en œuvre de certaines compétences spécifiques. Gérés de manière adéquate, ces dernières constituent en effet une pertinence organisationnelle.

Dans le cas de dépassement des pratiques managériales, nos DRH font appel à la réglementation et aux textes de lois afin d'y remédier. DRH 1: « *Dans ce cas l'entreprise fait appel et recours à la réglementation et aux textes de lois* », DRH 4 : « *Si on considère que la question est complexe, on fait référence à l'aspect disciplinaire* », DRH 5 : « *Dans ce cas l'entreprise fait appel et recours à la réglementation et aux textes réglementaires* », DRH 6 : « *Une planification par l'identification et de faire une veille sur la maturité des pratiques et de la réglementation* »

Dans cet esprit de la réglementation et de la gestion des tâches administratives, nous admettons le rôle d'administrateur et d'exécution (agent de changement) proclamé par les DRH. Cela limite les responsabilités des DRH qui de même se focalisent sur l'administration et l'accompagnement du changement.

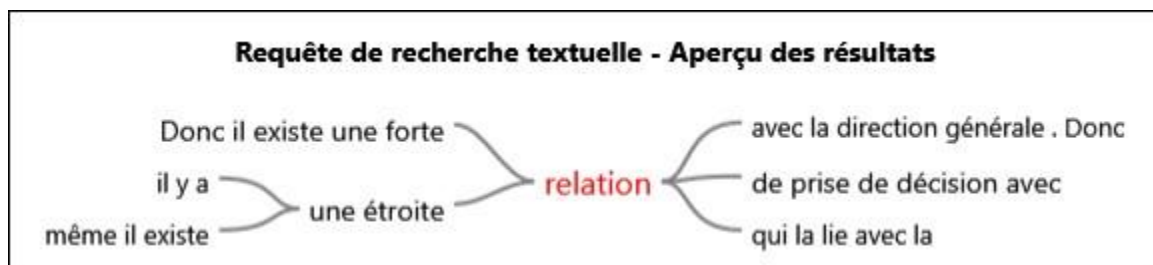
Par contre il est a signalé que sur l'ensemble de nos enquêtés, un seul DRH a fait allusion au leadership dans la conduite du changement DRH 2 : « *être leader du changement* ». Dans la même optique, les répondants aux questionnaire expriment un pourcentage timide en ce qui concerne la question de la réussite de l'évolution de la culture de l'entreprise ciblé (envisagé).

Avoir une personne qui guide l'opération de changement (leader) avec un taux de 49%. Dans ce cas, les jeux du pouvoir son vraiment réduits, malgré le niveau considérable de crédibilité des DRH. Le DRH 2 : « *La crédibilité du DRH dans l'organisation est d'un niveau beaucoup plus convenable, dont il fait partie des décideurs de l'organisation* », DRH 9 : « *Si le DRH n'est pas crédible, il vaut mieux qu'il parte* », l'ouverture et la diversité de quelques organisations, les pouvoirs du DRH sont contrôlés, DRH 7 : « *Le rôle du DRH se situe dans la concertation, il est toujours demandé par le gérant donc il est très proche de la DG. Le DRH participe indirectement dans le processus de prise de décision* », DRH 10 : « *Dans notre organisation le directeur des ressources humaines ne se présente pas comme influenceur dans la prise de décision, mais il reste comme conseillé de la direction en matière de réglementation et d'autres informations* ».

En dépit de cette limite d'autonomie qu'endurent ces DRH, ils restent comme support pivot de la prise de décision dans les organisations, bien qu'ils incarnent ce rôle de conseiller et de source d'information dans la prise de décision d'où la DG attribue une importance capitale et entretient une bonne relation avec eux. DRH 6 : « *L'avis de DRH est vraiment demandé dans toute circonstance et tous le temps sollicité, dans les conflits, prise de décisions, prestataire de la direction, des autres managers, prestataire de formation, carrière et recrutement et une partie prenante de l'exécution et dans l'opérationnel, il est aussi présent dans toute les commissions exigées par la réglementation* », DRH 5 : « *Le DRH est le support décisionnel indispensable de notre entreprise, car il est membre essentiel du CODIR de même il existe une étroite relation avec la direction générale*».

Il est à révéler que les styles de management cités sont des formes de management efficaces qui permettent d'accompagner la stratégie décisionnelle de l'organisation et d'accompagnement pour le développement de la culture d'entreprise. En adoptant ces approches, les responsables (DRH) peuvent améliorer la réactivité, la motivation et la communication au sein de leurs équipes, ce qui contribue à une prise de décision plus efficace, et à des performances organisationnelles optimales.

Figure 39: La relation entre la direction et le DRH



Source : Résultat de notre enquête

Collaborer avec la direction générale et les autres services de l'organisation nécessite un engagement majeur de la part des DRH basé sur un climat de confiance mutuel.

d) Compétences et habilités du DRH

Les responsabilités assignées au DRH dans la conduite du projet de changement de la culture s'avèrent chargée selon la situation dans lequel le changement est envisagé. La fonction RH est confirmée comme le pivot principal de tout changement organisationnel par sa nature de relation avec toutes les autres fonctions et services. Les pratiques RH interviennent pratiquement dans l'ensemble des unités et projet de l'organisation puisqu'elles détiennent la locomotive de l'organisation qui est le capital humain.

En plus du métier des RH, le comportement et les attitudes adaptées par le DRH peuvent jouer un rôle important dans la réussite de cette transformation. Ces attitudes comportementales nécessitent une panoplie de compétences.

Les résultats de l'enquête nous montrent que pour mieux diriger un projet de changement, il y a nécessité de la mise en œuvre d'un savoir, savoir-faire et savoir-être.

Nous pouvons classer les compétences évoquées par nos interviewés dans deux classifications liées aux activités, techniques et managériales. DRH 7: « *Le service RH est le pilier de l'organisation dans une entreprise, parce que l'ensemble des services sont rattachés au service RH. D'où le service a un très grand rôle à jouer dans l'évolution de la culture. Pour diriger le service RH, il doit y avoir plusieurs connaissances et compétences liées aux activités RH* ».

Nos répondants soulignent que les compétences utiles d'un DRH de changement ressortent de la technicité et des expériences attachées aux activités de la fonction RH à savoir techniques et managériales :

❖ **Compétences liées aux activités techniques**

- accompagner la mise en œuvre de la politique RH et la stratégie de l'organisation.
- favoriser les bonnes pratiques.
- suivis des projets RH et de changement.
- une bonne maîtrise de la réglementation de travail (droit de travail) et assurer une veille réglementaire.
- gère la fonction des ressources humaines de l'entreprise (recrutement, formation, rémunération, gestion des carrières...)
- savoir manager la diversité culturelle.

❖ **Compétences liées aux activités managériales :**

Les fonctions de gestion opérationnelle donnent sens aux connaissances transversales du DRH dans l'exercice de ses missions. Nous citons selon nos enquêtes deux typologies :

➤ ***Les compétences opérationnelles***

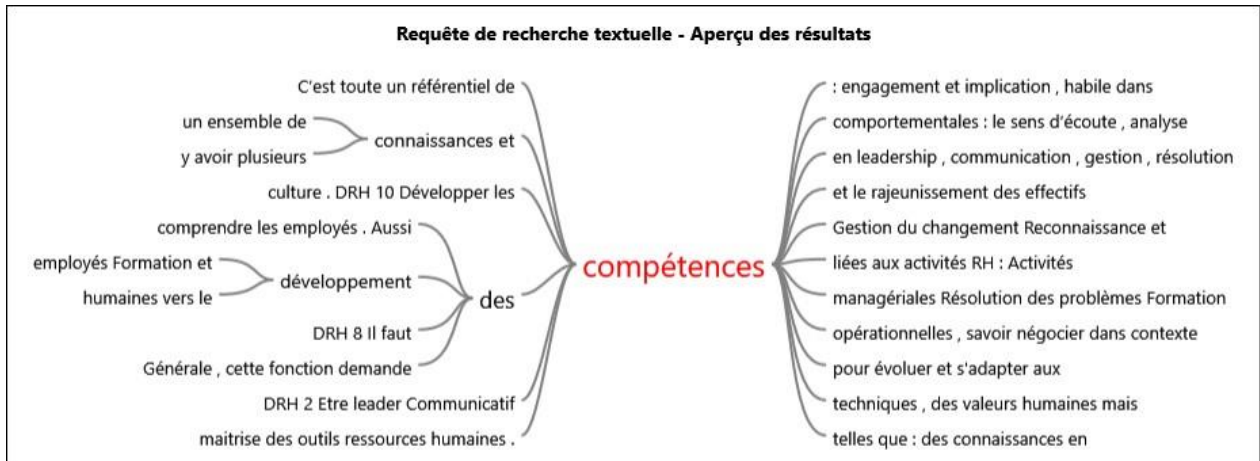
Sont les capacités à communiquer, capacité de négociation, connaissance en droit, en sociologie et en psychologie du travail, sens d'analyse et de synthèse, gestion des conflits, bon jugement des situations, être leader et animateur, organiser, sens d'initiative, coordination et gestion des équipes.

➤ **Les compétences comportementales**

C'est le sens d'écoute généreuse, sens de l'empathie, relationnel, crédible, sociable, flexible et exemplaire.

La représentation suivante récapitule les connaissances et compétences citées.

Figure 40: Les compétences du DRH de changement



Source : Résultat de notre enquête

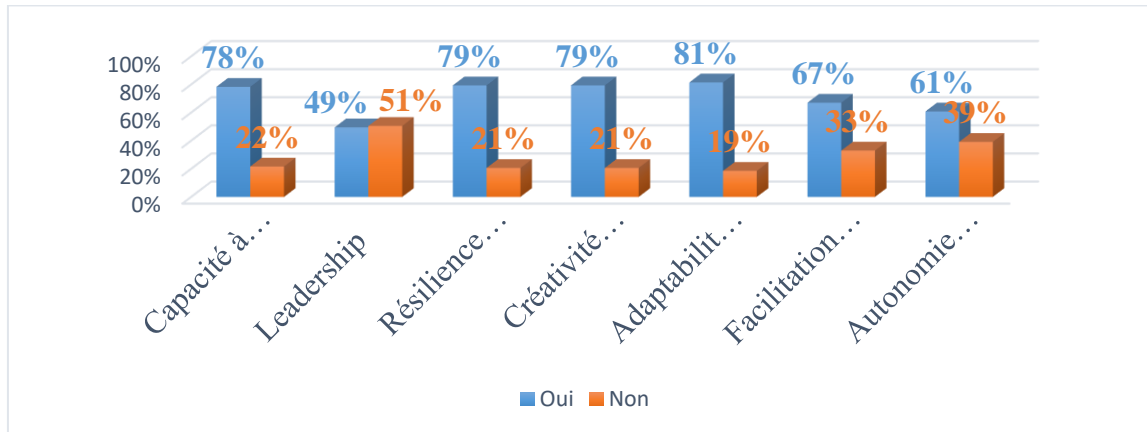
Les résultats obtenus ont démontré que la communication est une faculté à privilégier. Tous nous enquêtés sont conscients du profit qu'elle engendre et reconnaissent son importance dans la vie quotidienne de leurs entreprises et notamment dans le développement de la culture d'entreprise. Éveillés des profits de la communication, ils accordent une grande importance à cette dernière par le développement des outils de communication comme un levier clé de management.

La communication permet d'engager quelques réflexions et principalement d'appréhender les principes et les intérêts qu'elles procurent à la culture de l'entreprise. Elle permet une meilleure circulation de l'information sur l'ensemble des volets organisationnels, facilite l'intégration de nouveau arrivés et faire adhérer les employés dans la réalisation des objectifs.

La communication est un support d'aide à l'évolution de la culture d'entreprise via les facilités qu'elle propose par ses différents supports. Par définition la culture est considérée comme élément de collectivité et de groupe avec tous les individus qui forment l'entreprise, ses valeurs, ses normes, et ses croyances qui sont diffusés par les différents canaux de communication.

Bien que les DRH s'investissent dans cette démarche de communication pour faciliter le flux d'information, les circonstances de conduite d'un projet de changement est souvent sujet à des résistances. Dans l'ensemble, toutes les compétences citées sont confirmées par les résultats des observés et elles sont regroupés dans la figure qui suit :

Figure 41 : Les compétences de DRH de changement



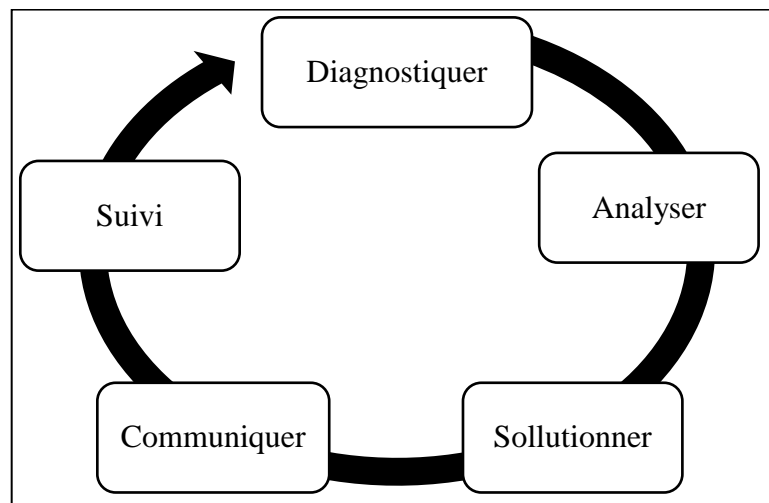
Source : Réaliser par nous-même d'après les résultats de l'enquête

Tout projet de développement ou de changement engendre de différentes formes d'oppositions et leurs ampleurs dépendent du degré et du type de changement vécu, de la période et de la manière dont il a été mené.

D'après les entretiens, l'ensemble des interviewés déclarent qu'ils ont confrontés des situations de résistance. Nous constatons que c'est à travers une évaluation des techniques et méthodes de gestion des résistances que les DRH maîtrisent ces situations qui surgissent. Partant pratiquement dans la même logique de résolutions des problèmes.

Nous constatons que pratiquement une même démarche est poursuivie pour solutionner toute forme de résistance.

Figure 42: La démarche de jouter les résistances



Source : Réalisé par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

C'est dans cette conception que les enquêtés s'investissent pour remédier à jouter les différents problèmes et résistances. Cette démarche conçoit cinq phases :

Diagnostiquer : ce premier volet se concentre en amont et comporte la recherche les dysfonctionnements, les problèmes, situer les causes des difficultés, collecter les informations en ce qui concerne les situations critiques.

Analyser : c'est classier et trier les informations et données recueillies, les ordonner, situer les responsabilités, chercher à comprendre les motifs des problèmes, analyser les difficultés et leurs causes, définir les prétextes d'évolutions des situations critiques.

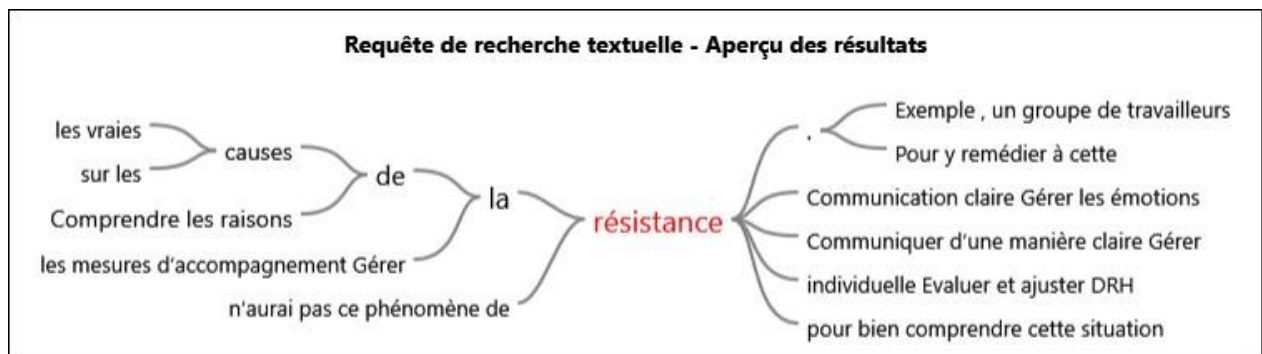
Solutionner : cette étape consiste à proposer des solutions aux diverses situations de dysfonctionnements et de prendre des décisions pour surmonter les problèmes et résistances.

Communiquer : dans cette étape un corpus de directives est engager à savoir l'accompagnement et la mise en œuvre des décisions prises par une communication claire, fluide et permanente, un plan de formation, un coaching continu.

Suivi : qui veille sur le bon déroulement de la démarche et assurer un suivi et faire des constats d'évaluations sur la réussite ou non des opérations ménagées. Jouter les résistances aux changements demande le soutien et les efforts de tous, non pas seulement ceux des DRH et de la fonction RH, et cela par la communication et l'accompagnement.

Cette figure nous démontre l'intérêt accordé par les DRH à l'accompagnement et la communication dans la résolution des dysfonctionnements et de lutter contre les résistances aux changements.

Figure 43 : La communication piédestal pour surmonter les résistances

**Source : Résultats de notre enquête**

Les aboutissements des résultats viennent davantage pour compléter les entretiens notamment dans certaines questions supplémentaires à savoir :

La souplesse de l'intégration des nouveaux recrues avec un pourcentage de 88%, ce qui explique que les DRH donnent une importance capitale personnelle en facilitant leur insertion et l'intégration afin d'incarner la culture de l'entreprise et partager les valeurs de l'organisation. Joignons à cela dans les changements organisationnels, particulièrement les DRH, dans le développement la culture de l'entreprise, touche distinctivement les valeurs et les métiers pour réussir cette phase cruciale avec un pourcentage de réponse de 68% et 55% respectivement.

En plus de ces valeurs et métiers, le statut du DRH est un élément d'influence dans l'évolution de la culture d'entreprise avec un taux de 76%, ce qui explique que le DRH représente un pivot d'efficacité organisationnelle.

En réponse aux questions ouvertes du questionnaire sur les leviers sur lesquels le DRH s'appui pour réussir à faire évoluer la culture de l'entreprise, les répondants ont confirmés les pratiques citées et la majorité des leviers énoncés et résumés.

Tout d'abord dans, la fiabilité, la sécurité, l'implication, la collaboration et l'intégration, ainsi que la capacité à évoluer et à changer et qui sont des piliers essentiels. Ensuite, la sensibilisation, la communication et la définition claire des objectifs attendus du changement permettent de mobiliser les équipes.

La communication verticale et horizontale, la formation sur la gestion des conflits et la transparence dans la communication favorisent un climat de confiance et de collaboration. Une approche inclusive pour les collaborateurs, l'engagement de toutes les parties prenantes et une communication ouverte renforcent le sentiment d'appartenance.

L'équité et la transparence sont également des éléments clés à promouvoir. Le leadership, la fédération des talents, le respect du règlement intérieur, la participation des employés dans la prise de décision, la fixation des objectifs et le partage des visions, ainsi que le dialogue social et la gestion de la diversité sont autant de leviers à actionner pour impulser une culture d'entreprise évolutive et inclusive.

Au finale du questionnaire et sur la question que la culture d'entreprise est un élément essentiel dans la création de valeurs et prometteuse de performance organisationnelle, les répondants reviennent à la définition de la culture en tant que système de valeurs et que l'entreprise doit s'adapter à son environnement tout en restant fidèle à ses principes.

De ce fait la valeur ajoutée du développement de la culture orientée performance commence par l'implication du facteur humain, qui doit intégrer pleinement la culture de l'organisation.

La culture est au cœur de l'apprentissage et de l'assimilation, offrant aux employés une vision élargie et constructive. Elle joue un rôle crucial dans la motivation du personnel, en inculquant de bonnes valeurs pour garantir le développement de l'organisation et le développement des compétences.

De plus, elle permet de réduire les conflits et crée un climat social favorable, attirant ainsi des talents et favorisant la fidélisation des employés.

La culture d'entreprise est également un support d'innovation, renforçant l'esprit d'appartenance et contribuant à l'amélioration de la productivité, de la réputation de l'entreprise et de l'alignement des objectifs sur sa stratégie.

En somme, la culture d'entreprise est un facteur clé dans la création de structures spécialisées, donnant un sens au travail et stimulant la croyance en l'entreprise.

2.2.3. L'impact du développement de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle

En ce qui concerne l'impact de l'évolution de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle, nous constatons une forte causalité qui produit un impact positif. Cette conclusion est basée sur les résultats des entretiens et des questionnaires, dont un récapitulatif est présenté dans la figure qui suit.

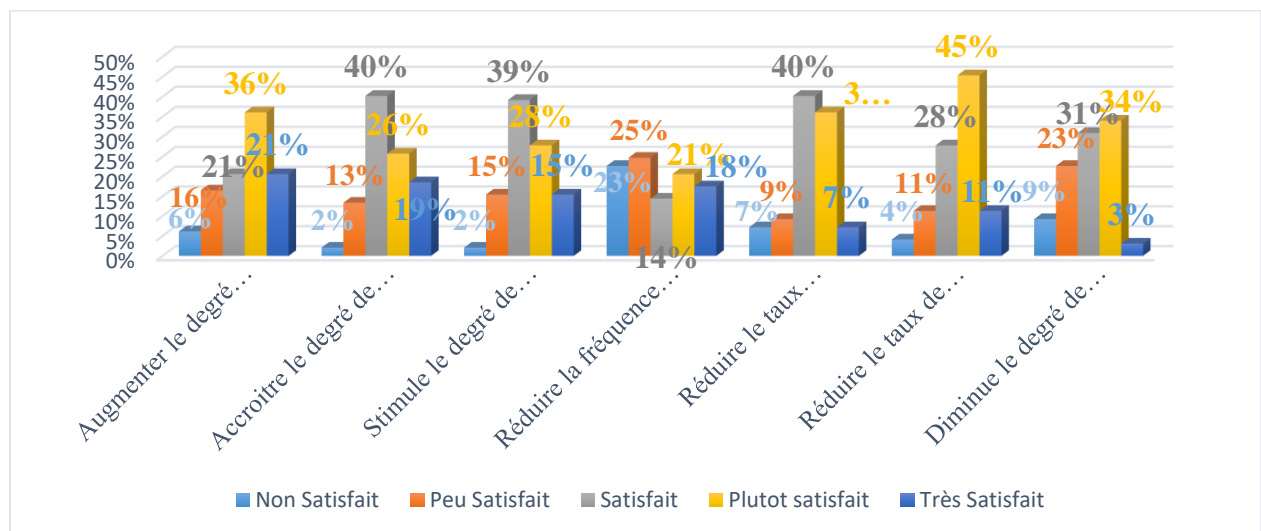
Dans le volet social, les indicateurs proposés montrent que les taux cumulés des répondants satisfaits, plutôt satisfaits et très satisfaits sont significatifs. L'augmentation du degré

de bien-être des salariés est de 77%, l'accroissement du degré de mobilisation et de cohésion des individus est de 85%, la stimulation du degré de mobilisation et de cohésion des groupes atteint 82%.

De plus, la réduction de la fréquence de génération de grèves des employés est de 53%, le taux d'absentéisme des employés a diminué de 84%, le taux de rotation de la main-d'œuvre a également diminué de 85%, et enfin, la diminution du degré de surcharge au travail s'élève à 68%.

Ces résultats soulignent l'importance de l'évolution de la culture d'entreprise cible dans l'amélioration du bien-être des salariés et dans la promotion d'un environnement de travail plus productif et harmonieux.

Figure 44 : L'impact du développement de la culture d'entreprise sur la performance sociale organisationnelle



Source : Réalisé par nous-même d'après les résultats de l'enquête

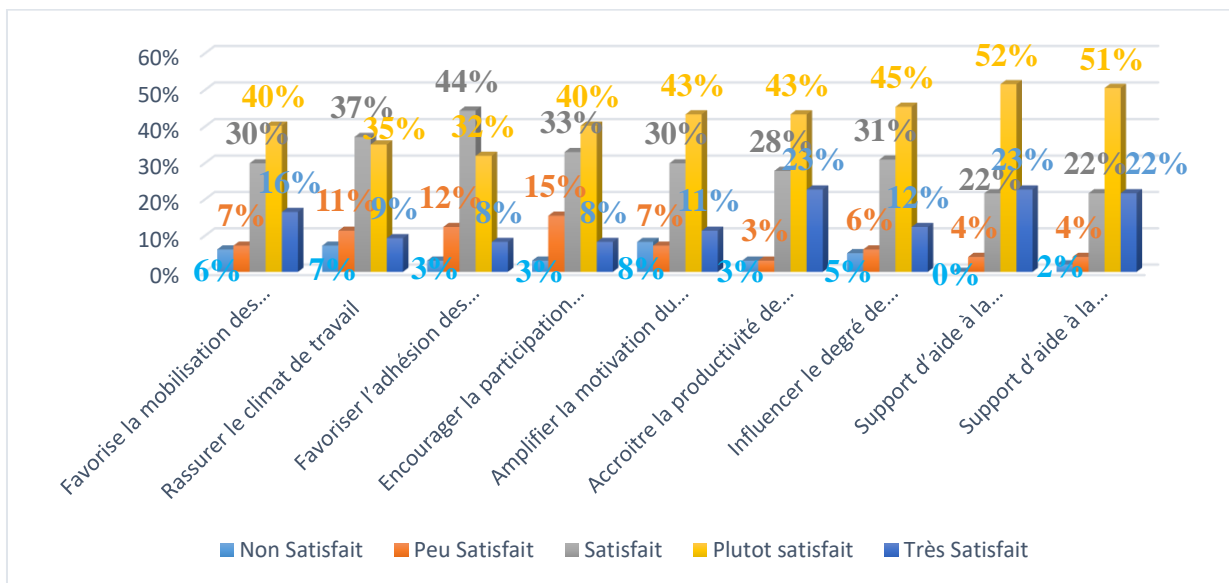
Les indicateurs de performance organisationnelle proposés pour le volet managérial démontrent une excellente mobilisation des salariés, avec un taux de 87%. Cette mobilisation est soutenue par un climat de travail rassurant, évalué à 81%, qui favorise également l'adhésion des travailleurs aux changements, atteignant un taux de 85%.

De plus, l'encouragement de la participation des salariés à la réalisation des objectifs, évalué à 81%, contribue à amplifier la motivation du personnel à hauteur de 85%. Ces facteurs combinés ont un impact significatif sur la productivité de l'entreprise, avec un taux de 94%, ainsi que sur son développement, évalué à 89%.

En outre, ces performances organisationnelles influent positivement la satisfaction des clients, avec un support d'aide atteignant un taux élevé de 96%, ainsi que sur la satisfaction des fournisseurs, avec un taux de support d'aide de 94%.

Ces résultats démontrent l'efficacité des pratiques managériales mises en place et soulignent l'importance d'une approche axée sur la mobilisation, la motivation et la participation des salariés pour atteindre les objectifs organisationnels.

Figure 45 : L'impact du développement de la culture d'entreprise sur la performance managériale organisationnelle



Source : Réaliser par nous-même d'après les résultats de l'enquête

Il est essentiel de souligner que la culture d'entreprise et son évolution ne doivent en aucun cas entraver le développement de l'entreprise.

En effet, 73 % des répondants ont exprimé leur rejet de l'idée selon laquelle la culture d'entreprise constitue un frein au développement organisationnel. Il est donc crucial de reconnaître que la culture d'entreprise peut au contraire être un atout majeur pour favoriser la croissance et la réussite de l'organisation.

En comprenant et en valorisant la culture d'entreprise, il est possible de créer un environnement propice à l'innovation, à la collaboration et à la performance.

Ainsi, plutôt que de considérer la culture d'entreprise comme un obstacle, il convient de la cultiver et de l'adapter pour qu'elle soutienne les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela nécessite une approche proactive et une gestion attentive de la culture d'entreprise, afin qu'elle puisse évoluer en harmonie avec les besoins changeants de l'organisation.

En formel, la culture d'entreprise ne doit pas être perçue comme un frein, mais comme un levier essentiel pour stimuler le développement, la pérennité de l'entreprise et améliorer la performance organisationnelle.

2.2.4. Le profil du DRH

Les résultats de la recherche collectés, sur les profils des directeurs des ressources humaines (DRH), s'articule sur l'âge, le genre, l'ancienneté, le profil de formation et les postes occupés par les différents DRH interrogés, montrent une grande diversité parmi les DRH en termes d'âge, de genre et d'ancienneté. L'âge des DRH varie de 40 à 75 ans, avec une moyenne de 48 ans. Il est intéressant de noter que la majorité des DRH sont des femmes, avec sept femmes sur dix.

Cela reflète peut-être une tendance à la féminisation de cette fonction. Effectivement, cette tendance est confirmée par les résultats du questionnaire dont nous avons enregistré 53 femmes contre 44 hommes soit un pourcentage de 54%.

En ce qui concerne l'ancienneté, nous avons constaté également une certaine variation. Les DRH ont en moyenne 14 années d'expérience dans le domaine des ressources humaines, avec une ancienneté allant de 6 à 24 ans. Il est intéressant de noter que l'ancienneté ne semble pas être directement liée à l'âge, car nous avons des DRH plus jeunes avec une plus longue expérience que certains DRH plus âgés.

Pour, le profil de formation, la plupart des DRH ont une formation universitaire, avec une licence étant le diplôme le plus courant. Cependant, nous avons également des DRH avec des diplômes d'ingénieur, un DESS et un master 2. Cela montre qu'il n'y a pas de parcours de formation spécifique pour accéder à un poste de DRH.

De même pour les postes occupés précédemment par les DRH, ils sont relativement diversifiés. La plupart des DRH ont occupé des postes de responsabilité dans le domaine des ressources humaines, tels que responsable du personnel ou responsable RH.

Cependant, nous avons également à signaler que les DRH ont aussi à occuper des postes opérationnels de recrutement ou de cadre RH. Cela montre qu'il existe différentes voies pour accéder à un poste de DRH.

Les résultats de cette recherche sur le profil des DRH positivent et montrent une grande diversité parmi les DRH en termes d'âge, de genre, d'ancienneté, de profil de formation et de postes occupés précédemment.

indicateurs et la promotion de l'engagement des collaborateurs. Enfin, il est également chargé de favoriser l'évolution de la culture vers une culture nouvelle ou cible, en alignement avec la stratégie de l'entreprise.

2.3.1. Définition et transformation de la culture d'entreprise

Ces reproductions des répondants sur la définition de la culture d'entreprise, reflètent, la diversité des cultures organisationnelles, mettant en avant des valeurs telles que l'éthique, l'orientation client, la responsabilité sociale, l'engagement humain, l'excellence, le respect, l'innovation, l'intégrité et la solidarité. Chacune de ces cultures peut avoir un impact significatif sur la façon dont les employés interagissent, collaborent et contribuent à la réussite de leur organisation.

Chaque entreprise a sa propre identité culturelle, caractérisée par des valeurs, des principes, des normes et des pratiques uniques. Les défis et opportunités liés à la culture, tels que la centralisation des décisions ou l'ouverture à la diversité, influent sur l'évolution de ces cultures organisationnelles.

Ces avancées variées montrent l'importance accordée à la transmission des valeurs au sein des organisations en impliquant souvent une combinaison de méthodes formelles et informelles, de communication régulière et d'implication continue des employés, en particulier des anciens, dans ce processus.

Ces points divergents mettent en lumière l'importance de la culture d'entreprise dans le recrutement de talents, du développement continu, de la communication, et de la définition claire des rôles dans la gestion des ressources humaines.

En plus, nous soulignons l'importance de la gestion des ressources humaines dans des contextes de changement, de crise, d'adaptation, et de développement au sein d'une entreprise. La flexibilité, l'adaptabilité, et la gestion proactive des ressources humaines sont des éléments clés pour le DRH afin d'assurer le succès dans un environnement en perpétuelle dynamique.

2.3.2. Rôles et missions du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise

Généralement, ces discours sur la conduite d'évolution de la culture d'entreprise mettent en lumière l'importance de la communication, de la transparence, de l'inclusion, et de la formation dans la gestion du changement et la transformation culturelle au sein d'une organisation et soulignent l'importance d'une approche holistique de la gestion des ressources

humaines, intégrant la communication, la gestion du changement, le respect des valeurs et des procédures, ainsi que le développement culturel au sein de l'organisation.

Il est aussi d'une importance de souligner la nécessité de prendre en compte la culture d'entreprise comme un levier de développement et la mise en œuvre de la stratégie, soulignant que les deux sont interconnectés et influencent mutuellement le succès de l'organisation. Principalement, cela illustrent que la diversité des approches de prise de décisions, allant de la participation étendue à des concertations plus ciblées et à des prises de décisions centralisées, en fonction de la nature des décisions et des valeurs organisationnelles stimulent le développement de la culture d'entreprise et cela en mettant en lumière la diversité des styles de gestion des ressources humaines, allant du participatif et collaboratif à des approches plus variées en fonction des situations et des objectifs spécifiques.

Afin de réussir la gestion du changement au sein de l'organisation, ceci nécessite d'incarner une approche multidimensionnelle, intégrant la réglementation, la flexibilité, la communication, la formation, et une préparation proactive, la compréhension des raisons de la résistance, de l'implication du personnel, de la flexibilité dans le style de management au sein d'une organisation et de s'investir dans l'intelligence de situation.

Les résultats soulignent l'importance cruciale des directeurs des ressources humaines (DRH) en tant que soutien clé dans le processus décisionnel au sein des organisations. Malgré leurs limites d'autonomie, les DRH restent des conseillers et des sources d'information essentielles pour la direction générale. Leur expertise est sollicitée dans divers domaines, de la gestion des conflits à la participation aux commissions réglementaires, ce qui témoigne de leur importance stratégique en tant que membres du comité de direction (CODIR).

Les consultés ne tardent pas à mettre l'accent sur les compétences acquises et attributs que doit avoir un DRH, en soulignant l'importance de la communication, de l'écoute, de l'empathie, du leadership, de la négociation, de l'adaptabilité et de la compréhension des aspects juridiques dans le rôle représenté.

Le résultat, en ce qui concerne le rôle de l'administrateur et de l'exécution (agent de changement) dans la réglementation et la gestion des tâches administratives.

Cette approche limite les responsabilités des directeurs des ressources humaines (DRH) qui se concentrent principalement sur l'administration et l'accompagnement du changement. Il est intéressant de noter que parmi tous les DRH interrogés, un seul fait référence au leadership dans la conduite du changement.

Cela signifie que le pouvoir et l'influence des DRH sont réduits, malgré leur crédibilité considérable au sein de l'organisation.

Certains DRH soulignent que la crédibilité du DRH est essentielle et qu'il doit faire partie des décideurs de l'organisation. Cependant, dans certaines organisations où l'ouverture et la diversité sont valorisées, les pouvoirs du DRH sont contrôlés.

Le rôle du DRH se situe alors davantage dans la concertation et il participe indirectement au processus de prise de décisions, en étant proche de la direction générale. Dans d'autres cas, le directeur des ressources humaines est perçu comme un conseiller de la direction en matière de réglementation et d'autres informations, sans être un véritable influenceur dans la prise de décision.

Les missions attribuées aux DRH reflètent un consensus sur le rôle stratégique et consultatif du DRH, soulignant la nécessité de sa crédibilité pour assumer efficacement ses responsabilités au sein de l'organisation.

En ce qui concerne la prise en charge de la culture d'entreprise, ils montrent une vision cohérente du rôle central du DRH dans le processus décisionnel, mettant en avant sa crédibilité, sa collaboration avec la direction générale, et sa contribution stratégique aux activités de l'entreprise comme vecteurs de développement d'une culture d'entreprise.

2.3.3. L'impact du développement de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle

L'efficacité d'une organisation n'est atteinte que lorsque la vision organisationnelle s'oriente vers la fixation d'objectifs clairs, la motivation des employés et la communication transparente. L'importance de la compréhension mutuelle des différentes structures de l'entreprise, la volonté de créer une forte culture organisationnelle axée sur la collaboration, la responsabilisation, la confiance, la reconnaissance, et le sentiment d'appartenance. La promotion de l'autodiscipline et du leadership serviteur sont des signes d'indication d'une meilleure prise en charge via la culture d'entreprise.

Les indicateurs de la performance sont signalés dans les pratiques du management des ressources humaines dans : des pratiques liées au recrutement, à l'intégration, à la formation, à la communication, à la gestion du changement, à la rétention des talents, à la RSE, et à l'amélioration continue des compétences et du climat social de l'organisation.

Ces éléments mettent en lumière l'importance de la communication interne et externe, du recrutement et de la sélection, de l'intégration, de la formation, de la mise en place de procédures fiables, de l'évaluation des performances, de la gestion du changement, de l'application de la réglementation, et de la stratégie de communication dans le domaine des ressources humaines. Certains soulignent également l'ouverture vers l'extérieur pour rester informé des nouvelles techniques de management et des valeurs émergentes.

Les points soulevés renforcent l'idée que la culture partagée est un pilier essentiel de la motivation des employés et de la pérennité de l'entreprise. Un des interrogés, met en lumière la prépondérance des valeurs de l'entreprise en soulignant que la culture peut influencer et, dans certains cas, limiter la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle.

Globalement, ces déclarations soulignent la nécessité d'une culture organisationnelle solide, partagée et alignée sur les valeurs pour soutenir efficacement la mission et la pérennité de l'entreprise.

Enfin, les points discutés mettent en avant le rôle crucial de la culture organisationnelle dans l'harmonisation des équipes, la réalisation des objectifs, et la pérennité des entreprises. Le sentiment d'appartenance est souligné comme un aspect essentiel pour renforcer cette culture et en faire un véritable levier d'action.

2.3.4. Les limites du développement de la culture d'entreprise

Selon les interviewés, les limites de la culture d'entreprise se manifestent lorsque les changements sont dictés pour une stricte application, sans prendre en compte les besoins des employés. L'exclusion des employés dans les projets de management et les réformes peut entraîner un manque d'engagement et de motivation au sein de l'organisation.

De plus, le temps de changement long est non seulement une perte de ressources, mais peut également entraîner une stagnation dans l'évolution de l'entreprise. Il est essentiel que les entreprises prennent en considération les besoins et les perspectives de leurs employés lorsqu'elles mettent en œuvre des changements organisationnels. Une approche plus inclusive et collaborative peut favoriser une culture d'entreprise plus dynamique et adaptative, permettant ainsi à l'organisation de mieux répondre aux défis du marché et de rester compétitive.

Conclusion chapitre IV

La démarche méthodologique engagée renforce la crédibilité de nos résultats et contribue à une meilleure compréhension de ce sujet crucial pour les entreprises du secteur agro-alimentaire.

Cette étude expérimentale sur le rôle du DRH dans le développement de la culture d'entreprise dans le secteur agro-alimentaire de la région de Bejaia, nous a permis une compréhension approfondie de l'impact de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle.

Les entretiens semi-directifs avec les DRH et les données qualitatives recueillies fournissent des perspectives riches sur l'évolution de la culture d'entreprise et son influence sur les comportements au sein des organisations étudiées.

Les témoignages des DRH soulignent l'importance des valeurs partagées et des pratiques influencées par la culture d'entreprise. Il est clair que la culture d'entreprise n'est pas statique, mais évolue en réponse aux défis internes et externes.

Quant au rôle crucial du DRH dans le processus de changement et de développement de la culture au sein d'une organisation. Il est essentiel de définir clairement les objectifs de la culture d'entreprise cible, alignés avec la vision et la stratégie de l'entreprise, et d'élaborer un plan d'action détaillé avec des actions concrètes, des besoins en formation et en communication.

Le management situationnel, la collaboration avec la direction générale et les autres services de l'organisation, ainsi que les compétences et habiletés du DRH dans la conduite du projet de changement de la culture sont des éléments cruciaux à prendre en considération.

La communication transparente, la formation des équipes et la gestion de la résistance au changement sont également des aspects essentiels pour accompagner positivement l'évolution de la culture d'entreprise.

Le DRH met en lumière les différentes phases d'approche des enquêtés pour remédier aux problèmes et résistances, ainsi que l'importance accordée à l'accompagnement, la communication et la culture d'entreprise dans la résolution des dysfonctionnements.

Les résultats des indicateurs de performance organisationnelle témoignent d'une mobilisation excellente des salariés, soutenue par un climat de travail rassurant.

De plus, l'implication des salariés contribue à amplifier leur motivation, impactant positivement la productivité et le développement de l'entreprise. La diversité des profils des directeurs des ressources humaines souligne la nécessité d'une approche inclusive et ouverte dans leur recrutement.

Enfin, l'impact significatif de la culture d'entreprise sur la réussite organisationnelle est souligné, mettant en avant l'importance de la communication, de la transparence et de la formation dans la gestion du changement et la transformation culturelle.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Le management de culture de l'entreprise apparait nouveau pour les entreprises algériennes, malgré son antiquité. Le top management des entreprises algériennes déploient des différents efforts pour l'intégrer dans leurs stratégies de gouvernance, mais elle demeure marginalisée.

La culture d'entreprise est considérée comme un levier de management, capable de motiver et fidéliser les collaborateurs, d'attirer de nouveaux talents et des clients, de faciliter la communication et les prises de décisions, ainsi que de mobiliser les ressources au sein de l'organisation. De ces faits, une forte culture d'entreprise peut générer une performance organisationnelle. C'est pour cela que cette problématique aujourd'hui, suscite la curiosité de nos managers.

A cet effet, dans le cadre de notre recherche nous voulons bien approfondir et analyser cette problématique sur le volet managérial, notamment dans le management des ressources humaines.

L'objet de notre recherche est d'interpréter : le rôle du DRH dans le développement de la culture et son impact sur la performance organisationnelle. Pour bien encadrer notre problématique, nous avons équilibré notre recherche par une étude de cas.

Cette dernière, s'est focaliser sur les entreprises du secteur agro-alimentaires de la région de Bejaia, à travers ces trois grandes zones industrielles que sont : Akbou, Bejaia, et Elkseur. Notre échantillon de recherche se compose de 10 entreprises qui sont : Danone, Cevital, Ifri, G B Toudja, Tchik Lait, Ramdy, Groupe Chikhoun, Almag, Soummam et Gouraya Golf.

Nous rappelons que cette recherche avait pour objectif de déterminer les missions du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et de faire part de démontrer l'impact du changement de la culture sur la performance sociale et managériale dans ces entreprises citées. En effet, le rôle du directeur des ressources humaines (DRH) est crucial dans le développement et la gestion de la culture d'entreprise.

Le DRH doit posséder un large éventail de compétences, allant de la connaissance de la réglementation du travail à la capacité de résoudre les problèmes et de gérer le stress.

Le DRH contribue à façonner la culture d'entreprise en communiquant avec les employés, en recrutant des individus partageant les valeurs de l'entreprise, en utilisant la gestion

de la performance pour encourager les comportements souhaités, et en reconnaissant ceux qui incarnent la culture d'entreprise.

De ce fait, ces différentes caractéristiques et missions qu'engagent le DRH dans le cadre de manager la culture d'entreprise ont constitué l'objet d'étude de la recherche. C'est pourquoi la principale préoccupation de recherche a consisté à explorer les techniques et pratiques du MRH, mais aussi les stratégies de conduite de changement de la culture d'entreprise, ainsi que les déterminants de la performance organisationnelle.

Quant aux missions du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise, elles sont liées à la vision, à l'alignement stratégique, à l'engagement des employés et à la transformation culturelle, tandis que les rôles impliquant des actions plus concrètes telles que le diagnostic, la conception de programmes, la gestion du changement culturel, l'évaluation et le recrutement sont en fonction de la culture.

Ces missions et rôles sont souvent interconnectés et se renforcent mutuellement dans la création et le maintien d'une culture organisationnelle positive et alignée sur les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, le premier chapitre visait à aborder la culture d'entreprise en présentant un cadre théorique et conceptuel pour la comprendre. Nous avons exploré différentes approches et conceptions théoriques de la culture, notamment à travers les théories de l'organisation telles que l'approche mécaniste, l'approche humaniste, l'approche systémique, l'approche culturelle et l'approche cognitive. Il est aussi à signaler, que les théories de la culture organisationnelle issues de l'anthropologie sont également examinées.

La première section se concentre sur la définition et les caractéristiques de la culture d'entreprise, mettant en lumière ses composantes, son rôle d'apprentissage et de transmission, ainsi que les caractéristiques du changement de la culture d'entreprise.

La deuxième section de ce chapitre traite du management de la culture d'entreprise en soulignant son importance dans les sciences sociales et dans les sciences de gestion. Il considère la culture d'entreprise comme un levier de management capable de motiver et fidéliser les collaborateurs, d'attirer de nouveaux talents et des clients, de faciliter la communication et les prises de décisions, ainsi que de mobiliser les ressources au sein de l'organisation.

De ce fait, la culture d'entreprise joue un rôle essentiel dans le succès d'une organisation en favorisant l'engagement des collaborateurs, en attirant des talents et des clients, et en facilitant la communication et les prises de décisions.

Le deuxième chapitre de notre recherche traite le sujet du management du changement et de la performance organisationnelle. Dans la première section, nous avons avancé les concepts liés au changement organisationnel, en proposant une typologie incluant les domaines organisationnel, stratégique, structurel, culturel et technologique.

Nous relatons également les modèles et processus de conduite du changement, ainsi que les acteurs impliqués. Par contre dans la seconde section, notre réflexion s'est concentré sur la causalité entre la performance organisationnelle et le changement de la culture d'entreprise, en explorant les dimensions de la performance organisationnelle et ses liens avec l'environnement interne et externe.

Cette analyse, nous a permis de mieux comprendre les mécanismes favorisant une performance optimale au sein des organisations.

Le chapitre III de cette recherche devance en amont, dans sa première section, les rôles clés du DRH dans le management des ressources humaines, en soulignant la transition vers la stratégie du MRH. Pour une meilleure compréhension, nous avons également exploité les théories fondamentales du management des ressources humaines, telles que la théorie des relations humaines, la théorie de la motivation, la théorie de l'échange social, la théorie de la contingence, la théorie de l'apprentissage organisationnel, la théorie des rôles de Mintzberg, la théorie de la gestion participative et la théorie du comportement.

De plus, cette réflexion historique sur le management des ressources humaines nous a permis de mieux appréhender ce domaine. La deuxième section a mis également en lumière l'importance de la gestion de la diversité, de l'équité, de la motivation et de la satisfaction au travail, ainsi que du partenariat entre l'employé et l'employeur.

En plus, elle a exploré l'apport des fonctions et pratiques du MRH dans la mise en œuvre du rôle du DRH dans le changement et le développement de la culture d'entreprise, en mettant en évidence les tendances classiques et contemporaines organisationnelles telles que la gestion de l'engagement des employés, la gestion du talent, la culture organisationnelle et le management technologique des RH.

Dans cette perspective, les missions du DRH sont essentielles pour mettre en place une stratégie efficace du MRH. Son rôle consiste à coordonner les différentes fonctions du MRH, à anticiper la solution des résistances et à assurer leur alignement avec les objectifs de l'entreprise.

Le chapitre quatre de notre étude, se concentre sur la méthodologie de recherche et l'analyse des résultats. Dans la première section, nous avons présenté en premier lieu notre

positionnement épistémologique en explorant les trois paradigmes épistémologiques principaux : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativiste.

Il est d'une importance à rappeler que notre recherche s'est concentrée sur le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et son impact sur la performance organisationnelle, relevant ainsi du domaine des sciences de gestion. Le positionnement épistémologique adopté pour encadrer notre recherche est d'ordre interprétativiste.

Ce paradigme met en avant la nature dynamique de la culture d'un groupe dans une organisation, résultant d'interactions sociales, de contradictions et d'hétérogénéité phénoménales. Cette perspective considère la culture d'entreprise à travers les représentations que les individus en construisent sous l'influence de leur vie sociale.

De même, la culture organisationnelle est le fruit de processus cognitifs complexes par lesquels les membres de l'organisation interprètent et donnent du sens à leur environnement professionnel.

De ce fait la culture d'entreprise est un construit social. Cette nature du sujet d'étude nous a amené à suivre un raisonnement épistémologique d'ordre interprétative qui nous permet de découvrir la réalité du phénomène étudié (le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise).

L'objectif de ce positionnement était de souligner l'importance des perceptions individuelles (DRH) et collectives dans la construction et le développement de la culture d'entreprise, en mettant en lumière la nécessité de comprendre ces dynamiques et rôles pour appréhender les enjeux organisationnels liés à l'évolution de la culture d'entreprise.

En ce qui suit dans la deuxième section, nous avons identifié notre échantillon de recherche. Ce dernier, s'étale sur 10 entreprises du même secteur d'activité dont le choix des entreprises s'est fait d'une manière aléatoire, par convenance et disponibilités des DRH. Quant au recueil des données, l'approche méthodologique adoptée est qualitative.

La démarche qualitative s'est réalisée via des entretiens semi-directifs avec les DRH des entreprises enquêtées, ainsi que par l'analyse des documents internes aux entreprises pour enrichir la compréhension des pratiques mises en place. L'exploration de la relation entre le DRH et la direction générale a été au cœur de la démarche, permettant de déterminer le degré d'autonomie du DRH dans le développement de la culture d'entreprise.

Parallèlement, la démarche quantitative a utilisé un questionnaire destiné aux subordonnés RH pour compléter l'analyse et vérifier la compréhension et le partage de la culture d'entreprise cible.

En ce qui concerne, l'analyse des données et les résultats recueillis, nous avons engagé deux outils d'analyses. Le NVIVO.20 pour l'analyse textuelle des discours recueillis lors des entretiens dans le cadre du qualitatif comme enquête principale, tandis que pour la donnée quantitative l'analyse des données du questionnaire s'est effectuée sur l'outil, SPSS.22 pour une étude descriptive des pourcentages comme enquête support et d'appui des entretiens.

Après avoir traité les données recueillies et à la fin de ce chapitre avons présenté l'essentiels des discussions retenues dans les discours des DRH enquêtés, et ce dans l'objectifs est de mener des réponses à notre problématique de recherche qui est : ***Quel est le rôle et la contribution du DRH dans l'évolution de la culture d'une entreprise et quel est son impact sur la performance organisationnelle dans le contexte des entreprises algériennes ?***

Pour solutionner cette problématique, nous avons émis des propositions de recherche à savoir :

- ❖ La responsabilité du DRH est essentielle dans la définition et la promotion de la culture d'entreprise au sein de l'organisation. Cette mission suggère que le DRH est un acteur central dans la mise en place de valeurs, de normes et des pratiques favorisant une culture d'entreprise cohérente et alignée avec les objectifs stratégiques de l'organisation.
- ❖ L'évolution de la culture d'entreprise sous l'impulsion du DRH a un impact significatif sur la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés. En favorisant une culture d'entreprise positive, inclusive et participative, le DRH pourrait contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs et à stimuler leur performance individuelle et collective.
- ❖ Une culture d'entreprise évolutive et adaptée aux enjeux contemporains peut constituer un avantage concurrentiel pour l'organisation. En effet, une culture d'entreprise dynamique, favorisant l'innovation, la collaboration et l'agilité, pourrait contribuer à renforcer la capacité de l'organisation à s'adapter aux divers changements et à saisir de nouvelles opportunités de développement.
- ❖ L'implication du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise a un impact appréciable sur la performance organisationnelle. Cet axiome suggère que les organisations dont la culture

est activement façonnée par le DRH pourraient présenter des niveaux de productivité, de rentabilité et de satisfaction client supérieurs à ceux des entreprises négligeant cet aspect.

Par ces différentes propositions de recherche nous, soulignons l'importance du rôle du DRH dans la promotion d'une culture d'entreprise forte et évolutive, ainsi que son influence potentielle sur la performance organisationnelle. Elles constituent autant de pistes à explorer pour mieux comprendre les mécanismes sous-jacents et les leviers d'action permettant au DRH de contribuer de manière significative à la transformation et à la réussite de l'organisation.

Pour mieux orienter nos propositions de recherche, une panoplie de questionnement s'imposait à savoir :

- ✓ l'interprétation de la culture d'entreprise ressort-elle des préoccupations du DRH?
- ✓ le DRH est-il, le visionnaire d'une culture cible.
- ✓ quel rôle attribuer au DRH pour faire bouger les lignes directrices d'une culture d'entreprise ?
- ✓ comment la culture d'entreprise cible constitue une différenciation organisationnelle ?
- ✓ quelles sont les apports d'une culture visée pour la performance organisationnelle?

L'analyse des discussions est subdivisée en quatre axes ou volets. Nous avons dédié le premier volet à identifier et définir le processus, la stratégie de transformation de la culture d'entreprise. Ensuite, nous avons étudié le rôle du DRH dans le changement de la culture d'entreprise dans la prise de décisions. Nous avons également identifié les compétences et habilités du DRH qui lui permettent de mieux exercer ces rôles et missions dans une situation de changement.

Le troisième volet fût dédié à l'analyse des différents rôles du DRH dans la problématique citée. En dernier, nous avons procédé à étudier le profil du DRH.

En plus des résultats de l'enquête préliminaire effectuée auprès de 04 DRH et 05 expert dans le domaine d'audit et de certification. Les résultats de cette enquête de terrain ressortent des 10 entretiens avec les DRH entretenus de l'étude qualitative principale et de 97 questionnaires récoltés en support d'appui pour renforcer et vérifier les informations recueillies dans les discours. Il est aussi à signaler qu'une observation participante a fait preuve d'existence tout au long du déroulement de l'enquête et ce pour évaluer le degré de partage et de diffusion de la culture dans les entreprises enquêtées.

L'observation nous a permis de prononcer que l'ensemble des entreprises enquêtées procèdent à l'affichage des valeurs, communiquer via des notes d'informations, affichage des consignes de sécurité, traçage des aller et retour, politique de l'entreprise et autres.

En plus de ces valeurs et métiers, le statut du DRH est un élément d'influence dans l'évolution de la culture d'entreprise avec un taux de 76%, ce qui explique que le DRH présente un rôle pivot dans cette phase de conduite de transformation de la culture.

Notamment dans le processus de prise de décisions les organisations font toujours recours au DRH. Cela converge avec nos propositions (première et quatrième) qui stipule que les responsabilités du DRH et l'implication du DRH ont une influence sur le développement de la culture.

Quant à la deuxième proposition, l'évolution de la culture d'entreprise sous l'impulsion du DRH a un impact significatif sur la motivation, l'engagement et la satisfaction des employés est aussi approuver par la plupart des DRH entretenus.

Les réponses des interviewés contribuent activement de rester sur les attentes que nous avons déjà citées dans la troisième proposition que la culture est au cœur de l'apprentissage (formation) et de l'assimilation, offrant aux employés une vision élargie et constructive.

Elle joue un rôle crucial dans la motivation du personnel, en inculquant de bonnes valeurs pour garantir le développement de l'organisation et le développement des compétences. De plus, elle permet de réduire les conflits et crée un climat social favorable, attirant ainsi des talents et favorisant la fidélisation des employés.

La culture d'entreprise est également un support d'innovation, renforçant l'esprit d'appartenance et contribuant à l'amélioration de la productivité, de la réputation de l'entreprise et de l'alignement des objectifs sur sa stratégie.

En somme, la culture d'entreprise est un facteur clé dans la création de structures spécialisées, donnant un sens au travail et stimulant la croyance en l'entreprise.

Enfin, dans l'étude exploratoire, le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise est également abordé, il englobe également la mise en place de rituels et de valeurs qui soutiennent le changement dans l'entreprise. La culture d'entreprise devient ainsi un moteur légitimant toute forme de transformation.

Le DRH contribue au management de la culture d'entreprise en mettant en place des stratégies pour favoriser son évolution et met en place des programmes de reconnaissance

formels et informels, tels que des prix d'encouragement, des trophées ou des événements spéciaux, afin de valoriser les contributions des employés et de renforcer leur engagement.

La stratégie du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise est essentielle pour assurer le succès et la pérennité de l'organisation.

En s'appuyant sur la mise en œuvre des opérations du MRH, telles que la communication interne, la formation et le développement des compétences, la gestion des ressources humaines ainsi que la reconnaissance des performances, le DRH peut contribuer à créer une culture d'entreprise solide, alignée sur les valeurs et les objectifs de l'organisation.

De ces constats, il joue un rôle opérationnel et agit en tant que partenaire stratégique pour faire évoluer la culture de son entreprise et améliorer la performance organisationnelle. En plus de ces deux rôles majeurs, nous citons quelques pratiques en matière de conduite de changement de la culture d'entreprise d'où nous inspirons les rôles à jouer dans cette phase de changement.

La mise en place d'un plan de formation permet de sensibiliser les employés à la culture cible et de leur donner le sentiment de contribuer à son développement. La communication et la sensibilisation sont également importantes pour maintenir les employés informés et impliqués dans les nouvelles initiatives. La coopération et la sensibilisation furent également importantes pour maintenir les employés informés et impliqués dans les nouvelles initiatives.

La coopération et la collaboration furent essentielles pour intégrer les relations humaines dans une phase de transition. Le DRH a également un rôle central dans la promotion des valeurs et de l'éthique de l'entreprise, accompagnement dans les périodes de changement, incubateur de culture d'innovation et évaluateur de la culture d'entreprise.

En intégrant les pratiques du MRH, le DRH influence positivement la performance globale de l'organisation grâce à une culture d'entreprise bien gérée et orientée performance.

Le DRH doit posséder un ensemble de compétences stratégiques et opérationnelles, ainsi que certaines qualités personnelles dans l'accomplissement de son rôle.

Ces résultats soulignent l'importance de l'évolution de la culture d'entreprise dans l'amélioration du bien-être des salariés et dans la promotion d'un environnement de travail plus productif et harmonieux.

En effet, une culture d'entreprise forte dynamique, favorise l'innovation, la corroboration et l'agilité qui sont des facteurs qui contribue à renforcer la capacité de

l'organisation à s'adapter aux divers changements et à saisir de nouvelles opportunités de développement.

C'est dans cette optique d'adaptation que les DRH enquêtés exercent leurs rôles. De ce fait ces dernières ne s'inspirent pas de la culture de leurs entreprises et adoptent des styles de conduite de changement d'ordre mosaïque (situationnelle) et qui s'adaptent aux situations qui surgissent.

En ce qui concerne l'impact de l'évolution de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle, nous constatons une forte causalité qui produit un impact positif que soit sur le volet social ou managérial.

En définitive, la culture d'entreprise ne doit pas être perçue comme un frein, mais comme un levier essentiel pour stimuler le développement, la pérennité de l'entreprise et améliorer la performance organisationnelle.

Par ailleurs, les freins du développement de la culture sont les limites auxquelles un DRH peut être confronté dans la réussite de ses rôles dans l'évolution de la culture d'entreprise et qui sont variées et complexes. Il peut rencontrer des difficultés liées à la résistance au changement au sein de l'organisation.

La mise en place de nouvelles pratiques et valeurs culturelles peut être perçue comme menaçante par certains membres d'entreprises, ce qui rend le processus de changement plus complexe. De plus, le manque de soutien de la part de la direction ou des autres départements peut également constituer un obstacle majeur. Faire évoluer la culture de l'entreprise de manière significative demande le soutien et l'engagement fort de la part de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Du moment où le processus de développement de la culture est très long cela peut engendrer un financement du projet de changement. Par ailleurs, les contraintes budgétaires et les ressources limitées peuvent limiter la capacité du DRH à mettre en œuvre des initiatives visant à transformer la culture d'entreprise.

En outre, les différences culturelles au sein de l'organisation, notamment dans le cas d'entreprises multinationales, peuvent compliquer la tâche du DRH dans la promotion d'une culture d'entreprise cohérente et unifiée.

Les obstacles liés à la communication et à la gestion des talents peuvent également entraver la réussite du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise. La communication

efficace est essentielle pour susciter l'adhésion des employés aux changements culturels, tandis que la gestion des talents est cruciale pour s'assurer que les bonnes personnes soient en place pour soutenir la nouvelle culture d'entreprise.

Cependant, en identifiant ces obstacles et en mettant en place des stratégies adaptées, le DRH peut surmonter ces défis et contribuer de manière significative et positive à la transformation de la culture d'entreprise.

Cette recherche peut être enrichie et améliorée, car notre étude s'est focalisée sur le volet interne des entreprises nationales. Il serait plus pertinent d'élargir la description des facteurs qui influent sur la capacité des organisations à évoluer dans des contextes spécifiques tels que la mondialisation.

Il serait donc judicieux d'amplifier cette étude à d'autres domaines, en se penchant notamment sur les stratégies d'internationalisation, en prenant en compte la diversité des entreprises et l'aspect interculturel.

Cette approche permettrait d'obtenir une vision plus complète des leviers de changement et des défis auxquels les DRH sont confrontés dans un environnement mondialisé. En explorant ces différents aspects, il serait possible de mieux appréhender les dynamiques de transformation des entreprises et d'identifier les bonnes pratiques à adopter pour réussir dans un contexte international.

Cette démarche offrirait ainsi des perspectives enrichies pour appréhender les enjeux du changement organisationnel dans un monde de plus en plus interconnecté.

La gestion du changement organisationnel dans un contexte mondial est d'explorer les défis et les meilleures pratiques pour gérer le changement culturel dans des environnements multiculturels et internationaux.

L'intendance vers la culture numérique via l'impact des technologies émergentes crée une nouvelle culture qui se base sur l'intégration de l'intelligence artificielle, d'automatisation et d'autres technologies excitatrices influence les pratiques de la fonction de gestion des ressources humaines.

La durabilité et la responsabilité sociale des entreprises constitue un enjeu majeur dans la gouvernance des entreprises. Face aux politiques du vert (Les politiques des environnementales) quels enjeux, missions ou rôle que prédit les organisations.

Liste Bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrages :

- Autissier.D et Moutot.J-M. 2013.** Méthode de conduite du changement (3éme éd.). Paris : Dunod, 2013.
- Balogun,J, V. H. Hailey, E. Viardot. 2005.** Statégie du changement. Paris : Pearson , 2005.
- Barabel, Meier. 2010.** Manageor. Paris : Dunod, 2010.
- Barabel.M, Meier. O. 2006.** Manageor, Les meilleurs pratiques du management. Paris : DUNOD,, 2006.
- Barling, J.Christie, A.Hoption, 2011.** Leadership. In APA handbook of industrial and organizational psychology. Washington : DC: Sheldon, 2011.
- Bartoli.A et Hermel.P. 1986.** Piloter l'entreprise en mutation. Paris : Organisation, 1986.
- Beauregard, Maude. 2015.** Diversité et évolution des pratiques de gestion du changement dans les entreprises Canadiennes. Monreal : Quebec, 2015.
- Belanger.I. 1994.** Le changement organisationnel et le développement: la dimension humaine des organisations. Montréal : Morin: Gaëtan, 1994.
- Benoit Grsser, F. N. (2017).** Ressources Humaines : Enjeux, Stratégie, Processus. Paris: Vuibert.
- Bertrand. Y. 1991.** Culture organisationnelle. Quebec : Presses de l'université de Quebec, 1991.
- Blau, P. M. 1964.** Exchange and Power in Social Life. New York : New York, 1964.
- Bouygues, M. (2008).** Charte des ressources humaines. Document. Paris: Document de référence.
- Cadin, L. (2010).** La gestion des ressources humaines. Paris: Dunod.
- Cameron et Ettington. 1988.** Les fondements conceptuels de la culture organisationnelle. New York : Agathon, 1988.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2005.** Diagnosing and changing organizational culture. San fransisco, 2005.
- Cartier, Manuel. 2014.** Méthode de recherche en management. Paris : Dunod, 2014.
- Chanlat JF, Pierre P. 2018.** Management interculturel : évolution, tendance et critiques. Paris : EMS, 2018.
- Chardin, Thomas. 2021.** DRH Mission ou Démission. Paris : Diatenio, 2021.
- Chatellin, C. (2004).** Epistémologie et Méthodologie en science de gestion sur l'étude de cas. Orléan.
- Cohen-Haegel et A. 2010.** Toute la fonction ressources humaines. Paris : Dunod, 2010. 2 eme Edition.
- Colson, Aurélien. 2005.** La conduite du changement au sein du secteur public : une conduite pour l'action. Paris, 2005.

- Cuche, Denys. 2016.** La notion de culture dans les sciences sociales. La Découverte, 5e édition, 2016.
- DARBELET. M, et all. 2011.** L'essentiel sur le management. Alger : BERTI, 2011.
- Dave, U. (1996).** Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results, Boston: Harvard Business School Press.
- David Autissier, Jean-Michel Moutot. 2003.** Pratiques de la conduite du changement. Paris : Dunod, 2003.
- David.A, et al. 2018.** Conduite du changement: Concepts clés. Paris : Dunod, 2018.
- David.A, Vandangeon-Derumez, Isabelle et Vas, Alain. 2018.** Conduite du changement : concepts clés. Paris : Dunod, 2018.
- Drucker, Peter. 1973.** Management: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper Business, 1973.
- Duff.R. 1999.** Encyclopédie de la gestion et du management. Paris : Dalloz, 1999.
- Dufour, Bruno et Réale, Yves. 2009.** Le DRH stratège. Paris : Eyrolles, 2009.
- Edgar, H. Schein. 2017.** Les grands auteurs en management. EMS, 2017.
- Ferrar, D. (2017, Novembre).** L'influence de la culture sur les pratiques du MRH : étude qualitative. Question de management, pp. 93-112.
- Frédérique, W. (1996).** Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris: Economica.
- Gall, Jean Marc.Le. 2018.** Gestion des ressources humaines. Paris : Presses Universitaires de France, 2018.
- Giraud, F., Saulpic O., Naulleau G., Delmond M-H., Bescos P-L. 2004.** Contrôle de gestion et pilotage de la performance. Paris, 2004.
- Goldier, Eric. 2009.** La culture d'entreprise. La découverte., 2009.
- H.Haines, M.Audet et. 1998.** Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Montréal : Morin, 1998.
- Haegel, Annik. 2020.** Boite à outils des ressources humaines. Paris : Dunod, 2020.
- Haegel. 2016.** La boite à outils des ressources humaines. Paris : Dunod, 2016.
- Hafsi.T. 1995.** Les structures dans la tête. Revue Internationale de Gestion. Septembre 1995,
- Hefer J-P, Malika M et Orsoni J. 2002.** Management : stratégie et organisation. Paris : Vuibert, 2002.
- Heskett.J.L, Kotter.J.P et. 1992.** culture et performances : le second souffle de l'entreprise. Paris : Organisations, 1992.
- Horts, Besseyre Des. 1988.** Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris : Organisation, 1988.
- Horts.E.F. 2014.** Comment la DRH fait sa révolution. s.l. : Eyrolles, 2014.
- Igalens, Jacque et Roger, Alain. 2007.** Master ressources humaines. Paris 2007.
- Johnson G., W. R. 2017.** Stratégique. Paris : Pearson, 2017. 11e édition.
- Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, & Fréry.F. 2005.** Les leviers stratégiques Dans Stratégique. Paris : Pearson, 2005.

- Jones et Goffee. 1998.** The charter of a corporation: how your company's culture can make or break your business. London : Harper Business, 1998.
- Kaplan.RS. 2010.** Fondements conceptuels du Balanced Scorecard. Amerique : Harvard , 2010.
- Kchirid, Amina et Temnati, Raja. 2021.** Management des entreprises. France : Ellipses, 2021.
- Lehmann-Ortega et all. 2013.** Stategor: toute la stratégie d'entreprise. Paris : Dunod, 2013.
- Letiellieux, L. (2010).** L'essentiel de la gestion des ressources humaines. Paris: Lextenso .
- Louart, Pière. 2002.** Maslow, Herzberg et les théories du contenu de motivation. Lille : IAE de Lille, 2002.
- Luis.V, José. 2003.** Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME. Mexique : Université de Quintana Roo, 2003.
- Maurice, THEVENET. 2006.** La culture d'entreprise, Que sais-je. Paris : Presses Universitaires de France, 2006.
- McShane, Steven L., L.Steen, Sandra et BenaBou, Charles. 2012.** Comportement organisationnel, Comportement humain et organisations dans un environnement complexe. Canada : McGraw-Hill Reyrson, 2012.
- Meier Olivier. 2013.** management interculturel "Stratégie-Organisation-Performance". Paris : DUNOD, 2013.
- Meignant, A. (2014).** Manager la formation. Paris: Liaisons.
- Mercure.D, et al. 1997.** Culture et gestion en Algérie. Paris : le Harmattan, 1997.
- Mintzberg, Henry. 2006.** Le manager au quotidien: Les 10 rôles du cadre. France : D'organisation, 2006.
- Morgan, Gareth. 1999.** Images de l'organisation. Canada : Les presses de l'université laval, 1999.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. 1994.** L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Boucherville : Gaëtan Morin , 1994.
- Moutot.J-M. & all ; 2018.** Le Dé de la conduite du changement. Paris : Dunod, 2018.
- Peretti et J-M. 2004.** Gestion des ressources humaines.11eme Edition. Paris : Vuibert. Paris : Vuibert, 2004. 11 éme édition.
- Peretti, J.-M. (2021).** Gestion des ressources humaines. Paris: Vuibert. 2021
- Peretti. J.Marie. (2012).** Tous DRH. Paris: Enrolles. 2012
- Peretti, J.M., J-P.Helfer et J.Orsoni. 2013.** Ressources Humaines. Paris : Vuibert 14 ed, 2013.
- Peretti.JM 2016.** Gestion des ressources humaines. Paris : Vuibert, 2016. 21 eme.
- Peretti.JM et al, et. 2009.** Tous talentueux. Paris : Eyrolles, 2009.
- Pesqueux, Y. (2017, Avril 12).** La culture nationale en sciences de gestion. Management interculturel, pp. 2-33.
- Pesqueux.Yyvon, 2004.** La notion de performance globale. France : CNAM, 2004.

- Petit, André, et al. 1993.** Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Montréal : Mrin, 1993.
- Piaget.J. 1970.** Epistémologie des sciences de l’homme. Paris : Guallimard, 1970.
- Pourveau, D. (2013).** Une histoire de la « systémologie générale » de Ludwig von Bertalanffy Généalogie, genèse, actualisation et postérité d’un projet herméneutique . Français: EHESS.
- Robert, P. 1995.** Le nouveau petit Robert. Paris : SNL, 1995.
- Roussel, Patrice. 2000.** La motivation au travail, concepts et théories. Toulouse : LIRHE, 2000.
- Sainsaulieu, Renaud. 2019.** Identité au travail. 2019.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., & Billy, C. 2006.** Comportement Humain et organisation. Québec : ERPI, 2006.
- Scouarnec, A. (2005).** Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectrice de la fonction RH. Management & Avenir, pp. 111-138.
- Sylvie St-Orange, (2004).** Relever les défis de la gestion des ressources humaines. France: Gaëtan Morin.
- Thevenet, Mauris. 2003.** La culture d'entreprise. Paris : Presse Universitaire de France, 2003.
- Thoenig.C. 2008.** Quand les cadres se rebellent. Paris : Vuibert, 2008.
- Wacheux.F. 1996.** Méthodes qualitatives et recherche en gestion. s.l. : Economica, 1996.
- Weiss, Dimitri. 2005.** Ressources Humaines. Paris : Organisation, 2005.
- YvonPesqueux. (2021, Mai 11).** Aproposdesthéoriesduleadership. Shs.hal, pp. 1-58.

Thèses :

- Ben Aissa.Hazem, 2001.** *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* Québec : Faculté des Sciences de l’administration Université Laval. 2001.
- BOUKRIF Moussa, 2008.** Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : Cas de la réforme des entreprises publiques algériennes. Thèse de doctorat, université de Bejaia. 2008.
- Teil.A. 2002.** *Défi de la performance et vision partagée des auteurs: application à la gestion hospitalière.* Lyon : Thèse de doctorat, Université Jean Moulin, 2002.

Revue :

- Amina, M. (2016, Juin 03).** Le management des talents : une approche RH différenciée. Le manager, pp. 3-15.

- Anthony et Robert.N. 1965.** Système de planification et contrôle: un cadre d'analyse. : Harvard , 1965.
- Association des DRH. (2018, Mars).** Directeurs et directrices des ressources humaines. Référentiel de l'encadrement supérieur , pp. 13-14.
- Barney, J.B. 2001.** Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*. Janvier 2001, pp. 41-56.
- Bass.M.B et Avolio.B.J. 1990.** The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*. University of Wollongong in Dubai, UAE, 1990, Vol. 3, 11.
- Bourguignon.A. 1997.** *Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance*. France : La Revue Française De Comptabilité, 1997.
- Bouyze. M, Al Maryouh.Y. 2017.** *La recherche en sciences de gestion : etapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance*. 2017, Revue Économie, Gestion et Société , p. 13.
- Caillé.N et Mintzberg.H. 1985.** Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre. *Politique du management public*. 1985, pp. 170-174.
- Catroux, Michèle. 2002.** Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique. *Les cahiers de l'apluit*. E pub, 2002, Vol. 03.
- Cheri.O. 1992.** La relation entre la satisfaction, les attitudes et la performance : une analyse au niveau organisationnel. *Journal de psychologie appliquée*. Décembre 1992, pp. 962-974.
- Deshpandé, R. Farley, J. U. & Webster Jr, F. E. 1993.** *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. 1993, The journal of Marketing., pp. 23-37.
- Diouri, Sidi said.** "culture d'entreprise, facteurs et élaboration . Une perspective comparée pme/filiale de grosse entreprise. Canada, quebec : université des trois-rivieres.
- Dubrion, Bernard Baudry et Benjamin. 2011.** *L'héritage de Chester Barnard à l'analyse économique contractualiste de la relation d'emploi et de l'organisation interne de la firme : une appréciation critique*. France : presse universitaire, 2011.
- Eze. C, Adenike O. Bello et Anthony T. Adekola. 2017.** Les effets de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle. *Journal européen de recherche sur les affaires et l'innovation* . Décembre 2017, pp. 46-62.
- Gatignon.H et J.M, Xuereb. 1997.** Strategic orientation of the firm and new product. *Journal of Marketing Research*. 1997, pp. 77-90.
- Guide : 5 étapes pour réussir votre changement organisationnel.*
- Hafsi.Tayeb, 1995.** Les structures dans la tête. *Revue Internationale de Gestion*. Septembre 1995, p. 48.
- Issor, Zinaeb. 2017.** La performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectiques*. 2017, pp. 93-103.
- Jean Hartley, L. R. (2018).** L'innovation et l'apprentissage interorganisationnel dans le contexte de la réforme du service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, pp. 241-260.

- Jaques, Elliot et Perret, Véronique. 2009.** De l'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété à la requise organisation. *Les grand auteurs du management*. 2009, pp. 464-479.
- Kennedy.K.N, Laskk.F.G. et Goolsby.J.R. 2002.** Esprit client des employés. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*. 2002, pp. 159-171.
- Kherbachi.S, Djerrahi.L et Iamarene.S. 2020.** Analyse d'impact du changement organisationnel sur la performance de l'entreprise. *Revue des sciences commerciales*. 01 Juin 2020, pp. 115-137.
- Lahlou, C., & Toubache, A. 2014.** RSE : De la performance financière à la performance globale. *Revue algérienne d'économie et gestion* . 2014, pp. 120-138.
- Murad.M, Md. 2018.** L'impact de la satisfaction au travail des employés sur la performance organisationnelle : une étude menée auprès d'employés du secteur privé à Kuching, Est de Malisie. *Revue internationale des publications scientifiques et de recherche*. 12 Decembre 2018, pp. 269-278.
- Ndjambou.R et Sassine.M. 2014.** *Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME Gabonaise: clarification des compétences et de la vision*. s.l. : La revue gestion et organisation, 2014.
- NONAKA Ikujiro, KONO Noboru. Nonaka Ikujiro, Konno Noboru .** *The concept of « BA »: Building Foundation for Knowledge Creation*. 1998 : California management review, Nonaka Ikujiro, Konno Noboru
- Norton.P et Kaplan.S. 2004.** Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*. 2004.
- Nouiker, Fatima Ezzahra. 2021.** Changement organisationnel: Quel rôle pour les acteurs? *International Journal of Economic Studies and Management*. Septembre 2021, pp. 45-53.
- Ousidhoum.Souhila, & Abdellaziz.Amokrane. (2019, Juin 14).** Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage. *Revue des Sciences Economiques*, pp. 575-592.
- Panahifar, F., Byrne, P., Salam, M., & Heavey, C. 2018.** Supply chain collaboration and firm's performance. *Journal of Enterprise Information Management*. Avril 2018, pp. 356-379.
- Pettigrew, A M. 1979.** On studying organizational culture. *Administrative Science Quaterly*. 1979, pp. 570-581.
- Quenneville, Nadine. 2006.** *La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques des reccources humaines et des valeurs organisationnelles dnas le comportement de mobilisation des employés*. Montréal : Université du Québec, 2006.
- Quenneville. Nadine, 2006.** *La théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques des reccources humaines et des valeurs organisationnelles dnas le comportement de mobilisation des employés*. Montréal : Université du Québec, 2006.
- RIM Skander Belaid, Mehrez CHAKER. 2012.** Le changement culturel dans l'entreprise tunisienne. *unifacef*. 05 2012, p. 355.
- Rym.S.Belaid, Chaher.M. 2011.** Le changement culturel dans l'entreprise tunisienne: quel rôle pour le dirigeant successeur? Une étude exploratoire. *Communication*. FACEF PESQUISA, Franca, , 2011., 2011, Vol. V.14, N° 3.
- Saulquin, J-Y et Schier, G. 2007.** *Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ?* France : La Revue des Sciences de Gestion, 2007.

- Sted, Van der et al. 2006.** Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting*. 2006, pp. 185-205.
- Tabet Aoul Wassila, Zerrouki Mohammed Amine. 2014.** Culture et performance de l'entreprise Algérienne : cas de l'entreprise NAFTAL . *Revue des sciences économiques et gestion et science commerciale*. 2014, p. 7.
- Trébucq, Cristophe Germain & Stéphane. 2004.** La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. *Reaserch Gate*. 8 Octobre 2004, pp. 30-42.
- Vandangeon-Dermuez Isabelle. 1998.** La dynamique du changement , Septembre Octobre 1998, p133. *Revue Française de gestion N°120*. Septembre 1998, 120, p. 133.
- Véronique, Perret et Bernard, Ramantsoa. 1996.** Un dirigeant séducteur pour gérer le changement. *Revue internationale de Gestion*. D2cembre 1996, p. 145.
- Villalobos, Maricela Ortega. 2010.** Les rapports université/entreprise à l'Université Nationale Autonome du Mexique (UNAM). La vision des professeurs ayant de l'expérience de collaboration avec des entreprises . *Université de Montréal Faculté d'études supérieures et postdoctorales* . Université de Montréal, 2010.
- XU, G.-y. WANG, Z. 2008.** The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: The Intermediary Effects of Leader-Member Exchange. *International Conference on Management Science & Engineering* . Septembre 2008, pp. 192-207.

Webographie :

Baldwin, Ben. 2020. La marche Gemba : 7 pratiques essentielles. VKS. [En ligne] 01 Décembre 2020.

<https://vksapp.com/fr/blogue/comment-faire-une-gemba-promenade>.

C3ph.com. (2022, Novembre 03). Les 10 rôles du gestionnaire (ou manager) dans une organisation. Récupéré sur

www.C3ph.com: <https://c3ph.com/blog/roles-gestionnaire-organisation>

capital, F. (2023). L'impact De La Culture D'entreprise Sur L'engagement Et La Performance Des Employés. Récupéré sur [Fastercapital.com](https://fastercapital.com):

<https://fastercapital.com/fr/sujet/l'impact-de-la-culture-d'entreprise-sur-l'engagement-et-la-performance-des-employ%C3%A9s.html/2>

Cheval, Priscillia. 2023. Managers & Mission. [managersenmission.com](https://www.managersenmission.com). [En ligne] 2023. <https://www.managersenmission.com/blog/methodologie-conduite-changement/>.

Digitalrecruiters.com. (2020, Aout 16). Quel rôle pour le DRH et son équipe ? Récupéré sur <https://www.digitalrecruiters.com/blog/quel-role-drh-equipe>

Divonne, De. 2005. La Lettre du CEDIP . <http://www.cedip.developpementdurable.gouv.fr>. [En ligne] 2005.

<http://www.cedip.developpementdurable.gouv.fr>.

Equipe éditoriale D'indeed. (2024, Février 06). Fr.indeed.fr. Récupéré sur indeed: <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/competences-ressources-humaines>

Feer, Julien van der. 2023 . Quel est le rôle du manager d'équipe ? be a boss. [En ligne] 14 Avril 2023.

<https://fiches-pratiques.chefentreprise.com/Thematique/gestion-personnel-1099/FichePratique>.

Gagné, Jean-H. 1950. Relations entre employeurs et employés dans les entreprises. érudict.org. [En ligne] 8 Mai 1950.

<https://id.erudit.org/iderudit/1026328ar>. <https://www.strategie-aims.com/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2442-quelle-methodologie-de-recherche-appropriee-pour-une-construction-de-la-recherche-en-gestion/download>

Lukas.Joseph, 2023. France : Lemon learning, 2023. (Webinaire) Comment réussir votre projet SI Achats et assurer l'adoption de vos utilisateurs ?

Mur, S. (2023, Mars 07). La gestion des ressources humaines : zoom sur le rôle et les activités du service RH. Récupéré sur Appvizer:

<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-dinformation-rh-sirh/gestion-des-ressources-humaines>

Nguyen, D. K. (2020, Octobre 23). <https://www.emlv.fr>. Récupéré sur Emlv: <https://www.emlv.fr/les-10-qualites-necessaires-pour-reussir-dans-les-ressources-humaines/>

Palfroy, M. (2019, Juillet 17). Rôle du directeur des ressources humaines : à quoi sert-il vraiment ? Récupéré sur Cadremploi.fr:

<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/role-du-directeur-des-ressources-humaines-a-quoi-sert-il-vraiment.html>

Pételet.D. 2014. La Communication RH.

<https://www.rhmatin.com/recrutement-talents/marque-employeur/interview-video-dedidier-pitelet-president-de-moon-s-factory.html>. s.l. : rhmatin.com., 2014.

Liste

Des

Annexes



Guide d'entretien

*Ce travail rentre dans le cadre de la production scientifique de préparation de thèse doctorale dans le management des ressources humaines, sous le thème de recherche « **Le rôle de DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et son impact sur la performance organisationnelle au sein des entreprises Algériennes** », notre objectif est d'appréhender le concept de culture d'entreprise, les éléments qui la constituent, son évolution, ainsi que les rôles attribués aux DRH dans cette évolution et leurs retombés sur la performance de l'organisation dans votre entreprise.*

Cette enquête garantie l'aspect de l'anonymat, ce qui vous est demandé est de répondre aux questions en toute objectivité et le plus sincèrement et le plus spontanément possible. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, c'est juste votre opinion personnelle qui est demandée.

Nous nous engageons au respect de l'anonymat et de la confidentialité des informations recueillies.

1. Age :

Genre : Homme Femme

Profil de formation :

Ancienneté dans l'entreprise :

Les postes occupés :

2. Pouvez-vous nous retracer l'essor de votre organisme ? histoire de l'entreprise ?
3. Comment les décisions sont prises dans votre organisme ?
Sont-elles le résultat de concertation entre les divers départements de l'organisation ?
4. Pourriez-vous nous donner un aperçu sur la culture dans votre entreprise ?
5. Comment vous procédez pour transmettre les valeurs de votre organisation aux nouveaux recrutés ?
6. Dans quelles situations jugez-vous important de procéder à la transformation et au développement de la culture de votre entreprise ?
7. Dans la phase d'évolution de la culture et de transformation des valeurs, quels sont vos engagements et directives face à cette situation ?

8. De quelles façons la culture de votre entreprise accompagne la stratégie globale menée dans une dynamique d'adaptation aux différents contextes?
9. Adoptez-vous un style managérial adapté aux situations de l'évolution de la culture de votre entreprise ? Si oui, lequel ?
10. Dans le cas de dépassement de vos pratiques managériales ; comment l'entreprise procède-elle à l'adaptations aux nouveaux contextes de changements?
11. Quelles habilités et compétences mettez-vous en œuvre pour accompagner l'évolution de la culture de votre entreprise ?
12. Quel est le niveau de crédibilité reconnu au DRH lors de la prise de décisions stratégiques dans votre entreprise par vos pairs?
13. En plus de l'expertise métier, comment la personnalité du DRH peut réduire les résistances aux changements ?
14. Réussir la cohésion, la cohérence et la stabilité de vos équipes est un enjeu crucial ; à quelles pratiques managériales faites-vous recours?
15. La fonction ressources humaines est la garante de la transmission et le renforcement de la culture par ses différentes pratiques, dans le contexte de votre organisme, comment cette fonction la garantie ?
16. Confrontez-vous à des résistances lors du changement ou de transformation de la culture? de quelle manière ou style réagissez-vous pour les surmontées?
17. Comment ; la culture d'entreprise présente une finalité et un levier d'action pour assurer la pérennité de l'organisation?
18. Comment la culture influence les indicateurs de la performance sociale (bilan social) et organisationnelle de votre entreprise ?
19. Incarner une culture d'entreprise forte et synonyme d'une performance organisationnelle. Commentez ?
20. Avez-vous des ajouts, suggestions ou recommandations par rapport à la thématique ?

Merci pour votre collaboration et l'intérêt que vous avez accordé à cette étude

L'équipe de recherche : A. KIROUANE & A. RACHEDI

Annexe N° 2 : Le questionnaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

En vue de la préparation d'une thèse de doctorat LMD 3^e cycle en sciences de Gestion intitulée : « *Le rôle de DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et son impact sur la performance organisationnelle au sein des entreprises Algériennes* », et dans le but de collecter les données nécessaires pour la réalisation de cette étude. Cette enquête d'appui par questionnaire fera objet de connaître la place de la culture d'entreprise, son évolution, les missions des DRH dans cette évolution et son impact sur la performance organisationnelle, nous vous prions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible. Cette enquête est strictement anonyme. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, c'est votre opinion personnelle qui est demandée

Nous vous demandons de bien vouloir remplir ce questionnaire et le retourner dans les meilleurs possibles délais.

Nous nous engageons au respect de l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies.

Questionnaire

Axe N° 01 : Informations concernant les interrogés et la GRH de l'entreprise :

1. Age :
2. Genre : Homme Femme
3. Poste occupé :
4. Rattaché du service.....
5. Ancienneté dans l'entreprise :
6. Diplôme acquis :
7. **La division du travail dans votre entreprise est-elle ?**

Verticale (du haut au bas de l'échelle hiérarchique)

Verticale et horizontale

Absente (les salariés interviennent sur plusieurs tâches)

Selon les spécialités et la profession (comme les spécialités médicales)

Flexible et les salariés sont polyvalents

Autre

(à

préciser) :

.....

8. **L'entreprise assure-t-elle la participation de ses salariés à la prise décisions ?**

Régulièrement

Rarement

Jamais

9. L'entreprise assure-t-elle la formation pour ses salariés ?
 Régulièrement Rarement Jamais

10. Quels sont les motifs de formation de l'entreprise ?
 Les qualifications des salariés ne permettent pas de répondre aux objectifs ciblés de l'entreprise
 Les qualifications des salariés ne répondent pas aux besoins actuels de l'entreprise
 Pour assurer votre obligation légale de formation

11. L'entreprise utilise-t-elle des moyens de communication formelles (journal de l'entreprise, affichages, réunions. etc.) ?
 Souvent Quelques fois Rarement Jamais

12. L'entreprise utilise-t-elle la communication verbale comme moyen d'information ?
 Souvent Quelques fois Rarement Jamais

13. Dans l'entreprise l'information est-elle ? (Coché une ou plusieurs réponses)
 Centralisée au niveau supérieur et circule du haut au bas de façon informelle
 Formalisée et circule facilement de haut au bas
 Echangée librement entre les membres des équipes en transparence
 Echangée librement entre les personnes de même profession ou statut professionnel
 Décentralisée, mais circule par des canaux informels
 Autre (à préciser)

14. Le recrutement se fait par ordre de mérite et de compétences acquises ?
 Oui Non
 Si c'est Non : Comment se fait ?

15. L'intégration des nouvelles recrues dans l'organisation est très souple ?
 Oui Non

16. Imprégner et incarner la culture du groupe de travail et de l'organisation est facile pour vous?
 Oui Non
 Si c'est Non : pourquoi ?

17. Quelle est la place de la fonction du MRH dans l'organisation ? (Classer par ordre de 1 à 6).

Fonction finance et comptabilité	
Fonction de production	
Fonction marketing	
Fonction approvisionnement	
Fonction management des ressources humaines	
Fonction de management	

Axe N° 02 : Constat sur la culture d'entreprise et son évolution

18. Pour vous la culture de l'entreprise est: (choix multiples)

Un mode de pensée et d'action habituel et traditionnel	<input type="checkbox"/>
Un ensemble de références (savoir-faire, compétences, intuitions et normes) partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise.	<input type="checkbox"/>
Un ensemble de façons de penser, d'agir, d'organiser, de gérer et de produire	<input type="checkbox"/>
Un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques partagées.	<input type="checkbox"/>

Autres.....

19. Quel est le degré d'importance de la culture dans votre entreprise ?

Très important Important Plutôt important Peu important Pas du tout important

20. D'après vous la culture de l'entreprise change et évolue ?

Oui Non

Si c'est Non : Pourquoi ?

.....

21. Quelle était votre réaction vis-à-vis du développement de culture de l'entreprise ?

Très Apprécié Apprécié Indifférent Mal apprécié Non pas Apprécié

22. Les changements concernant la culture de votre entreprise ont touché quels aspects :

Les valeurs Références Métier

Symboles (logos et sigles) Tabous (les interdits)

Autres :

23. D'après vous pour quelles raisons votre entreprise a procédé au développement de la culture :

La concurrence (L'environnement)

Nouvelles techniques et équipements technologique

Nouveaux précédés de travail

Nouvelles réglementations (la loi)

Arrivé de nouveaux responsables

Autres :

24. Etre convaincu de l'intérêt du changement organisationnel a pris :

Beaucoup de temps Un temps moyen Moins de temps

25. Le temps de transformation de la culture a duré :

Très longue durée Longue durée Petite durée

Moyenne durée Courte durée

26. La réussite de l'évolution de la culture d'entreprise sollicite (choix multiple) :

Un alignement des décisions entre tous les niveaux de l'organisation (managériale et opérationnel).

La cohérence des comportements individuelles et du groupe.

Adopter des politiques de management des ressources humaines adéquates.

Avoir une personne qui guide l'opération de changement (leader).

Etre informer de la culture cible et comprendre l'objectif de changement.

Autres :

27. Les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation sont (choix multiple):

Nuire les relations entre salariés	Génère des conflits, indifférents et tensions	
Créer la cohérence et la coordination des équipes	Symbolise les désaccords et les perturbations	
Favorise l'intégration et implication des équipes	Génère des désintéressement et des désengagements.	
Stimule la motivation des salariés	Génère une demotivation	
Favorise le développement des compétences des employés	Procure des savoirs non partagés	

28. Quelle sont les facteurs qui vous ont aidé dans la transformation de la culture de votre entreprise? (Choix multiple)

Formation, coaching et apprentissage

Communication clair du sujet de changement

Arrivé de nouveau embauchés

Votre motivation et intégration

Environnement du travail favorable

Votre relation avec les collègues

L'agilité du personnel

Autre.....

Axe N° 03 : Implication du DRH dans l'évolution de la culture

29. Votre DRH est-il membres du comité de direction de l'entreprise ?

Oui Non

Si c'est Non pourquoi :

30. Quel est votre avis du style de direction mené par vos responsables hiérarchiques durant cette période de transformation de la culture?

Plutôt Favorable Favorable Sans avis Défavorable Plutôt Défavorable

31. Quels comportements appréciez-vous de vos responsables hiérarchiques durant cette évolution de la culture?

Transparence

Impartialité (Neutralité)

Professionnalisme et objectivité

Autres :

32. Quels comportements n'appréciez-vous pas de vos responsables hiérarchiques durant ce processus de transformation de la culture?

- Abus d'autorité
- Rigidité
- L'engagement

Autres.....

33. Est-ce que le statut du DRH est un élément d'influence dans l'évolution de la culture d'entreprise ?

- Oui Non

Si c'est Oui comment ?.....

34. Pour conduire un projet d'évolution de la culture d'entreprise, le DRH doit avoir une panoplie de compétences diversifiées (classer en ordre):

Capacité à communiquer	<input type="checkbox"/>
Leadership	<input type="checkbox"/>
Résilience et réflexion	<input type="checkbox"/>
Créativité et innovation	<input type="checkbox"/>
Adaptabilité et agilité	<input type="checkbox"/>
Facilitateur et coopératif	<input type="checkbox"/>
Autonomie et responsabilité	<input type="checkbox"/>

Autres :

35. La personnalité du DRH contribue à réduire les résistances au changement.

- Oui Non

Si c'est Oui comment ?.....

36. Le degré d'influence du DRH sur l'évolution de la culture d'entreprise

- Très important Important Plutôt important Peu important Pas du tout important

37. Parmi ces difficultés quelles sont celles que vous confrontez lors du changement?

Comprendre l'objectif du changement	<input type="checkbox"/>
La période du changement	<input type="checkbox"/>
Les personnes qui ont conduit le changement	<input type="checkbox"/>
Les moyens mises en œuvres	<input type="checkbox"/>
Le style de conduite de changement	<input type="checkbox"/>
L'engagement de la direction	<input type="checkbox"/>

Autres :

38. Dans une situation de changement de la culture organisationnelle, le DRH imite plusieurs positionnements hiérarchiques et missions (Classer par ordre de 1 à 8):

Agent de changement	<input type="checkbox"/>
Partenaire stratégique de changement	<input type="checkbox"/>
Manager expert de changement	<input type="checkbox"/>

Leader de changement	
Consultant des ressources humaines	
Champion des employés et de la transformation	
Partenaire d'affaires	
Conseil et d'accompagnement	

39. Parmi les situations suivantes ; lesquelles vous apparais plus difficiles à gérer lors du changement de la culture d'entreprise? (Classer par ordre de 1 à 10)

Faire travailler ensemble les équipes	
Instaurer un dialogue constructif	
Donner du sens aux missions confiées	
Accompagner les évolutions individuelles qui s'imposent contre les objectifs cibles	
Les mouvements des grèves	
Les conflits individuels et des groupes	
La démotivation et le recul de la performance du personnel	
Conduire les objectifs cibles du changement	
Manager l'interculturel organisationnel	
La résistance au changement (peur du changement des valeurs, symboles, sigle de l'entreprise,)	






Autres :

40. Selon vous, quels sont les leviers par lesquels le DRH s'appui pour procéder à faire évoluer la culture de l'entreprise ?






.....

Axe N° 04 : Impact de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle

41. Volet sociale

Désignation					
Augmenter le degré de bien-être des salariés					
Accroître le degré de mobilisation et de cohésion des individus					
Stimule le degré de mobilisation et de cohésion des groupes					
Réduire la fréquence de génération de grève des employés					
Réduire le taux d'absentéisme des employés					
Réduire le taux de rotation de la main-d'œuvre					
Diminue le degré de surcharge au travail					

Volet managérial

Désignation					
Favorise la mobilisation des salariés					

Rassurer le climat de travail					
Favoriser l'adhésion des travailleurs aux changements					
Encourager la participation des salariés à la réalisation des objectifs					
Amplifier la motivation du personnel					
Accroître la productivité de l'entreprise					
Influencer le degré de développement de l'entreprise					
Support d'aide à la satisfaction des clients					
Support d'aide à la satisfaction des fournisseurs					

42. Pensez-vous que la culture est un frein au développement de l'entreprise ?

Oui Non

Si c'est Oui, comment ?.....

43. Comment la culture peut être un facteur de création de valeurs pour l'entreprise?

.....

Merci pour votre collaboration et l'intérêt que vous avez accordé à cette étude.

L'équipe de recherche : A. KIROUANE & A. RACHEDI

Annexe N° 3 : Tableau récapitulatifs des concepts engagés par les DRH selon leurs fréquences

Question	Idée de recherche	Mots clés	Fréquences	Codage	Contenu
N° 01	Définition et transformation de la culture d'entreprise	Valeurs	10	DRH 1	Nos valeurs ne sont pas définis d'une façon formelle
				DRH 2	La culture chez se base sur quatre valeurs principales
				DRH 7 DRH 8	La culture est un ensemble de valeurs
				DRH 4	Entreprise axée sur 4 valeurs
				DRH 5	La culture de notre organisation est ordonnée sur 5 valeurs
				DRH 6	Ces principes et valeurs sont un nombre de 10
				DRH 9	La culture ici est déjà fondée sur ses valeurs
		Pratiques	04	DRH 1 mais elle est retracée dans quelques pratiques individuels
				DRH 5	L'ensemble de nos pratiques de gestion
				DRH 7	La culture enregistre des avantages et des inconvénients, de bonnes pratiques comme de mauvaises pratiques.
		Formelle	02	DRH 1	nos valeurs ne sont pas définis d'une façon formelle
				DRH 7	La culture n'est pas formelle par un document
		Principes	02	DRH 6	La culture de l'organisation est orientée et les principes fondamentaux
DRH 7	La culture est un ensemble ..., de principes				
N° 02	Transmission des valeurs	Intégration	07	DRH 2	l'intégrer dans la structure du travail
				DRH 3	Inciter et initier les nouvelles recrues à véhiculer les valeurs de l'entreprise dans la phase d'intégration

				DRH 4	À travers un programme d'intégration détaillé
				DRH 5	commençant par la phase d'intégration
				DRH 6	suivi d'un programme d'intégration professionnel
				DRH 8	en l'intégrant dans la structure de travail
		Communication	04	DRH2	dans la structure du travail et en communication régulière
				DRH 4	ces valeurs sont véhiculées quotidiennement à travers des plans de communication réguliers
				DRH 6	Un plan de communication est mis en œuvre qui est suivi rigoureusement par des professionnels
				DRH 9	Aussi par la communication développer, ascendante, descendante et horizontale
		Réunions	04	DRH 1	la formation et les réunions de travail
				DRH 3	via des présentations mensuelles, des réunions de travail
				DRH 5	Les réunions de travail, les interactions et le relationnel professionnel
				DRH 9	puis cascader aux différents niveaux par des réunions de vulgarisation
		Formation	04	DRH 1	se passe via la confrontation en exerçant les tâches, la formation
				DRH 5	commençant par la phase d'intégration, formation jusqu'à la phase passe d'opérationnalisation
				DRH 6	Ajoutons à cela un plan de formation que soit à court terme ou bien à long terme
				DRH 9	des formations d'explications et de mise à l'épreuve et ont ne se limite pas aux slogans
		Anciens	03	DRH 3	un coaching permanent par les anciens des services

				DRH 5	La transmission des valeurs se fait par les anciens
				DRH 6	transmission par les anciens dans le cadre informel, et dans le formel c'est la mise en place d'un sous processus de transmission
N° 03	Situations de changement et de développement de la culture	Crises	04	DRH 1	Dans des moments de crises et de déstabilisation
				DRH 2	en cas de crises
				DRH 6	dans des cas majeurs là ou est imposé directement exemple crise de pandémie
				DRH 8	En cas de crise
		Environnement	04	DRH 2	En fin pour s'adapter aux évolutions environnementales.
				DRH 4	Le contexte mondial/ régional se transforme très rapidement d'où la nécessité de rester agile
				DRH 5	chercher la stabilité pour éviter toutes influence environnementale
				DRH 9	Ajoutons les influences de l'environnement externe.
		Evolutions	03	DRH 6	existe partout dans l'organisation donc à n'importe quels moments d'évolution
				DRH 8	Pour s'adapter aux évolutions
				DRH 3	le développement de l'entreprise en matière de business

Source : réaliser par nous même

Annexe N° 4 : Résultats de l'analyse descriptive du questionnaire

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		16-DEC-2023 21:27:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\User\Documents\Le rôle de DRH final.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=QES02 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

[Jeu_de_données1] C:\Users\User\Documents\Le rôle de DRH final.sav

Statistiques

Genre

N	Valide	97
	Manquant	0

Genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	44	45,0	45,0	45,0
	Femme	53	54,0	54,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Division de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Verticale	50	51,0	51,0	51,0
	Verticale et Horizontale	24	24,0	24,0	76,0
	Absente	9	9,0	9,0	85,0
	Selon la spécialité et la profession	4	4,0	4,0	89,0
	Flexible et polyvalence	10	10,0	10,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Participation à la prise de décision

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Régulièrement	35	36,1	36,1	36,1
	Rarement	48	49,0	49,0	85,0
	Jamais	14	14,0	14,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Assure de formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Régulièrement	49	50,0	50,0	50,0
	Rarement	43	44,0	44,0	94,0
	Jamais	5	5,0	5,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Motifs de formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Les qualification ne répond pas aux objectifs	28	28,0	28,0	28,0
	Les qualifications ne répond pas aux besoins	19	19,0	19,0	48,0
	Obligation légale	50	51,0	51,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Communication formelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Souvent	80	82,0	82,0	82,0
	Quelques fois	17	17,0	17,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Communication Verticale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Souvent	50	51,0	51,0	51,0
	Quelques Fois	26	26,0	26,0	78,0
	Rarement	6	6,0	6,0	84,0
	Jamais	15	15,0	15,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

L'intégration est très souple

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	86	88,0	88,0	88,0
	Non	11	11,0	11,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

La place de la fonction MRH dans l'organisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Fonction finance et comptabilité	6	6,0	6,0	6,0
	Fonction de production	17	17,0	17,0	23,0
	Fonction marketing	4	4,0	4,0	27,0
	Fonction approvisionnement	5	5,0	5,0	32,0
	Fonction management des ressources humaines	30	30,0	30,0	63,0
	Fonction de management	35	36,1	36,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Un mode de pensée et d'action habituel et traditionnel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	27	27,0	27,0	27,0
	Non	70	72,0	72,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Un ensemble de références (savoir-faire, compétences, intuitions et normes) partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire, en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	73	75,0	75,0	75,0
	Non	24	24,0	24,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Un ensemble de façons de penser, d'agir, d'organiser, de gérer et de produire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	44	45,0	45,0	45,0
	Non	53	54,0	54,0	100,0

Total	97	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques partagées.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	53	54,0	54,0	54,0
	Non	44	45,0	45,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

le degré d'importance de la culture dans l'organisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	43	44,0	44,0	44,0
	Important	25	25,0	25,0	70,0
	Plutôt important	18	18,0	18,0	88,0
	Peu important	9	9,0	9,0	97,0
	Pas du tout important	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

la culture de l'entreprise change et évolue

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	83	85,0	85,0	85,0
	Non	14	14,0	14,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

La réaction vis-à-vis du développement de culture de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très apprécié	13	13,0	13,0	13,0
	Apprécié	52	53,0	53,0	67,0
	Indifférent	22	22,0	22,0	89,0
	Mal apprécié	8	8,0	8,0	97,0
	Non apprécié	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les changements concernant la culture de votre entreprise ont touché l'aspect des valeurs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	66	68,0	68,0	68,0
	Non	31	31,0	31,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les changements concernant la culture de votre entreprise ont touché les aspects des références

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	31,0	31,0	31,0
	Non	66	68,0	68,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les changements concernant la culture de votre entreprise ont touché les aspects du métier

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	54	55,0	55,0	55,0
	Non	43	44,0	44,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les changements concernant la culture de votre entreprise ont touché les aspects des symboles

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	21	21,0	21,0	21,0
	Non				

Non	76	78,0	78,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Les changements concernant la culture de votre entreprise ont touché les aspects autres

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	9	9,0	9,0	9,0
Non	88	90,0	90,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Etre convaincu de l'intérêt du changement organisationnel a pris

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Beaucoup de temps	36	37,0	37,0	37,0
Un temps moyen	54	55,0	55,0	92,0
Moins de temps	7	7,0	7,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

Le temps de transformation de la culture demande:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Très longue durée	14	14,0	14,0	14,0
Longue durée	35	36,1	36,1	50,0
Petite durée	12	12,0	12,0	62,0
Moyenne durée	35	36,1	36,1	98,0
Courte durée	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

La réussite de l'évolution de la culture d'entreprise sollicite: Un alignement des décisions entre tous les niveaux de l'organisation (managériale et opérationnel).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	53	54,0	54,0	54,0
Non	44	45,0	45,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

La réussite de l'évolution de la culture d'entreprise sollicite: La cohérence des comportements individuelles et du groupe.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	57	58,0	58,0	58,0
Non	40	41,0	41,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

La réussite de l'évolution de la culture d'entreprise sollicite: Adopter des politiques de management des ressources humaines adéquates.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	56	57,0	57,0	57,0
Non	41	42,0	42,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

La réussite de l'évolution de la culture d'entreprise sollicite: Avoir une personne qui guide l'opération de changement (leader).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	40	41,0	41,0	41,0
Non	57	58,0	58,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

La réussite de l'évolution de la culture d'entreprise sollicite: Etre informé de la culture cible et comprendre l'objectif de changement.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	53	54,0	54,0	54,0
Non	44	45,0	45,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

La réussite de l'évolution de la culture d'entreprise sollicite: Autres

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Oui	1	1,0	1,0	1,0
	Non	95	97,0	97,0	98,0
	11,00	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact les relations positives entre salariés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	45	46,0	46,0	46,0
	Non	52	53,0	53,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact la cohérence et coordination

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	75	77,0	77,0	77,0
	Non	22	22,0	22,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact l'intégration et implication

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	49	50,0	50,0	50,0
	Non	48	49,0	49,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact la motivation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	50	51,0	51,0	51,0
	Non	47	48,0	48,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact le développement des compétences

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	58	59,0	59,0	59,0
	Non	39	40,0	40,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact le conflits, indifférents et tensions

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	23	23,0	23,0	23,0
	Non	74	76,0	76,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact le désaccord, perturbations

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	13	13,0	13,0	13,0
	Non	84	86,0	86,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact le désintéressement, désengagement.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	8	8,0	8,0	8,0
	Non	89	91,0	91,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact la démotivation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	12	12,0	12,0	12,0
	Non	85	87,0	87,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

les conséquences du changement de la culture d'entreprise dans votre organisation impact le savoir non partager

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	11	11,0	11,0	11,0
	Non	86	88,0	88,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les facteurs d'aide dans la transformation de la culture de votre entreprise sont: Formation, coaching et apprentissage

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	66	68,0	68,0	68,0
	Non	31	31,0	31,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les facteurs d'aide dans la transformation de la culture de votre entreprise sont: Communication clair du sujet de changement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	61	62,0	62,0	62,0
	Non	36	37,0	37,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les facteurs d'aide dans la transformation de la culture de votre entreprise sont: Arrivé de nouveau embauchés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	21	21,0	21,0	21,0
	Non	76	78,0	78,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les facteurs d'aide dans la transformation de la culture de votre entreprise sont: Votre motivation et intégration

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	35	36,1	36,1	36,1
	Non	62	63,0	63,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les facteurs d'aide dans la transformation de la culture de votre entreprise sont: Environnement du travail favorable

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	78	80,0	80,0	80,0
	Non				

	Non	19	19,0	19,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les facteurs d'aide dans la transformation de la culture de votre entreprise sont: Votre relation avec les collègues

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	49	50,0	50,0	50,0
	Non	48	49,0	49,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les facteurs d'aide dans la transformation de la culture de votre entreprise sont: L'agilité du personnel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	16	16,0	16,0	16,0
	Non	81	83,0	83,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les facteurs d'aide dans la transformation de la culture de votre entreprise sont: Autre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	2	2,1	2,1	2,1
	Non	95	97,0	97,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Le DRH est membre du comité de direction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	90	92,0	92,0	92,0
	Non	7	7,0	7,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Le style de direction mené par vos responsables hiérarchiques durant cette période de transformation de la culture

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt Favorable	24	24,0	24,0	24,0
	Favorable	50	51,0	51,0	76,0
	Sans avis	21	21,0	21,0	97,0
	Défavorable	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Le statut du DRH est un élément d'influence dans l'évolution de la culture d'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	74	76,0	76,0	76,0
	Non	23	23,0	23,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les compétences du DRH dans la phase de développement de la culture est la capacité à communiquer

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	76	78,0	78,0	78,0
	Non	21	21,0	21,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les compétences du DRH dans la phase de développement de la culture est le leadership

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	48	49,0	49,0	49,0
	Non	49	50,0	50,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les compétences du DRH dans la phase de développement de la culture est la résilience et réflexion

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	77	79,0	79,0	79,0
	Non	20	20,0	20,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les compétences du DRH dans la phase de développement de la culture est la créativité et innovation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	77	79,0	79,0	79,0
	Non	20	20,0	20,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les compétences du DRH dans la phase de développement de la culture est l'adaptabilité et agilité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	79	81,0	81,0	81,0
	Non	18	18,0	18,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les compétences du DRH dans la phase de développement de la culture est facilitation et coopération

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	65	67,0	67,0	67,0
	Non	32	32,0	32,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les compétences du DRH dans la phase de développement de la culture est l'autonomie et responsabilité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	59	60,0	60,0	60,0
	Non	38	39,0	39,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les compétences du DRH dans la phase de développement de la culture est autres

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	90	92,0	92,0	92,0
	Non	7	7,0	7,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

La personnalité du DRH contribue à réduire les résistances au changement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	73	75,0	75,0	75,0
	Non	24	24,0	24,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Le degré d'influence du DRH sur l'évolution de la culture d'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très important	42	43,0	43,0	43,0
	Important	41	42,0	42,0	85,0
	Plutôt important	13	13,0	13,0	98,0
	Pas du tout important	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les missions du DRH est un agent de changement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	44	45,0	45,0	45,0
	Non	53	54,0	54,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les missions du DRH est un partenaire stratégique de changement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	78	80,0	80,0	80,0
	Non	19	19,0	19,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les missions du DRH est un manager expert de changement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	19	19,0	19,0	19,0
	Non	78	80,0	80,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les missions du DRH est un leader de changement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	31	31,0	31,0	31,0
	Non	66	68,0	68,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les missions du DRH est un consultant des ressources humaines

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	16	16,0	16,0	16,0
	Non	81	83,0	83,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les missions du DRH est un champion des employés et de la transformation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	97	100,0	100,0	100,0

Les missions du DRH est un partenaire d'affaires

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	56	57,0	57,0	57,0
	Non	41	42,0	42,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Les missions du DRH à un rôle de conseil et d'accompagnement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	76	78,0	78,0	78,0
	Non	21	21,0	21,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Augmenter le degré de bien-être des salariés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	6	6,0	6,0	6,0
	Peu Satisfait	16	16,0	16,0	22,0
	Satisfait	20	20,0	20,0	43,0
	Plutôt satisfait	35	36,1	36,1	79,0
	Très Satisfait	20	20,0	20,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Accroître le degré de mobilisation et de cohésion des individus

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	2	2,1	2,1	2,1
	Peu Satisfait	13	13,0	13,0	15,0
	Satisfait	39	40,0	40,0	55,0
	Plutôt satisfait	25	25,0	25,0	81,0
	Très Satisfait	18	18,0	18,0	100,0

Total	97	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Stimule le degré de mobilisation et de cohésion des groupes

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	2	2,1	2,1	2,1
	Peu Satisfait	15	15,0	15,0	17,0
	Satisfait	38	39,0	39,0	56,0
	Plutôt satisfait	27	27,0	27,0	84,0
	Très Satisfait	15	15,0	15,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Réduire la fréquence de génération de grève des employés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	22	22,0	22,0	22,0
	Peu Satisfait	24	24,0	24,0	47,0
	Satisfait	14	14,0	14,0	61,0
	Plutôt satisfait	20	20,0	20,0	82,0
	Très Satisfait	17	17,0	17,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Réduire le taux d'absentéisme des employés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	7	7,0	7,0	7,0
	Peu Satisfait	9	9,0	9,0	16,0
	Satisfait	39	40,0	40,0	56,0
	Plutôt satisfait	35	36,1	36,1	92,0
	Très Satisfait	7	7,0	7,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Réduire le taux de rotation de la main-d'œuvre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	4	4,0	4,0	4,0
	Peu Satisfait	11	11,0	11,0	15,0
	Satisfait	27	27,0	27,0	43,0
	Plutôt satisfait	44	45,0	45,0	88,0
	Très Satisfait	11	11,0	11,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Diminue le degré de surcharge au travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	9	9,0	9,0	9,0
	Peu Satisfait	22	22,0	22,0	31,0
	Satisfait	30	30,0	30,0	62,0
	Plutôt satisfait	33	34,0	34,0	96,0
	Très Satisfait	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Favorise la mobilisation des salariés

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	6	6,0	6,0	6,0
	Peu Satisfait	7	7,0	7,0	13,0
	Satisfait	29	29,0	29,0	43,0

	Plutôt satisfait	39	40,0	40,0	83,0
	Très Satisfait	16	16,0	16,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Rassurer le climat de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	7	7,0	7,0	7,0
	Peu Satisfait	11	11,0	11,0	18,0
	Satisfait	36	37,0	37,0	55,0
	Plutôt satisfait	34	35,1	35,1	90,0
	Très Satisfait	9	9,0	9,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Favoriser l'adhésion des travailleurs aux changements

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	3	3,1	3,1	3,1
	Peu Satisfait	12	12,0	12,0	15,0
	Satisfait	43	44,0	44,0	59,0
	Plutôt satisfait	31	31,0	31,0	91,0
	Très Satisfait	8	8,0	8,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Encourager la participation des salariés à la réalisation des objectifs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	3	3,1	3,1	3,1
	Peu Satisfait	15	15,0	15,0	18,0
	Satisfait	32	32,0	32,0	51,0
	Plutôt satisfait	39	40,0	40,0	91,0
	Très Satisfait	8	8,0	8,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Amplifier la motivation du personnel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	8	8,0	8,0	8,0
	Peu Satisfait	7	7,0	7,0	15,0
	Satisfait	29	29,0	29,0	45,0
	Plutôt satisfait	42	43,0	43,0	88,0
	Très Satisfait	11	11,0	11,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Accroître la productivité de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	3	3,1	3,1	3,1
	Peu Satisfait	3	3,1	3,1	6,0
	Satisfait	27	27,0	27,0	34,0
	Plutôt satisfait	42	43,0	43,0	77,0
	Très Satisfait	22	22,0	22,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Influencer le degré de développement de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Non Satisfait	5	5,0	5,0	5,0
	Peu Satisfait	6	6,0	6,0	11,0
	Satisfait	30	30,0	30,0	42,0
	Plutôt satisfait	44	45,0	45,0	87,0
	Très Satisfait	12	12,0	12,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Support d'aide à la satisfaction des clients

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Peu Satisfait	4	4,0	4,0	4,0
	Satisfait	21	21,0	21,0	25,0
	Plutôt satisfait	50	51,0	51,0	77,0
	Très Satisfait	22	22,0	22,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Support d'aide à la satisfaction des fournisseurs

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non Satisfait	2	2,1	2,1	2,1
	Peu Satisfait	4	4,0	4,0	6,0
	Satisfait	21	21,0	21,0	27,0
	Plutôt satisfait	49	50,0	50,0	78,0
	Très Satisfait	21	21,0	21,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

La culture présente un frein pour le développement de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	24	24,0	24,0	24,0
	Non	73	75,0	75,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Table des matières

Dédicaces	I
Remerciements	II
Sommaire	III
Liste des abréviations	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Introduction Problématique	01
Chapitre I : Le management de la culture d'entreprise : Ancrage théorique	10
Section I : Cadre théorique et conceptuel de la culture d'entreprise	11
1.1. Approches et conceptions théoriques de la culture à travers les théories de l'organisation	14
1.1.1. Approche mécaniste	15
1.1.2. Approche humaniste	15
1.1.3. Approche systémique	17
1.1.4. Approche culturelle	18
1.1.5. Approche cognitive	20
1.2. Les théories de la culture organisationnelle issue de l'anthropologie	23
1.2.1. Les théories de l'évolution culturelle	23
1.2.2. Les théories de particularisme historique	23
1.2.3. Les théories fonctionnalistes	23
1.2.4. Les théories de matérialisme culturel	23
1.2.5. Les théories de l'idéalisme culturel	24
1.3. Définition et caractéristiques de la culture d'entreprise	24
1.3.1. Les paradigmes de la culture d'entreprise	24
1.3.2. Définition du concept culture organisationnelle	26
1.3.3. Les composantes de la culture d'entreprise	27
1.3.4. Les spécificités de la culture d'entreprise	30
1.3.5. Les caractéristiques du changement de la culture d'entreprise	32
Section II : Le management de culture d'entreprise	35
2.1. La place de la culture d'entreprise dans les sciences des organisations	35
2.1.1. La culture de l'entreprise dans les sciences sociales	35
2.1.2. La culture d'entreprise dans la science de gestion	37
2.1.3. La culture d'entreprise dans l'organisation	43
2.1.4. La culture levier de management	44

2.2. Culture organisationnelle ou culture d'entreprise	45
2.2.1. La culture d'entreprise	46
2.2.2. La culture organisationnelle	46
2.2.3. Les modèles de la culture organisationnelle	47
2.3. La contribution de la culture d'entreprise dans une organisation	55
2.3.1. Motiver les collaborateurs	55
2.3.2. Fidéliser les collaborateurs	55
2.3.3. Attirer de nouveaux talents	55
2.3.4. Attirer des clients	56
2.3.5. Faciliter la communication	56
2.3.6. Faciliter les prises de décisions	56
2.3.7. Mobiliser les ressources	56
Conclusion chapitre I	57
Chapitre II: Le management du changement et la performance organisationnelle	59
Section I: Déploiement conceptuel du changement dans les organisations	61
1.1. Définitions conceptuel du changement	61
1.1.1. Typologie de changement	64
1.1.2. La démarche et modèles du processus de conduite du changement	71
1.1.3. Les acteurs du changement	78
1.2. Les styles de conduite du changement	79
1.2.1. Le style Direction et coercition	79
1.2.2. Le style Education et communication	80
1.2.3. Le style Collaboration et participation	80
1.2.4. Le style Intervention.	80
1.3. Les niveaux de la conduite du changement de la culture d'entreprise	80
1.3.1. Niveau des individus	82
1.3.2. Niveau des équipes ou des groupes	83
1.3.3. Niveau organisationnel	85
Section II : Causalité d'intérêt de la performance organisationnelle et le changement de la culture d'entreprise	86
2.1. La performance organisationnelle	86
2.1.1. Aspects conceptuels de la performance organisationnelle	87
2.1.2. Définition de la performance organisationnelle	93
2.2. Les facteurs contingents d'une performance organisationnelle	100
2.2.1. La stratégie	101
2.2.2. La structure	101

2.3.1. Environnement externe	99
2.3. La performance organisationnelle et finalités de l'évolution de la culture d'entreprise	107
2.3.1. Les objectifs sociaux organisationnels de performance	109
2.3.2. Les objectifs managériaux de performance	110
2.3.3. Les objectifs environnementaux de performance	111
Conclusion chapitre II	113
Chapitre III : Le DRH dans le management des ressources humaines	115
Section I : La stratégie du management des ressources humaines	117
1.1. Réflexion historique sur le management des ressources humaines	117
1.1.1. Le socle théorique du management des ressources humaines	119
1.1.2. Définitions conceptuels du management des ressources humaines	128
1.1.3. Fonctions et pratiques du management des ressources humaines	132
1.2. Les logiques du management des ressources humaines	138
1.2.1. La personnalisation	138
1.2.2. L'adaptation	138
1.2.3. La mobilisation	139
1.2.4. Le partage	139
1.2.5. L'anticipation	140
1.3. La stratégie du management des ressources humaines	140
1.3.1. Définition et importance de la stratégie du MRH	140
1.3.2. Les objectifs de la stratégie du management des ressources humaines	141
1.3.3. Défis et opportunités de la stratégie du management des ressources humaines	142
1.3.4. Les missions du DRH dans la mise en place d'une stratégie du MRH	147
Section II : Le MRH et le métier du Directeur RH	149
2.1. Positionnement du DRH dans les théories des organisations	149
2.1.1. Le DRH dans les théories des organisations RH	149
2.1.2. Le métier du DRH, une fonction stratégique	150
2.2. Compétences du DRH	155
2.2.1. Les compétences stratégiques du DRH	155
2.2.2. Les compétences opérationnelles du DRH	156
2.2.3. La mise en œuvre des compétences du DRH	159
2.3. Les rôles du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise	161
2.3.1. La contribution du DRH dans le management de la culture d'entreprise	161
2.3.2. La stratégie du DRH dans l'évolution de la culture	162

2.3.3. Le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et performance organisationnelle	163
2.3.4. La posture spécifique du DRH	167
Conclusion chapitre III	170
Chapitre IV : Le DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise en Algérie	171
Section 1 : Présentation de l'enquête et la méthodologie de recherche	172
1.1. Positionnement épistémologique	172
1.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste	174
1.1.2. Le paradigme épistémologique constructiviste	175
1.1.3. Le paradigme épistémologique interprétativiste	178
1.1.4. Notre positionnement épistémologique	178
1.2. Méthodologie de recherche	180
1.2.1. Présentation de la méthode de recherche	180
1.2.2. Stratégie d'accès au réel	182
1.2.3. Le recueil des données	185
1.3. Présentation du guide d'entretien	186
1.3.1. Phase de présentation du guide d'entretien	188
1.3.2. Phase d'animation	188
1.3.3. Phase de cloture	190
Section II : Présentations et discussions des résultats	191
2.1. Présentation de l'échantillon de recherche	191
2.2. Présentations et discussions des résultats	194
2.2.1. Définition et management de la culture des entreprises	195
2.2.2. Les missions de DRH dans l'évolution de culture	202
2.2.3. L'impact du développement de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle	222
2.2.4. Le profil du DRH	225
2.3. Synthèse des répondants	226
2.3.1. Définition et transformation de la culture d'entreprise	227
2.3.2. Rôles et missions du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise	227
2.3.3. L'impact du développement de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle	229
2.3.5. Les limites du développement de la culture d'entreprise	230
Conclusion chapitre IV	231
Conclusion générale	233
Bibliographie	243
Les annexes	250

Tables des matières

274

Résumé

281

Résumé

Cette recherche examine le rôle des directeurs des ressources humaines (DRH) dans l'évolution de la culture d'entreprise et son influence sur la performance organisationnelle. Adoptant une perspective intégrée, elle reconnaît que la gestion efficace de la culture organisationnelle exige une synergie de différentes théories et pratiques. L'étude intègre des éléments de la gestion des ressources humaines, tels que le recrutement, la formation, la motivation et l'évaluation des performances, avec des stratégies de changement organisationnel, incluant la gestion du changement, l'innovation et la transformation organisationnelle, ainsi que des perspectives anthropologiques sur la culture organisationnelle, telles que les valeurs, croyances et comportements internes. Menée auprès de dix entreprises du secteur agroalimentaire via une méthode qualitative, cette recherche vise à souligner le rôle clé des DRH dans la transformation et le renforcement de la culture d'entreprise. Les résultats indiquent que les DRH tendent à ne pas suivre la culture existante de leur entreprise, préférant plutôt des approches de changement mosaïques et situationnelles, s'adaptant aux circonstances émergentes. Quant à l'effet de l'évolution de la culture d'entreprise sur la performance organisationnelle, l'étude met en évidence une relation de cause à effet significative, ayant un impact positif tant sur le plan social que managérial.

Mots clés : DRH, le rôle du DRH, la culture d'entreprise, le développement de la culture, performance organisationnelle.

Abstract

This research examines the role of human resources directors (HRDs) in the evolution of corporate culture and its influence on organizational performance. Adopting an integrated perspective, it recognizes that effective management of organizational culture requires a synergy of different theories and practices. The study integrates elements of human resource management, such as recruitment, training, motivation and performance appraisal, with organizational change strategies, including change management, innovation and organizational transformation, as well as anthropological perspectives on organizational culture, such as internal values, beliefs and behaviors. Conducted with ten companies in the agri-food sector using a qualitative method, this research aims to highlight the key role of HR managers in the transformation and strengthening of corporate culture. The results indicate that HR managers tend not to follow their company's existing culture, instead preferring mosaic and situational approaches to change, adapting to emerging circumstances. As for the effect of the evolution of corporate culture on organizational performance, the study highlights a significant cause and effect relationship, having a positive impact both on a social and managerial level.

Keywords: HR, the role of HR, corporate culture, culture development, organizational performance.

المخلص

يتناول هذا البحث دور مديري الموارد البشرية في تطوير ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الأداء التنظيمي. ومن خلال اعتماد منظور متكامل، فهو يدرك أن الإدارة الفعالة للثقافة التنظيمية تتطلب تضامراً بين النظريات والممارسات المختلفة. تدمج الدراسة عناصر إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، مع استراتيجيات التغيير التنظيمي، بما في ذلك إدارة التغيير والابتكار والتحول التنظيمي، فضلاً عن وجهات النظر الأنثروبولوجية حول الثقافة التنظيمية، مثل القيم الداخلية والمعتقدات والمفاهيم السلوكيات. تم إجراء هذا البحث مع عشر شركات في قطاع الأغذية الزراعية باستخدام طريقة نوعية، ويهدف إلى تسليط الضوء على الدور الرئيسي لمديري الموارد البشرية في تحويل وتعزيز ثقافة الشركات. تشير النتائج إلى أن مديري الموارد البشرية يميلون إلى عدم اتباع الثقافة الحالية لشركتهم، وبدلاً من ذلك يفضلون الأساليب الفيسفيسائية والظرفية للتغيير والتكيف مع الظروف الناشئة. أما بالنسبة لتأثير تطور الثقافة المؤسسية على الأداء التنظيمي، فقد سلطت الدراسة الضوء على وجود علاقة هامة بين السبب والنتيجة، مما كان له تأثير إيجابي على المستويين الاجتماعي والإداري.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، دور الموارد البشرية، الثقافة المؤسسية، تنمية الثقافة، الأداء التنظيمي.