

**Université Abderrahmane Mira de Béjaïa**

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

**Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management des ressources

humaines

Thème

---

**Le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise**

---

**Présenté et soutenu par :**  
HIMEUR Djaber  
KARA Mokrane

**Sous la direction de :**  
M<sup>me</sup> ZOUAOU Nabila

**Devant le jury composé de :**  
**Président :**  
**Examineur :**  
**Rapporteur :**

**Promotion 2019-2020**



# *Remerciements*

*Au terme de ce travail, il est agréable d'adresser nos remerciements à Allah le tout puissant de nous avoir donné le courage de terminer dans les délais.*

*En premier lieu, Nous tenons à exprimer nous plus vifs remerciements à madame, ZOUAOU Nabila qui était pour nous un encadreur attentif et disponible malgré ses responsabilités nombreuses. Nous lui sommes très reconnaissantes pour sa compétence, sa clairvoyance, et son humanisme*

*Nous destinons nos affections à nous très chers parents, nos frères et sœurs. Leur amour, leur soutien, et confiance nous portent et guident tous les jours.*

*Enfin, merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Nous nous saurions assez exprimer nos remerciements les plus sincères aux membres de jury qui ont bien accepté d'évaluer ce travail.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail à . . .*

*À mes très chers parent ; aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte.*

*À mes chers frères, et mes chères sœurs.*

*À mes amis, Nadir, Sami, Mokrane, Yanis, Sabrina, Sonia,...*

*À mes oncles et tantes et tous mes cousins et cousines.*

*À tous ceux qui me sont chers.*

*Djabeur*

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents pour leurs soutiens et leurs sacrifices,*

*À mes chers sœurs que j'ai toujours eu à mes côtés et qui m'ont soutenu jusqu'au bout.*

*Mes chers amis Amine et Mehdi et mon cher binôme Djaber pour leurs encouragements,  
patience et soutien.*

*Mekrane*

# Sommaire

Liste des figures .....	I
Liste des tableaux .....	I
Liste des abréviations .....	II

<b>Introduction et problématique .....</b>	<b>1</b>
--	----------

## **Chapitre1 : Généralité sur la culture d'entreprise**

Introduction.....	5
<b>Section1 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : rôle et importance de la culture d'entreprise .....</b>	<b>13</b>
Conclusion... ..	23

## Sommaire

### Chapitre 2 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

Introduction.....	25
<b>Section 1 : culture d’entreprise : l’enjeu de la performance .....</b>	<b>25</b>
<b>Section 2 : la fonction ressources humaines : évolutions, missions et enjeux.....</b>	<b>28</b>
<b>Section 3 : Missions et rôle des DRH dans le développement de la culture d’entreprise.....</b>	<b>34</b>
Conclusion.....	46
Conclusion générale .....	48
Références bibliographiques .....	49

Listes des tableaux et des figures

Liste des tableaux :

Numéro	Titre	Page
Tableau N° 1	Types de cultures d'entreprise selon de R. Goffee et G. Jones	17-18

Liste des figures:

Numéro	Titre	Page
Figure N° 1	les composantes de la culture d'entreprise	10
Figure N° 2	les principaux symboles	11
Figure N° 3	les trois niveaux de la culture organisationnelle distingués par E. Schein	20

Liste des abréviations :

<b>(La) DRH</b>	Direction Des Ressources Humaines.
<b>(Le) DRH</b>	Directeur Des Ressources Humaines.
<b>R.RH</b>	Responsable Ressources Humaines.
<b>DG</b>	Directeur Général.
<b>GRH</b>	Gestion Des Ressources Humaines.
<b>FRH</b>	Fonction Ressources Humaines.
<b>RH</b>	Ressources Humaines.
<b>CH</b>	Capital Humain
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de Communication.
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociale des Entreprises.
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

### 1. Introduction et problématique

Pendant de nombreuses années l'entreprise a vécu dans un environnement socio-économique relativement stable où le consommateur se satisfaisait longtemps des mêmes produits.

Aujourd'hui l'environnement de l'entreprise a changé, la mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs évolutions permanentes, le développement de la concurrence nationale et internationale, l'exigence accrue des clients imposent aux entreprises d'être de plus en plus compétitives. La diversité de ces évolutions permet toutefois aux entreprises de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et qu'elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité.

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

Le concept de « culture organisationnelle », objet d'attention croissant dans des milieux divers, intéresse les théoriciens de l'organisation depuis quelques années déjà. Elle a fait son apparition au 19<sup>ème</sup> siècle, et a connu une évolution tout au long de son existence. Elle constitue un axe sur lequel repose la réalisation des objectifs de l'entreprise particulièrement la réalisation des projets visés par les dirigeants puisque celle-ci est devenue une variable d'actions de performance. <sup>1</sup>

« La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisés qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation » <sup>2</sup>

La culture d'entreprise peut participer au développement de l'implication du fait que l'objectif étant d'obtenir des salariés une adhésion aux missions, aux objectifs et aux valeurs de la firme. La culture d'entreprise permet à la fois de comprendre et de gérer la dynamique de l'organisation, afin d'induire les actions attendues des salariés. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>LASSOUED Kaïs, « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion » Une étude empirique, Direction et Gestion (La RSG), La Revue des Sciences de Gestion, n°216, ISSN 1160-7742, 2005/6, P 130.

<sup>2</sup> Meir Olivier, Management interculturel, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Belgique, 2010, P 10.

<sup>3</sup> THEVENET Maurice, « La culture d'entreprise, Que sais-je », Presses Universitaires de France, Paris, 2006, p98.

## Introduction générale

Thévenet (2006) présente la culture d'entreprise comme étant : « un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise »<sup>4</sup>. C'est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation, logiquement parlant, c'est l'objectif de toutes les organisations à pousser ses collaborateurs à adhérer, s'impliquer et s'identifier au projet de l'entreprise.

Ce dernier est un document écrit, daté et signé rappelant l'engagement de chacun, il est aussi la charte de l'entreprise. Pour mener à bien le projet d'entreprise, il s'agira d'utiliser la culture comme une ressource, de toujours la confronter à la réalité des problèmes ou de l'avenir, de rechercher à agir là où c'est le plus simple avant de tenter le plus difficile.

La réussite des entreprises dépend de sur la mise en œuvre d'une culture forte, synonyme d'une bonne stratégie ainsi qu'un facteur de performance et d'implication des salariés au sein de l'organisation.

Néanmoins il ne faut pas omettre qu'une forte culture présente également des faiblesses marquées. Elle peut conduire à l'enfermement, provoquant les effets inverses à ceux attendus; elle peut constituer aussi un facteur de rigidité face aux changements, comme par exemple à l'occasion d'opération de fusion ou à un manque de contact avec la réalité du marché et de la concurrence. Elle attire aussi particulièrement des collaborateurs qui ont besoin de s'identifier avec des valeurs supérieures, donc qui auront plus de difficultés à imaginer des solutions et voies nouvelles, à définir des stratégies audacieuses, à changer de cap si nécessaire.<sup>5</sup>

Le directeur des ressources humaines est un partenaire dans la gestion de l'entreprise, en plus d'être le premier responsable de la fonction RH. Il doit être un leader de nature, se doter du courage managérial, avoir l'esprit d'équipe. Il sera en mesure d'exprimer sa stratégie et ses leviers de performances à travers ses comportements en plaçant l'individu au centre de ses préoccupations mais aussi démontrer ses capacités d'innovation dans le management du capital humain en favorisant la promotion de l'initiative, le développement de nouveaux styles de management et la création de sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

Pour la fonction ressources humaines, toute action ou décision de son premier responsable aura pour effet de renforcer la culture existante. Le DRH fédère les salariés autour d'un projet afin de créer une synergie par le partage de connaissances. Cela prend d'autant plus de sens aujourd'hui dans les entreprises où il est primordial pour le management de développer une culture commune, afin de créer un lien, une cohésion entre collaborateurs. Ainsi ; les dirigeants sont appelés à constituer des plateformes d'échange à travers des mécanismes de communication modernes (internet, intranet, site d'entreprise,...) afin de développer la culture de groupe.

Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les entreprises dans des pays développés cherchent à dynamiser leur potentiel humain, consciente de la richesse de

---

<sup>4</sup>Thevenet Maurice, op.cit, 2006, p 48.

<sup>5</sup>Held Daniel, Le succès par la culture d'entreprise ?, La revue française de gestion, Dans Dossier PME, n° 42, Juin 1999, p 6.

## Introduction générale

Celui-ci. La culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel. Devant la complexité que vivent les entreprises algériennes dans la transition à l'économie de marché, l'implantation d'une culture d'entreprise forte va constituer un nouveau souffle. Elle permettra à surmonter les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne des travailleurs.<sup>6</sup>

C'est pour toutes ces raisons que nous nous sommes intéressés dans ce mémoire à la problématique suivante : « **quel est le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise ?** »

Pour répondre à cette problématique, il est important de poser une série de questions, que nous résumons comme suit :

- Qu'est ce que la culture d'entreprise ? Et quel est son rôle au sein des entreprises?
- Quel est le lien entre la culture d'entreprise et la fonction ressource humaine?
- Quels sont les leviers utilisés par le DRH afin de susciter l'adhésion aux objectifs et le renforcement de la motivation des collaborateurs?

### 2. objectif de la recherche

Au-delà des compétences, toute entreprise va chercher à recruter des personnes qui sauront partager ses valeurs : identifier et comprendre sa culture est un passage obligé pour toute nouvelle recrue.

Dans ce cadre, l'objectif de notre travail est de mettre la lumière sur le concept de la culture d'entreprise. En effet, cette dernière fait partie des dimensions essentielles d'une entreprise ; elle fait son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte par le DRH dans toute action ou décision, de la gérer et de la faire évoluer pour assurer la pérennité de l'organisation. Par conséquent, nous allons essayer d'examiner le lien entre la culture et la fonction ressources humaines en se focalisant sur le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et les leviers utilisées pour y parvenir.

---

<sup>6</sup>Guerid Djamel : « cultures d'entreprises », Ed, Crasc, 1997, p 45.

### 3. Cadre méthodologique

Le sujet de notre étude est centré sur le rôle du DRH et sa contribution à l'évolution de la culture d'entreprise. Concernant la méthodologie de notre recherche scientifique, nous nous sommes basés sur une revue documentaire variée : des livres, des articles de revues, des thèses et des sites internet ont été consultés afin de réaliser la partie théorique de ce travail. Pour la réalisation de notre partie pratique, nous avons prévus de réaliser un stage au niveau de Ramdy que malheureusement nous n'avons pas pu faire en raison de la pandémie Covid 19.

### 4. Plan de rédaction

Afin de restituer notre travail sur le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise, nous avons élaboré un plan de rédaction en trois chapitres.

Le premier chapitre intitulé : « généralités sur la culture d'entreprise » est subdivisé en deux sections. La première comportera l'historique, la définition et composantes de la culture, ainsi que ses caractéristiques. La deuxième section comportera le rôle de la culture, son audit, ainsi que ses modèles et ses enjeux.

Le deuxième chapitre intitulé : « la culture d'entreprise au cœur de la fonction ressource humaine » est composé de trois sections. En premier nous avons fait référence à l'importance d'avoir une culture interne du fait qu'elle est un facteur stratégique, de compétitivité, de motivation et aussi de performance, sans omettre les différentes actions permettant de la maintenir et de la renforcer. Ensuite nous avons exposé l'évolution de la DRH et ses enjeux. Finalement nous avons étalé les différents modes de diffusion de la culture organisationnelle, ainsi que les compétences des DRH.

### Introduction

Toute entreprise, a une personnalité, des valeurs et des normes représentées par son identité et sa culture élaborée tout au long de son histoire, ces éléments lui permettent d'atteindre les objectifs fixés et aussi de se démarquer de la concurrence.

Chaque individu a un mode de vie et de pensée qui le distingue des autres. Les DRH doivent pouvoir gérer au mieux la culture de leurs entreprises et ce en créant un esprit « maison » par la motivation, la cohésion et le partage au sein decelle-ci

La culture d'entreprise est considérée comme l'un des principaux facteurs de performance. Nous découvrirons plus d'informations sur l'émergence de ce concept dans ce chapitre : son histoire et ces composantes, le rôle ainsi ces modèles.

### Section 1 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux

Pour bien entamer ce premier chapitre, nous abordons dans cette première section l'évolution de la notion de culture d'entreprise ainsi que ses composantes et ses caractéristiques.

#### 1.1. Histoire de la culture d'entreprise

« Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publication, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heur actuel, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans les périodiques importants ». <sup>7</sup>

Depuis 150 ans, trois métaphores ont été utilisées par les dirigeants des entreprises pour analyser, organiser, voire légitimer l'esprit d'entreprise et le projet d'intégration des salariés.

La première c'est **la famille** (au XIXe siècle), au moment où se développe la révolution industrielle (1830-1880) : la communauté y est centrée sur le patron présenté comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés, la solidarité rapproche ouvriers et patron puis les ouvriers entre eux. Le modèle social et moral répond à des besoins pratiques de gestion : dans un contexte de développement de l'industrie, attirer et stabiliser une main-d'œuvre constitué pour l'essentiel depaysans. <sup>8</sup>

Si le paternalisme ne disparaît pas, une autre métaphore vient petit à petit se substituer dans les discours patronaux : **la maison**. Il faut attendre la fin de la première guerre mondiale

---

<sup>7</sup> TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA IKTISSADIA, Université EchahidHamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015, P.380.

<sup>8</sup> GODELIER Éric, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », LAVOISIER, Revue française de gestion, 2009/2 (n° 192), P. 98.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

pour que le « père » se transforme en « propriétaire d'un foyer ». L'entreprise est présentée comme une « maison », qui entoure, protège et unit avec ses commodités. Si d'éventuelles tensions apparaissent, celles-ci doivent se régler entre soi. Face à la crise des années 1930, la mobilisation du personnel devient un enjeu primordial pour la performance.<sup>9</sup>

Il faut attendre les années 1970 pour que la troisième métaphore s'installe : **l'équipe** « **Sportive** », les pratiques de mobilisation du personnel commencent à s'inspirer des compétitions sportives, de ses critères de réussite et d'évaluation. Mais pour être unis et coordonnés au sein d'une équipe, le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participative. De leur côté les salariés, à l'instar des champions, doivent être : souples, réactifs et motivés. La relation entreprise/salariés repose sur deux piliers : d'un côté loyauté/fidélité à l'organisation et à son capitaine, de l'autre confiance déléguée par l'entreprise.<sup>10</sup>

Cette notion de culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne culture taylorienne à travers le dépassement du cadre scientifique et technique de ce courant Taylorien. Avec la crise, la notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement et de transformation. Les réflexions sur la culture d'entreprise se révèlent un enjeu important pour le fonctionnement des entreprises, Le capital humain est souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat. Il faut donner un sens au travail et donc développer les anciennes méthodes de gestion du personnel. C'est là où on voit se dessiner la culture d'entreprise sous l'angle du management.

« Durant les années 90, des auteurs proposent une autre manière de représenter la culture organisationnelle. Partant de l'idée que la réalité contemporaine est chaotique, complexe et mouvante, ils mettent l'accent sur le caractère incohérent et ambigu de la culture organisationnelle. Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent véhiculer des valeurs très différentes. C'est cette ambiguïté qu'il faut chercher à comprendre, comment elle se manifeste, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour les individus qui la vivent ». <sup>11</sup>

« Depuis les années 2000, la notion de culture prend de nouvelle forme. D'une part, alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui les questions de culture sont traitées sur le plan de l'identité. En effet la notion d'identité organisationnelle est plus populaire en théorie des organisations ». <sup>12</sup>

La réalité nous montre aujourd'hui qu'il s'agit souvent d'un instrument très utilisé même si parfois celui-ci peut se révéler être une contrainte redoutable du fait de sa propre complexité. Nombreuses sont les entreprises qui intègrent de nos jours ce nouveau paramètre. Les entreprises connaissent des hauts et des bas, alors la culture d'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement aux différentes évolutions économiques, juridiques, technologiques...

---

<sup>9</sup> GODELIER Éric, op.cit, 2009/2, P 98.

<sup>10</sup> Idem, P 99.

<sup>11</sup> ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007, P 137.

<sup>12</sup> idem, P 139-140.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

Tout en étant assez cohérent et stable pour rassurer et réunir l'ensemble des salariés. Elle doit par conséquent être à la fois stable et mouvante.

### 1.2. Définitions et composantes de la culture d'entreprise

Les années quatre-vingts marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise.

#### 1.2.1. Définitions de la culture d'entreprise

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

Nous avons relevé plus de 50 définitions différentes de la culture (définitions des auteurs ainsi que des définitions selon les différentes approches organisationnelles), c'est dire combien les vues peuvent diverger à ce sujet. Dans le domaine de la gestion, la confusion n'est pas aussi grande parce que les chercheurs ont besoin de définition pratique qui puisse les aider à mieux comprendre leurs observations du monde des organisations.

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

##### 1.2.1.1. Définition de la culture organisationnelle selon les différents auteurs:

Pour mieux comprendre la culture d'entreprise, Edgar Schein a proposé une définition qui reste la référence centrale du management. Pour cet auteur, « la culture organisationnelle est la structure (pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre »<sup>13</sup>

Toujours selon Edgar Schein « la culture se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise »<sup>14</sup>. Dans cette

---

<sup>13</sup>Edgar Schein cité par :Tessier R. et Tellier Y., « pouvoir et culture organisationnelle », édition presse Université du Québec, 1991, p.175.

<sup>14</sup>Edgar Schein cité par :E.Gardère, E.Q. Gardère : « Le capital mémoire de l'entreprise ». Ed. Harmattan, France, 2003, p170.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

définition la culture inclut la notion de temps et par voie de conséquence, le rapport à l'histoire.

Selon Franc Bournois : « la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise »<sup>15</sup>

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

- a tendance à recouvrir tous les aspects du fonctionnement humain ;
- décrire l'organisation symbolique d'un groupe, la transmission de l'ensemble des valeurs étayant la représentation que le groupe se fait de lui-même, des rapports avec les autres groupes et ses rapports avec l'univers naturel ;
- a besoin d'une cohésion interne et d'une interaction avec l'environnement externe, et identifiée dans le temporel(historique), définie dans le champ spatial(environnement) et appliquée en stratégie dans le sens où elle s'adapte aux objectifs économiques ;
- constitue la base de l'identité de l'entreprise et représente l'ensemble des normes, des valeurs et des comportements, que partage les membres du même groupe ;
- résulte de la combinaison de trois savoirs : le savoir-faire, le savoir dire et le savoir être.

Pour Nadine Lemaître qui en propose une définition claire et opérationnelle : « la culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise »<sup>16</sup>

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

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

Pour Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est considérée : « comme un ensemble des références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise»<sup>17</sup>. Elle pose donc le problème d'une méthode propre à expliciter le contenu qui,

---

<sup>15</sup>BOURNOIS cité par : Meier Olivier, management interculturel « Stratégie-Organisation-Performance », 5e édition, DUNOD, Paris, 2013, p.10.

<sup>16</sup>LEMAITRE Nadine cité par : P. Dupriez, S. Simons : « La résistance culturelle ». Édition, De Boeck Université, 2002, p.87.

<sup>17</sup>Thévenet Maurice cité par : Y. Pesqueux : «l'entreprise multiculturelle ».Edition, Harmattan, 2004, p.170.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

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

On termine par Olivier Meier qui définit la culture pour la culture comme suit : « 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 partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise »<sup>18</sup>

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

### 1.2.1.2. Définitions selon les différentes approches de l'organisation:

Il existe différentes définitions de la culture selon les approches organisationnelles : mécaniste, humaniste, systémique, politique, culturelle et cognitive ;<sup>19</sup>

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

### 1.2.2. Composantes de la culture d'entreprise

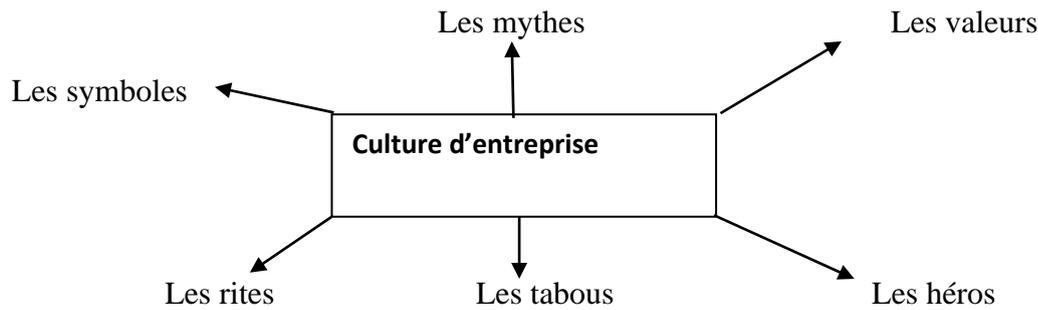
Pour cerner au mieux la notion de culture d'entreprise, il convient d'examiner ses composantes. Ces dernières sont résumées dans la figure n°01 (page suivante).

#### Figure N° 01 : les composantes de la culture d'entreprise

<sup>18</sup> Meier Olivier, op.cit, 2013, p.10

<sup>19</sup> YVES Bertrand, « culture organisationnelle », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec 1991, p.44.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise



**Source :** M. Monerau : « Management des organisations touristique ». Edition. PUQ, 1994, p.31.

### ➤ Les valeurs

Les valeurs découlent d'expériences vécues par l'individu dans les groupes auxquels il a appartenu : ce ne sont pas la reproduction des valeurs collectives des groupes mais plutôt ce qui reste de la manière dont on a vécu ses expériences. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par référence à des codes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites.<sup>20</sup>

Les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.<sup>21</sup> Il existe trois types de valeurs dans les entreprises:

-**Des valeurs déclarées:** dont les traces sont visibles dans les documents officiels.

-**Des valeurs apparentes :** elles sont visibles mais pas formalisées sous forme d'un document. Ex: le choix des héros, les dirigeants.

-**Des valeurs opérationnelles :** elles se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire.

### ➤ Les symboles

Concernent les tenues vestimentaires, les signalétiques, le mobilier et les logos, ils signifient<sup>2</sup> explicitement les signes et les codes, l'environnement et l'ambiance véhiculée par l'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.<sup>22</sup> La figure n°2 représente les principaux symboles.

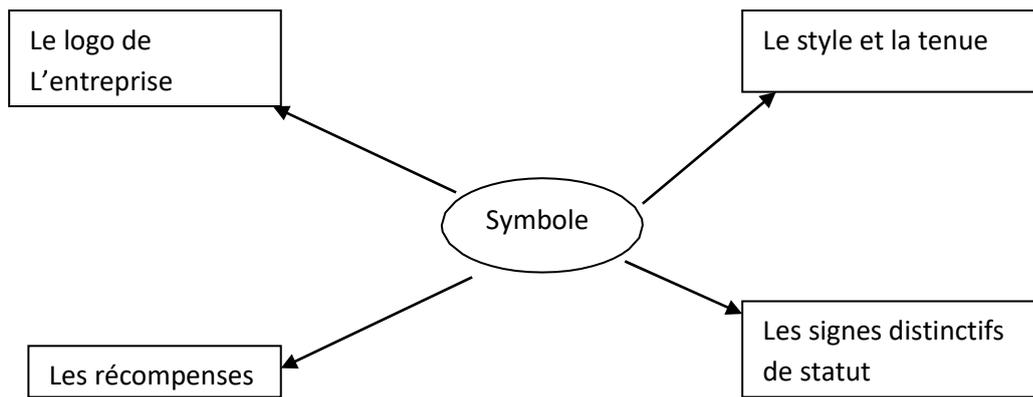
### Figure N° 02 : les principaux symboles

<sup>20</sup>THEVENET Maurice, « La culture d'entreprise », 5<sup>ème</sup> édition, Que sais-je !, Paris, 2006, p 72.

<sup>21</sup>HOFSTEDE Geert et all, « culture et organisation », 3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education France, Paris, 2010, P 19.

<sup>22</sup>DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5<sup>ème</sup> édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise



Source : DARBELET.M, et all, op.cit, p 270.

### ➤ Les rites

Les rites sont « des activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. Ils ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes.»<sup>23</sup> On peut distinguer:

- **Les rites de passages:** un rite de passage comprend trois phases:
  - \*Séparation et rupture avec le monde profane habituel, celui de son groupe d'appartenance.
  - \*Marginalisation dans un autre espace et initiation à nouveau mode d'être.
  - \*Résurrection symbolique et réintégration solennelle dans la communauté avec un autre statu.
- **Les rites d'institutions :** le rite institué, en ce qu'il sanctionne un ordre établi ; il encourage le ou les promus à vivre selon les attentes de son groupe.
- **Les rites d'initiations :** ils permettent aux jeunes gens de changer de classe d'âge ou de statut.

### ➤ Les mythes

Sont les plus souvent des histoires, des anecdotes qui circulent dans l'entreprise. Elles peuvent être liées aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Dans ce cas le fondateur est souvent présenté comme un héros qui a su anticiper les événements, faire preuve d'une pugnacité très forte. Ces histoires peuvent aussi avoir pour objet d'entretenir des valeurs essentielles de l'entreprise.<sup>24</sup>

### ➤ Les héros

<sup>23</sup>LEHMANN-ORTEGA. L et all, « Stator: toute la stratégie d'entreprise » 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2013, p.624.

<sup>24</sup>DARBELET. M et all, op.cit , P 269.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

Il peut s'agir des fondateurs, des dirigeants qui ont su développer ou sauver l'entreprise. Il peut s'agir aussi des personnes qui serviront de références aux autres salariés.<sup>25</sup>

### ➤ Les tabous

Les tabous ou les interdites dans l'entreprise ce sont ce que l'on veut nier, cacher..., en d'autres termes c'est des choses, des événements, des situations qu'il ne faut pas évoquer dans l'entreprise par exemple le lancement d'un nouveau produit, l'échec ... etc.<sup>26</sup>

Les tabous dans l'entreprise sont liés à certains résultats économiques qu'on n'aime pas divulguer et aux grandes orientations stratégiques qu'on préfère qu'elles soient secrètes.

### ➤ L'histoire de l'entreprise

« La culture se construit selon un processus d'apprentissage tout au long de l'histoire. Pour mieux comprendre la culture, il est donc nécessaire de repérer l'histoire, ses grandes phases et logiques d'évolution. »<sup>27</sup>

Donc l'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise c'est de dégager la culture, il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolutions et ses décisions à l'aide des champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants et aux stratégies employés.

### 1.3. Les caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement. On peut citer les caractéristiques suivantes :<sup>28</sup>

1. La culture d'entreprise est un **phénomène collectif** qui associe des individus au sein d'un même groupe social (organisation), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs;
2. La culture d'entreprise procède d'une **activité symbolique omniprésente**, qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger les informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation;
3. La culture d'entreprise est également associée aux **notions d'apprentissage et de transmission** par la répétition et l'interaction. C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité

<sup>25</sup>DARBELET. M et all, op.cit , P 270

<sup>26</sup>LEHMANN-ORTEGA. L et all, op.cit, 2013, P 624.

<sup>27</sup>THEVENET Maurice, op.cit, 2006, p 48.

<sup>28</sup>Meier Olivier, op.cit, 2013, p.10-13.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes;

4. La culture d'entreprise est aussi caractérisée par **sa cohérence interne**, elle se présente comme un système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable;

5. 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 donc 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;

6. Enfin, **la culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors »**, en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de les distinguer des autres salariés. Naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

### Section 2 : rôle et importance de la culture d'entreprise

Nous présenterons dans cette deuxième section le rôle, l'audit, les modèles et enjeux de la culture d'entreprise.

#### 2.1. Le rôle de la culture d'entreprise

Selon E. Schein (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problème concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ces caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.<sup>29</sup>

##### 2.1.1. Le rôle externe de la culture d'entreprise

Selon ALLOUCHE, SCHMIDT, (1995) : « La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. La culture

---

<sup>29</sup>Edgar Schein cité par : Meier Olivier, op.cit, 2013, p.16.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement »<sup>30</sup>

D'après : ROCHER(1968) : « Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière ». Elle permet de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement. La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.<sup>31</sup>

### 2.1.2. Le rôle interne de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence. La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social quelles que soient ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements (système de pensée, croyances, hypothèses) communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences.<sup>32</sup>

### 2.2. Audit de la culture d'entreprise

« L'audit de la culture est le constat de la réalité d'une culture à un moment donné, orienté vers des actions parce qu'il doit servir à améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans le sens de la performance ».<sup>33</sup> C'est un constat dont les résultats doivent conduire à des améliorations. Ainsi, on ne fait pas d'audit de culture pour seulement connaître les traits structurants de sa culture mais pour aider à résoudre des problèmes.

Faire un audit de culture est une opération limitée dans le temps, non spectaculaire, peu impliquant pour la direction générale et pourtant fort utile. L'audit de la culture nécessite la mise en œuvre de différentes méthodes de recherche:

- analyse documentaire structurée selon les grilles;
- interviews auprès des experts et entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon dans l'entreprise;
- éventuel questionnaire centré sur les pratiques.

---

<sup>30</sup>ALLOUCHE, SCHMIDT cité par Meier Olivier, op.cit, 2013, p.16.

<sup>31</sup>ROCHER cité par : Meier Olivier, op.cit, 2013, p.16.

<sup>32</sup>OLIVIER Meier, op.cit, 2013, p.17

<sup>33</sup>Thévenet Maurice, op.cit , 2006, p.116.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

Mais ces méthodes ne suffisent pas à donner tout le résultat attendu de l'audit. La manière dont l'entreprise conduit la démarche est aussi importante, quelqu'un d'extérieur peut la conduire pour garantir l'homogénéité d'utilisation des outils et le recul du regard extérieur, mais la participation de l'entreprise est cruciale pour l'efficacité des résultats.<sup>34</sup>

En effet, il existe deux produits de l'audit ; la mise en évidence des traits de culture et l'apprentissage de l'organisation qui prend en compte sa culture. Travailler sur la culture permet de mieux comprendre l'organisation et permet à chacun de voir les racines de ses références partagées et leurs confrontations aux problèmes.

L'accompagnant de l'audit consiste à voir comment ces traits de culture sont une aide pour traiter les problèmes de l'entreprise, il existe plusieurs méthodes selon ce qu'il est possible de faire parce que la participation est un problème plutôt qu'une solution :

- un comité de pilotage qui suit l'audit;
- des groupes qui discutent les grilles, cherchent des matériaux, valident et discutent les résultats de l'audit ;
- processus de communication- action autour des résultats de l'audit durant lequel les résultats sont analysés, confrontés à la réalité de l'organisation.

Cela ne résout pas de problèmes urgents, mais c'est un changement en ce sens que les membres de l'organisation ont renforcé leur capacité de compréhension de l'entreprise et leur partage de visions et de représentation. Dans une entreprise de 150 personnes, les cadres et la maîtrise se sont rendu compte qu'ils avaient des visions et des représentations communes alors que le cloisonnement paraissait infranchissable : ce n'est pas un changement révolutionnaire, mais il aide à faire mieux fonctionner la ligne hiérarchique, surtout quand de nouvelles formes de travail sont sur le point d'être mises en œuvre.<sup>35</sup>

### 2.3. Les modèles de culture d'entreprise

Parmi les modèles de cultures d'entreprises : le modèle de Goffee et Jones, le modèle d'Edgar Schein, le modèle fondateur d'Hofstede et le modèle des sept dimensions de F.Trompenaars. Nous avons choisis de présenter deux modèles que nous considérons parmi les plus importants en matière de modèles de cultures d'entreprises : le modèle d'Edgar Schein (2010) et le modèle de Goffee et Jones(2003).

#### 2.3.1. Le modèle de Goffee et Jones (2003):

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

##### 2.3.1.1. Définition de la culture selon Goffee et Jones:

---

<sup>34</sup>Thèvenet Maurice, op.cit , 2006, p.116.

<sup>35</sup>Idem, p. 117- 118.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

Selon Goffee et Jones (2003), « une culture est une communauté. Une culture d'entreprise, comme n'importe quelle autre culture, peut alors être étudiée selon une approche sociologique. Une communauté se traduit par des interactions entre ses membres réparties selon deux dimensions »<sup>36</sup>

Ce modèle distingue ainsi deux axes :

### a) la sociabilité:

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

### b) la solidarité:

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

#### 2.3.1.2. Les quarts types de culture d'entreprise:

Dans le modèle de R. Goffee et G. Jones (2003), ce qui est très pertinent, c'est de croiser les deux axes, et d'en déduire le modèle culturel de l'entreprise

##### a) l'entreprise de réseau : sociabilité forte et solidarité faible

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

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

Comme la solidarité est faible, il est difficile dans cette entreprise de faire bien coopérer les différentes directions opérationnelles ou les fonctions support sur les projets transversaux, car ils ne sont pas dans les mêmes réseaux. Comme il y a peu d'engagement sur les objectifs communs de l'entreprise, il est aussi fréquent que les collaborateurs aient tendance à critiquer tout ce qui est indicateurs de mesure des performances, procédures et règles, etc.

##### b) l'entreprise fragmentée : Sociabilité faible et solidarité faible

---

<sup>36</sup>GoffeeR., Jones G, The Character Of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make or sBreak Your Business, 2003.p.79

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

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

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

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

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

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

### d) l'entreprise communale : Sociabilité forte et solidarité forte

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

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

A priori, le modèle communal représente l'idéal. Malheureusement, les deux auteurs R. Goffee & G. Jones (2003), ont aussi constatés que ce modèle qui avait le plus de mal à perdurer, la croissance et les crises amenant à basculer parfois vers la fragmentation ou les réseaux, où le modèle mercenaire. Le tableau n°1 résume les quatre types de culture d'entreprises identifiées dans ce modèle ainsi que les conditions d'efficacité et les faiblesses de chaque type:

**Tableau n°1** : Types de cultures d'entreprise selon de R. Goffee et G. Jones

	Conditions pour lesquelles la culture est efficace	Faiblesses
Culture réseau	- l'entreprise suit des stratégies à long terme : une	- peu de collaboration entre équipes ou département

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

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

**Source:** Goffee R., JONES G, « the Character Of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break your Business», 2003.p52

### 2.3.2. Le modèle d'Edgar Schein

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

Le modèle d'Edgar Schein n'est pas une typologie mais une conceptualisation de la notion de culture d'entreprise. Il permet d'analyser la culture d'une entreprise de manière beaucoup plus nuancée que le modèle de Goffee & Jones.

Pour Edgar Schein, la culture d'organisation correspond à « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valables, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, on les présentant comme la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective »<sup>37</sup> Nous trouvons que la définition est assez claire, dans le sens où la culture d'entreprise représente un champ d'études permettant de mieux comprendre les organisations.

### 2.3.2.1. Les niveaux de culture:

Nous exposerons dans ce passage la décomposition de la culture d'entreprise en trois niveaux. Schein (2010) présente dans son étude les artefacts, les hypothèses ainsi que les valeurs comme les composantes de la culture d'entreprise. Nous définissons comme suite : <sup>38</sup>

#### a) Artefacts:

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

#### b) valeurs:

Constituent le deuxième niveau de la culture. Elles représentent, les stratégies, les objectifs et philosophies, choisies de manière consciente et qui sont diffusées par la direction et le management de l'entreprise;

#### C) hypothèses :

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

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

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

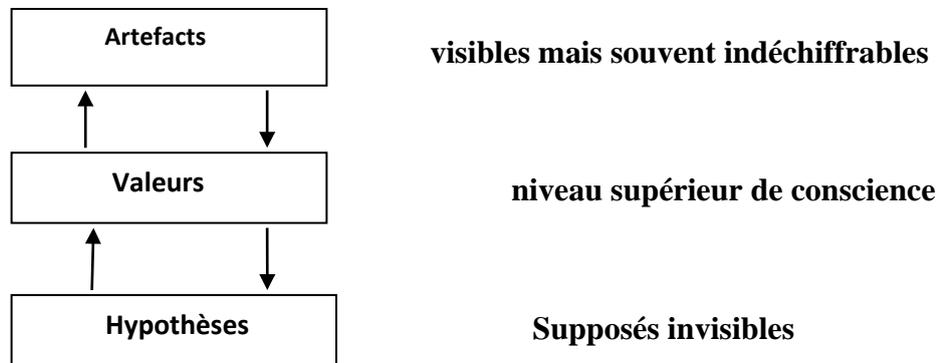
<sup>37</sup>SCHEIN, cite par : S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C. Rüling, Management, 9ème édition, Pearson France, 2014, p.229

<sup>38</sup>SCHEIN, cite par : S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C. Rüling, op, cit, 2014, p.229-230.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

manière profonde à chaque employé. La figure n°3 résume les trois niveaux de culture selon Edgar Schein.

**Figure N°03 : les trois niveaux de la culture organisationnelle selon E. Schein**



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

### 2.4. Importance de la culture dans une organisation

Nous allons lister tout ce à quoi la culture d'entreprise peut servir pour le décideur.

#### 2.4.1. La culture amène la cohésion/ peut aider à résoudre des conflits

C'est peut être l'apport le plus évident de la culture d'entreprise. Les membres de l'organisation communiquent et se découvrent des valeurs qui font l'objet d'un consensus. Ceux-ci font office de ciment du groupe, de base et de points de repère lors d'un conflit. En effet, pour parvenir à un accord, les membres peuvent revenir sur les bases de leur culture commune. Par exemple, lors d'une modification d'une ligne de production pour mieux répondre à la demande, le décideur pourrait argumenter<sup>39</sup> : « Nous sommes tous d'accord : notre objectif principal, notre valeur de base, c'est la satisfaction du client... »

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

#### 2.4.2. La culture d'entreprise vise le bien être des employés

La culture d'entreprise apporte de l'engagement, de la motivation. Pour l'employé, se sentir réellement partie de l'entreprise, sentir que ses valeurs personnelles sont partagées par d'autres est une source importante de satisfaction. Cette satisfaction sera source de motivation et d'engagement. (Dans le chapitre 2 nous parlerons avec plus de précision sur la relation entre culture d'entreprise et motivation).

<sup>39</sup>H. Pinaud : « La gestion des ressources humaines en France: Histoire critique ». Ed. Harmattan,France,2008, p85.

### 2.4.3. La culture apporte de la prévisibilité, de la stabilité

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

Dans le cas d'un changement de culture, il incombe au dirigeant d'incarner ce changement. Les employés doivent pouvoir faire confiance au PDG. Cela pose la question du leadership du dirigeant. On dit qu'il doit alors faire preuve de charisme pour inspirer le changement à un groupe. Finalement, la culture n'est pas un obstacle au changement, mais il faut en tenir compte : soit le changement est petit, et il est plus facile d'adapter la stratégie à la culture, soit la rupture est radicale, et il est alors nécessaire de redéfinir entièrement le système de valeurs de l'entreprise.

### 2.4.4. La culture amène de dynamisme

Il y a plusieurs moyens d'apporter du dynamisme dans l'entreprise par le biais de la culture. D'abord dans la relation que les employés ont entre eux. Ces règles sont universellement adoptées dans l'usine. Elles permettent d'avoir des relations plus directes avec ces collaborateurs. Y compris ses supérieurs hiérarchiques. Avec pour risque de faire oublier aux employés « qui est le chef », mais avec pour principal avantage de dynamiser le travail dans l'usine, moins de temps d'attente, probablement plus de productivité.

### 2.4.5. La culture amène de la performance

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

Les nouveaux venus s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés, que construite socialement pour eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique. Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé « l'effet culture ».

### 2.4.6. La culture rend l'entreprise identifiable de l'extérieur

Dans la communication, on parle peu de culture, mais plutôt de valeurs. Ces valeurs sont formulées en un seul mot général qui peut s'appliquer dans plusieurs situations. Cette communication n'est pas seulement interne, elle est aussi présente sur le site web de l'entreprise par exemple. Le client est rassuré par une entreprise qui va afficher une culture orientée sur la qualité du produit, la satisfaction du client.

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

- \*Les futurs entrants: qualité de vie;
- \*Les clients : satisfaction de la demande;
- \*Les consommateurs : qualité de produit ;
- \*Les partenaires sociaux : diversité à l'embauche, respect;
- \*Les actionnaires, banques : solidarité, pérennité<sup>40</sup>

### 2.4.7. La culture d'entreprise un mécanisme de contrôle

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

Avec la notion de clan, Ouchi développe une autre forme de contrôle, pas axé sur les règles mais sur les valeurs. L'appartenance à un clan se traduit par l'adoption de comportements, valeurs et réactions types du clan. On imagine bien la tribu, la famille ou toute organisation plus ou moins fermée, fonctionnant sans code de procédures écrites mais avec des valeurs si fortement partagées qu'elles induisent les comportements des membres.<sup>41</sup>

## 2.5. Les limites de la culture d'entreprise

Si la culture, comme toute approche de management, joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne également certaines limites. Il s'agit des risques de « nombrilisme », des risques d'ordre méthodologiques et des résistances face aux changements.<sup>42</sup>

### 2.5.1. Risque de « nombrilisme »

Il est intéressant de regarder sa propre culture de la même manière que l'on peut aimer entendre parler de soi, l'analyse de la culture rencontre dans l'entreprise un grand intérêt : on

<sup>40</sup>[www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-sert.4952](http://www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-sert.4952) consulté le 08/06/2020 à 16h.

<sup>41</sup>Thevenet Maurice, « culture d'entreprise », Edition. Que sais-je ?, 1993, p.20.

<sup>42</sup>Idem, p. 423.

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

aime discuter les hypothèses, chercher des confirmations, infirmations, explications des traits de culture dégagés.

L'effet miroir ne suffit pas à expliquer cet engouement. D'une part, elle ne personnalise pas mais renvoie à des phénomènes collectifs liés au fonctionnement de l'organisation dans son ensemble. D'autre part la culture ne joue pas, comme beaucoup d'autres concepts du management, le jeu de la culpabilisation. Travailler sur la culture revient à essayer de comprendre comment cela fonctionne et pourquoi cela fonctionne de cette façon : on ne cherche pas à juger mais à expliquer.

Quand on intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du miroir pour utiliser ce constat dans l'action. Ainsi le risque du nombrilisme peut conduire au narcissisme d'où il n'y a qu'un pas pour la...noyade.

On ne peut manquer de penser que la culture intervient dans des périodes troublées comme un réconfort faces aux menaces de l'extérieur et autres sauts dans l'inconnu, attention cette complaisance ne conduise pas à tout approuver, tout confronter et surtout à cacher la réalité d'un marché ou repousser des décisions d'activités d'organisation.

### 2.5.2. Frein au changement

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

### 2.5.3. Risque d'ordre méthodologique

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

## Conclusion

La culture d'entreprise est un schéma collectif constitué de valeurs plus ou moins cohérentes entre elles et plus ou moins partagées, consciemment ou non, par les membres de l'organisation.

Le manager utilise la culture pour : assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication (le partages des valeurs communes), améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe en constituant un groupe plus soudé, et lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise.

La culture d'entreprise est de plus en plus perçue comme un facteur de réussite et de performance des firmes. Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés

## Chapitre 01 : Généralités sur la culture d'entreprise

intègrent les objectifs de l'entreprise, ainsi améliorer la productivité et le succès organisationnel.

Après avoir vu les différentes définitions et histoire de l'évolution de la culture, ses fonctions, ses modèles, son audit ainsi que son rôle et son importance dans le pilotage de l'organisation, nous étudierons dans le prochain chapitre la culture d'entreprise au cœur de la fonction ressource humaine en se focalisant sur le lien existant entre la fonction ressources humaines et la culture d'entreprise

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

### Introduction

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

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

Ce deuxième chapitre est réparti en trois sections : en premier nous avons fait référence à l'importance d'avoir une culture interne du fait qu'elle est un facteur stratégique, de compétitivité, de motivation et aussi de performance, sans omettre les différentes actions permettant de la maintenir et de la renforcer. Ensuite nous avons exposé l'évolution de la FRH et ses enjeux. Finalement nous avons étalé les différents modes de diffusion de la culture organisationnelle, ainsi que les compétences des DRH.

### Section 1 : culture d'entreprise : l'enjeu de la performance

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

#### 1.1. La culture d'entreprise : un atout stratégique

La culture d'entreprise est une force et un moyen de réussite organisationnelle à condition qu'elle soit évolutive et opérationnelle.

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

L'étude Global RH 2013 réalisée par Michael Page auprès de 4 348 dirigeants RH du monde entier se penche sur l'importance de la culture d'entreprise. Les départements RH axent particulièrement leur stratégie sur la culture d'entreprise, en partant de l'idée qu'elle joue un rôle non négligeable sur la productivité des salariés. Cette vision concerne : 57 % des entreprises européennes et 67 % des entreprises françaises.<sup>43</sup>

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

##### 1.1.1. Culture d'entreprise facteur de performance

Sa fonction est double. En effet, la culture joue un rôle central sur deux points importants pour la performance<sup>44</sup>:

- en encadrant et réduisant l'éventail des manières de faire, elle limite l'incertitude sur les comportements et sur la bonne communication interne, à tous les échelons. Or l'incertitude et les dérives sont les hantises de l'entreprise. La culture commune aligne – tout en souplesse mais avec la force de la pression collective – l'ensemble des comportements, bien plus en détail que le plus complet des manuels de qualité et avec l'avantage de privilégier

<sup>43</sup>Etude Global RH 2013 de Michael Page réalisée auprès des responsables et dirigeants RH du monde entier : [http://www.michaelpage.fr/productsApp/MiniSites/barometre2013/pdf/MP\\_ALL\\_HR-BAROMETER-2013-INFOGRAPHIC-FR.pdf](http://www.michaelpage.fr/productsApp/MiniSites/barometre2013/pdf/MP_ALL_HR-BAROMETER-2013-INFOGRAPHIC-FR.pdf) consulté le 15/06/2020 à 17h.

<sup>44</sup>Olivier Devillard Dominique REY, « Culture d'entreprise » un actif stratégique Efficacité et performance collective, Dunod, paris, 2009, p110

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

l'esprit sur la lettre ;

- elle inclut et soutient une bonne partie des ressorts de la motivation tant individuelle que collective : les codes régissant l'appartenance, le respect des hiérarchies de valeurs, la cohérence des modes de fonctionnement avec les usages jugés légitimes sont en effet des sources majeures de motivation... ou de démotivation.

La culture contribue ainsi à la qualité de coordination et à la réduction des coûts de transaction au sein des différentes fonctions de l'entreprise. Par rapport à cette norme commune, chacun, selon sa position, ses enjeux dans l'entreprise, sa personnalité, et la situation, fait ses choix d'un alignement plus ou moins grand – et plus ou moins sincère.<sup>45</sup>

### 1.1.2. culture d'entreprise et rétention des collaborateurs

La culture d'entreprise permet de mieux visualiser les initiatives stratégiques des DRH. Par la culture d'entreprise, les cadres RH cherchent à manifester et susciter l'appartenance professionnelle, à créer le sentiment d'identification, à intégrer de nouvelles recrues, à fidéliser les employés et ne pas décevoir.

Un des objectifs de la politique RH est d'attirer les meilleurs talents. La culture d'entreprise constitue un moyen de la faire connaître et de susciter l'envie de la rejoindre. Certaines organisations considèrent que c'est la diversité des hommes qui fait la richesse de l'entreprise. L'intégration immédiate, le suivi de carrière personnalisé et les réelles opportunités de mobilité sont autant d'éléments qui contribuent à créer un climat de confiance entre l'entreprise et le candidat. D'autres, visent à faire reconnaître l'entreprise comme un acteur respecté et estimé, tout en procurant un environnement favorable à l'épanouissement et au bien être des personnes pour provoquer le sentiment d'évoluer en son sein et d'y rester.<sup>46</sup>

### 1.1.3. culture d'entreprise : facteur de compétitivité

Une culture cohérente et forte est certainement considérée comme un atout pour l'image de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs et sert également à la valoriser auprès des candidats potentiels. Une culture forte est facteur de compétitivité pour de multiples raisons, car en véhiculant des valeurs et des coutumes qui lui sont propres, l'entreprise développe le sentiment d'appartenance qui est un levier de motivation. Incidemment, l'identification aux valeurs de l'entreprise est aussi un outil de recrutement et de fidélisation qui diminue le turn-over. Aussi parce que la culture d'entreprise exerce une influence sur l'ensemble des collaborateurs qui marchent dans la même direction en vue d'atteindre un objectif.

## 1.2. Développer et entretenir une culture d'entreprise : quelles finalités?

<sup>45</sup>Olivier Devillard Dominique REY, op.cit. P 114.

<sup>46</sup>BOURNOIS, F. POINT, S. ROJOT, J. SCRINGELLA. J.L., RH les meilleures pratiques, Edition d'organisation, Enrolles, 2007, p.158.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

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

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

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

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

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

Pour se faire, l'outil indispensable à la diffusion de la culture d'entreprise au niveau interne est la communication interne (nous allons voir ça en détail dans la section 2). Cette dernière qui a également un rôle stratégique tient informé toutes les personnes qui forment l'entreprise, que ce soit les salariés, les responsables, les cadres ou encore les managers. Grâce à la communication interne cet outil stratégique qu'est la culture d'entreprise existe de manière réelle et garde une place importante au sein même de l'entreprise. Pour ce qui est de la diffusion de la culture d'entreprise au niveau externe, on fait appel au marketing, à la publicité ou encore à la communication externe.<sup>47</sup>

En d'autres termes la culture d'entreprise doit être appréhendée comme quelque chose de collectif, de commun à tous les individus qui forment l'entreprise. Elle crée des références qui permettent à chacun de s'identifier et de mieux s'épanouir. En effet, tout individu a besoin de s'identifier à quelque chose car cela le rassure. Un des rôles principaux de la

---

<sup>47</sup>SAHRAOUI Khadija et BENYAHIA-TAIBI Ghalia « fonction ressource humaine et culture d'entreprise, cas de la multinationale AFIA international ALGERIA, Oran », Mémoire de magister en management, option : management des ressources humaines, Université d'Oran, FSEGC, 2014, p 106-107.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

culture d'entreprise est bien entendu l'identification des personnes par rapport à cette culture, ce qui développe un sentiment d'appartenance à un même groupe et qui apaise.

### Section 2: La fonction ressources humaines : évolution, missions et enjeux

Les ressources humaines représentent un élément essentiel pour toute organisation car contribuant à leur efficacité. La GRH est devenu donc un élément stratégique de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs fixés. L'objet de cette section est de retracer l'évolution de la fonction ressources humaines à travers le temps, de lister ses principales missions et d'exposer ses principaux enjeux.

#### 2.1. L'évolution de la fonction ressources humaines

Nous détaillons ci-dessous les phases d'évolution de la fonction ressource humaine :

##### 2.1.1. Contremaitres et directeurs d'usine (1820-1880)

Du XVIIIe (18e) siècle jusqu'au début du XIXe siècle, le système économique s'est structuré autour des marchands et des ouvriers. À partir de 1820-1830, avec la révolution industrielle, ce système décline. L'apparition de nouvelles techniques et sources d'énergie entraîne l'émergence de concentrations industrielles et urbaines : des usines étaient créées. Les directeurs d'usine avaient pour mission d'attirer les ouvriers, de les retenir et les discipliner. Ils s'aidaient du règlement intérieur et du livret ouvrier pour assurer l'ordre dans les usines <sup>48</sup>

- Instauré en 1803 et supprimé en 1890, le livret permettait à suivre l'ouvrier durant toute sa vie professionnelle.
- Le règlement intérieur s'est généralisé à partir des années 1860, avec pour objectif de soumettre la main- d'œuvre aux exigences de l'entreprise.
- Selon la taille de l'entreprise, le recrutement et la discipline étaient donc assuré par le directeur de l'usine ou le contremaitre.

Par ailleurs, la culture dans cette phase s'est présentée comme une famille centrée sur le patron comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés afin d'attirer les ouvriers.

##### 2.1.2. Les premiers services du personnel (1880-1940)

Les tout premiers services du personnel apparaissent dans les grandes usines à partir de 1880. Leur rôle se limitait au recrutement et l'affectation des ouvriers. Suite aux grèves de 1906, le poste de responsable de recrutement est créé dans un grand nombre d'usines, avec pour mission principale de ne pas embaucher d'ouvriers politiquement engagés. Après la première guerre mondiale, la pénurie de main- d'œuvre et les difficultés à embaucher et fidéliser les salariés ont entraîné la généralisation des services du personnel dans toutes les grandes entreprises. Ces services du personnel ont commencés à s'intéresser aux relations

---

<sup>48</sup>D.Duchamp &L.Guery : « la GRH », édition Nathan, paris, 2006, 2013, p.4.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

sociales avec les salariés et les syndicats en 1936. C'est principalement après la seconde guerre mondiale que les services du personnel s'étouffent et se diversifient pour devenir des « Fonction personnel »<sup>49</sup>

L'apparition formelle de la fonction personnel dans les organisations et la transformation des secrétariats sociaux en services de personnel a engendré une amélioration graduelle de l'environnement de travail et de la satisfaction des besoins des travailleurs. Ainsi les premières associations des professionnelles en ressources humaines apparaissent : l'association des professionnels en ressources humaines du Québec (A.P.R.H.Q.), en 1934, et l'association nationale des directeurs et des chefs du personnel (A.N.D.C.P.), en 1947, en France. Les expériences d'Elton Mayo sur l'impact des conditions de travail sur la productivité (1934) et d'autres chercheurs (Abraham H. Maslow, Frederique Herzberg) donnèrent naissance à l'école des relations humaines qui exerce une influence profonde sur la fonction.

### 2.1.3. Taylorisme et fordisme

A partir de 1945, avec la phase de croissance qui durera trente ans. La taylorisation du travail industriel, son automatisation et la croissance économique ont permis aux entreprises de dégager d'importants gains de productivité, qui ont été ensuite partagés avec les salariés.

<sup>50</sup>

La croissance économique est soutenue par le développement du secteur industriel, organisé pour produire en masse des biens standardisés. Les entreprises y disposent d'un grand nombre de salariés, en contrat à durée déterminée, fortement syndiqués. Leurs rémunérations et leurs évolutions sont déterminées par leurs diplômes, leurs anciennetés et la carrière à laquelle ils peuvent prétendre.

Trois éléments caractérisent la fonction personnel pendant la période des trente Glorieuses :

- La centralisation : qui permet d'uniformiser la gestion du personnel à travers l'ensemble de l'entreprise, de favoriser la coordination du dialogue social et de respecter la réglementation sociale.
- La taylorisation : s'applique à la fonction personnel dont les activités sont parcellisées. Ses différents services se spécialisent chacun dans un domaine précis, comme le recrutement, la formation ou la rémunération. Les effets pervers sont la progression de ses effectifs et alourdissement bureaucratique.
- La professionnalisation des responsables de la gestion du personnel s'organise avec les premières associations de membres de la fonction (création de l'ANDCP : Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel en 1947, France) et les formations spécialisées en gestion du personnel.

<sup>49</sup>D.Duchamp &L.Guery, op.cit. P. 4.

<sup>50</sup>Idem, P. 6.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

### 2.1.4. La fin du modèle des trente Glorieuses

Les trente Glorieuses s'achèvent progressivement avec les chocs pétroliers (1973, 1979) et l'arrivée de la concurrence japonaise dans les années 1980. Le succès des entreprises japonaises qui sont apparues aux observateurs comme étant radicalement différentes des entreprises américaines et européennes. En effet dans les entreprises japonaises l'accent a été mis sur les valeurs et à la philosophie de l'entreprise, cet ensemble venant constituer la culture de l'entreprise. Cette culture se matérialise par un ensemble de symboles, de cérémonies, etc. à partir desquels chacun est amené à tirer vers la réalisation possible des objectifs. Ainsi les salariés ont occupés suffisamment de postes différents pour créer une culture commune. Les entreprises japonaises n'utilisent pas de stimulants individuels tels que la rémunération à la pièce et les augmentations de salaire liées à la production individuelle car dans la mentalité japonaise tout ce qui est important résulte de l'effort d'une équipe.

L'organisation du travail n'est plus adaptée au nouvel environnement concurrentiel caractérisé par des productions variées, par la qualité et le renouvellement de l'offre. Le travail à la chaîne, routinier et aliénant, évolue également à partir des années 1970, dans la cadre d'une amélioration de la qualité de vie au travail, il s'agit désormais d'élargir les tâches et de les enrichir.<sup>51</sup>

### 2.1.5. De la fonction personnel à la fonction RH

Le coût très important que représentent les salariés pour les entreprises au début des années 1980 devient un poids qui pénalise leurs développements. Le modèle des trente Glorieux doit être revu. Ce basculement se traduit par une évolution sémantique censée marquer le passage à une ère nouvelle : la fonction personnel devient la « fonction ressources humaine » (FRH), et la gestion du personnel se transforme en « gestion des ressources humaines » (GRH). La fonction RH revoit sa manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.<sup>52</sup>

Les entreprises connaissent des hauts et des bas, alors la culture d'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement aux différentes évolutions économiques, juridiques, technologiques... tout en étant assez cohérente et stable pour rassurer et réunir l'ensemble des salariés. Elle doit par conséquent être à la fois stable et mouvante.

## 2.2. Définitions, missions et enjeux de la fonction ressources humaines

La diversité des domaines rattachés à la gestion des ressources humaines a conduit à un accroissement des champs d'actions et par la même à une complexité de la fonction des ressources humaines.

### 2.2.1. Définitions de la fonction ressources humaines

<sup>51</sup>D.DUCHAMP & L.GUERY, op.cit. P. 6.

<sup>52</sup>Idem. P. 8.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

« La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programme et d'action »<sup>53</sup>

« La fonction ressource humaine cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraître contradictoires au départ mais qui sont complémentaires lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre »<sup>54</sup>

La fonction ressource humaine est : « une structure chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et la mise en œuvre des politiques ressources humaines de façon plus ou moins partagées avec la hiérarchie »<sup>55</sup>

Donc la fonction ressources humaines cherche une meilleure adéquation qualitative et quantitative de la ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, ainsi l'optimisation des performances de la RH afin de participer aux objectifs globaux.

### 2.2.2. Missions de la fonction ressources humaines

La missions de la fonction personnel peut être simplement défini dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des désirs de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres.<sup>56</sup>

Quatre grandes missions de la fonction ressources humaines sont souvent être recensées à savoir :

#### 2.2.2.1. Un expert administratif

L'une des missions principales de la fonction ressources humaines est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité et réglementaire.<sup>57</sup> La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels, elle doit avoir une productivité exemplaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. Nous pouvons citer comme exemple le grand chantier de la mise en œuvre de la loi sur la réduction du temps de travail passant à 35 heures hebdomadaires en France. De même, les technologies de la communication et de l'information ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des ressources humaines.

#### 2.2.2.2. Un partenaire des salariés:

---

<sup>53</sup>JEAN-PIERRE CITEAU : « Gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratiques) », 4eme édition, DALLOZ, Armand Colin, Paris, 1994, 2002, P. 38.

<sup>54</sup>COTE.M : « la gestion des ressources humaines », édition Gérin, Canada, 1975, p. 6.

<sup>55</sup>Peritti JM : « Dictionnaire des ressources humaines », Pris, Vuibert, 1999, p. 14.

<sup>56</sup>MARTORY Bernard et autre, La Gestion des Ressources Humaines, 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005,P. 261.

<sup>57</sup>Laëtitia Lanthielleux : « L'essentiel de la GRH », Lextenso éditions, 5eme édition, Paris, 2011, P. 21.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

Traditionnellement les professionnels en RH ont joué un rôle de conseillers auprès des autres membres de la direction et un rôle social auprès des salariés.<sup>58</sup> Face au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressources humaines a adopté une nouvelle stratégie : devenir le partenaire des salariés. Il s'agit de considérer le salarié comme un client interne car sa satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise.

### 2.2.2.3. Le partenaire du changement

Les professionnels des ressources humaines jouent de plus en plus un rôle d'agent de changement. Ainsi, ils sont souvent chargés de s'assurer que de nouvelles approches de gestion pourront être implantées avec succès dans les entreprises où ils travaillent.<sup>59</sup>

La fonction ressources humaines consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de nouveaux comportements jugés plus efficaces, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

### 2.2.2.4. Un partenaire stratégique

Les professionnels des ressources humaines doivent agir comme des partenaires stratégiques ou d'affaires et comme des consultants internes en proposant des activités qui amélioreront le rendement des organisations.<sup>60</sup> La fonction ressources humaines est comme les autres fonctions de l'organisation, l'une des pierres angulaires de stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction ressources humaines est amenée à opérer les adaptations des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.<sup>61</sup> L'alignement stratégique des politiques et pratiques RH est facteur de réussite durable.

### 2.2.3. Enjeux de la fonction ressources humaines

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

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

---

<sup>58</sup>SEKIOU et al : « gestion des ressources humaines », 2eme édition, Paris, 2004, p. 20.

<sup>59</sup>SYLVIE St-Orange, et al : « relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2eme édition, Gaëtan Morin,1998-2004, p. 27.

<sup>60</sup>idem.

<sup>61</sup>LETHIELLEUX Laëtitia, op.cit, p. 2.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

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

- ✓ détecter et fidéliser les collaborateurs, les talents, les potentiels et les hauts potentiels ;
- ✓ développer l'aptitude managériale et la qualité du management;
- ✓ mettre en place un système opérationnel de capitalisation des savoirs et des savoir-faire;
- ✓ mettre en place une politique RH pour les seniors et maîtriser les entretiens de seconde partie de carrière;
- ✓ mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au bon format c'est-à-dire adaptée et flexible;
- ✓ mettre en place une organisation apprenante pour développer les compétences;
- ✓ renforcer le partage de la fonction RH avec les managers.<sup>62</sup>

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

### Section 3 : Missions et rôle des DRH dans le développement de la culture d'entreprise

Nous présenterons dans cette deuxième section les compétences de DRH et les modes de transmissions de la culture en général (selon Sainsaulieu) et sa transmission via les pratiques RH.

#### 3.1. Définition, qualités et Compétences de directeur des ressources humaines

##### 3.1.1. Définition du DRH

Un DRH est une personne responsable de tout le département ressource humaine (RH) d'une organisation. Le DRH assume la responsabilité de l'ensemble de la fonction

---

<sup>62</sup>SAHRAOUI Khadija et BENYAHIA-TAIBI Ghaliya fonction ressource humaine et culture d'entreprise, cas de la multinationale AFIA international ALGERIA, Oran », Mémoire de magister en management, option : management des ressources humaines, Université d'Oran, FSEGC, 2014, p 66- 69.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

ressources humaines, il est chargé de donner à la direction des ressources humaines une dimension stratégique. Force de proposition, il présente des solutions innovantes, pilote le développement des RH et la gestion des compétences.<sup>63</sup>

### 3.1.2. Qualités et compétences du DRH

L'évolution des missions et les défis que doit relever la FRH impacteront nécessairement le rôle du directeur des ressources humaines. Dans cette partie, l'auteur s'intéresse à comprendre ce qu'il doit faire pour être le DRH partenaire stratégique :<sup>64</sup>

- **Le DRH est un dirigeant**

Le DRH doit prendre des décisions, que ce soit pour la mise en place d'actions stratégiques, mais également pour un collaborateur en particulier. Il doit avoir cette capacité à statuer et ne pas suivre tel ou tel avis. Au-delà du pouvoir de décision, le DRH doit savoir communiquer efficacement de sorte que chacun voit le cap et en comprenne la logique par rapport à l'objectif visé.

- **Le DRH donne l'exemple**

En tant qu'agent du changement, le DRH doit avoir un rôle d'exemplarité dans les actions qu'il entreprend pour l'ensemble de l'organisation. C'est à lui également d'insuffler une certaine dynamique dans les projets de changements et d'évolution de l'organisation.

- **Le DRH est un innovateur**

Il existe deux dimensions sur la notion d'innovation. La première concerne son équipe RH elle-même, il doit trouver des solutions et de nouvelles pratiques pour proposer une offre cohérente avec les besoins des clients internes et répondre aux exigences de l'organisation.

La seconde concerne l'ensemble des parties prenantes. Le DRH doit toujours être en veille des meilleurs pratiques afin d'apporter un « niveau de service » répondant à leurs attentes.

- **Aimer l'humain**

Cette idée peut paraître banale et désuète mais il est important de rappeler que le DRH est le directeur des « ressources humaines ». Pour beaucoup d'organisations, les collaborateurs sont le principal capital de la structure, il est nécessaire également d'avoir un certain « feeling » pour savoir décoder les signaux faibles envoyés par les collaborateurs. L'important est de « connaître pour reconnaître », il est le garant de la santé sociale de l'organisation et à ce titre a une grande responsabilité dans les actions/ projets qu'il met en œuvre.

---

<sup>63</sup><https://changethework.com/drh-definition/>, consulté le 08/06/2020 à 20h.

<sup>64</sup>Aline Scouarnec et Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, «Transformation de la fonction et compétences nouvelles», Quels métiers RH demain, Dunod, Paris, 2016, p 11-12.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

- **Un rôle d'ambassadeur**

Le directeur des ressources humaines, de par ses missions et sa transversalité a un rôle d'ambassadeur à l'extérieur de l'organisation. Il est le premier contact pour certains avec l'organisation, il véhicule l'image de l'organisation à travers ses positions, prises de paroles, communiqués ou toute action faite au nom de l'organisation.

- **Avoir des convictions et les porter**

Etre DRH implique nécessairement d'incarner la fonction, il est important d'avoir des idées mais surtout de les porter et d'essayer de les faire approuver par le plus grand nombre.

### 3.2. LE DRH comme acteur de l'évolution de la culture

La responsabilité de la fonction RH, c'est bien celle qui concerne l'évolution de la culture d'entreprise attendue par les dirigeants. Alors le DRH se trouve face un dilemme qui consiste à faire déplacer les lignes sans toucher aux fondamentaux. En ce qui concerne les valeurs en tant que concrétisation de la culture d'entreprise, les dirigeants attendent du DRH qu'il communique sur ces valeurs et de mobiliser les collaborateurs autour de principes communs. Il devra s'assurer que les attitudes, comportements sont en accord avec les valeurs.

Une autre attente des dirigeants à l'égard de la fonction RH est de s'assurer que la culture d'entreprise soit bien appropriée par l'ensemble des collaborateurs qui doivent y voir l'un des facteurs clés de différenciation.

Dans la mesure où la fonction RH est la seule grande fonction de l'entreprise, c'est une opportunité pour elle de pouvoir jouer un rôle décisif dans l'évolution souhaitée. Le DRH doit s'appuyer sur quelques pistes : <sup>65</sup>

- ✓ La première piste consiste pour le DRH à s'assurer du soutien total du PDG et de l'ensemble de l'équipe dirigeante pour faire évoluer les hypothèses fondamentales et les habitudes de l'organisation qui, dans la plupart des cas, ont fait le succès de l'entreprise. Mais au-delà de leur soutien, les dirigeants doivent, par un certain nombre d'actions symboliques, montrer à l'ensemble des collaborateurs que le changement de culture se traduit par des réalités au quotidien;
- ✓ Une deuxième piste qui peut être utilisée par la fonction RH pour faire évoluer la culture est celle de la construction d'une marque employeur qui doit permettre à l'entreprise de se différencier de ses concurrents par l'ensemble des valeurs qu'elle affiche. D'où l'importance pour le DRH de convaincre l'ensemble des parties prenantes, en particulier les managers, de faire mieux tous les jours pour que la réalité corresponde à ce qui est annoncé;
- ✓ Une dernière piste est celle de la détermination que doit pouvoir afficher le DRH pour faire évoluer la culture en proposant et faisant accepter peu d'actions, mais

<sup>65</sup><https://www.fr.adp.com/rhinfo/2015/fonction-rh-et-culture/> consulté le 25/06/2020 à 19h.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

Particulièrement symboliques et bien ciblées aux yeux de tous, qui peuvent facilement voir qu'elles vont dans la bonne direction.

Ainsi, le DRH doit jouer le rôle d'acteur principal dans le processus d'évolution de la culture d'entreprise par ses qualités et compétences et du fait de sa proximité avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Nous allons dans ce qui suit présenter les moyens de transmissions de la culture d'entreprise de manière générale et via les pratiques RH en particulier.

### 3.3. Les modes de transmission de la culture d'entreprise

Selon Lemaitre (1984), il est important qu'une culture d'entreprise soit opérationnelle et dynamique, c'est-à-dire qu'elle puisse être mise en œuvre dans le travail quotidien de tous les membres de l'entreprise, du plus haut échelon de la hiérarchie au plus bas.<sup>66</sup>

Deux différents types de transmissions de la culture organisationnelle au sein d'une entité économique sont proposés, à travers les modes de transmissions de Sainsaulieu(1997) ainsi que via les différentes pratiques ressources humaines.

#### 3.3.1. Les modes de transmissions de Sainsaulieu(1997)

Il convient d'examiner les divers processus de transmission de la culture, processus qui produiront la socialisation des individus au sein de l'entreprise. Pour Sainsaulieu (1997), seule l'existence de ces processus permet d'apprécier la réalité d'une dimension culturelle de l'entreprise. Sainsaulieu(1997) repère trois processus majeurs de socialisation :<sup>67</sup>

##### 3.3.1.1. La transmission par les anciens:

Au sein de l'entreprise, cette transmission peut se faire au moment des sessions de formation mais également pendant les séminaires d'accueils. Les séminaires sont en effet un lieu privilégié de transmission d'une culture. Ils sont de plus en plus courants et deviennent même obligatoires dans certaines entreprises. Les séminaires concernent toutes les catégories de salariés. Ils permettent, la rencontre des gens issus de divers pôles de l'entreprise mais également des individus de toutes nationalités. On cherche également une interaction entre les générations.

La culture d'entreprise se répand et s'affirme à travers le réseau (network) que chaque individu peut construire. Une fois le candidat embauché, celui-ci va donc participer à des séminaires d'intégration qui vont lui permettre de découvrir le groupe, son organisation, sa culture.

---

<sup>66</sup>LEMAITRE, N. (1984), « la culture d'entreprise : facteur de performance ? », Direction et Gestion, n°5, p. 32.

<sup>67</sup>SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement, 2de édition, Collection Amphithéâtre, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1997.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

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

### 3.3.1.2. L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle:

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

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

### 3.3.1.3. La prescription idéologique :

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

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

## 3.3.2. La transmission par les pratiques RH

Les pratiques RH sont des vecteurs de transmissions très importantes de la culture d'entreprise, étant donné que cette fonction est considérée comme le premier représentant de la ressource humaine au sein de n'importe quelle organisation et un élément de la cohésion sociale. La motivation, le recrutement, la formation et la communication sont autant de pratiques qui peuvent être mobilisées afin de transmettre et développer la culture d'entreprise.

### 3.3.2.1. la motivation

Louise Blondin définit la motivation comme « une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme »<sup>68</sup>

Selon cette définition les individus très motivés ont trois caractéristiques en commun :

---

<sup>68</sup> L. Blondin: « Gestion des ressources humaines». Ed. Boeck Université, 2001, p410.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

En premier, ils sont en mouvement, c'est-à-dire ont des projets, se développent, évoluent, s'améliorent dans divers secteurs de leur vie. Ensuite, ils sont positifs, c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses. Enfin, ils ont du plaisir, c'est-à-dire sont de bonne humeur le matin devant la perspective de leur journée de travail.

Nous savons que la culture canalise l'énergie des individus, mais c'est la motivation qui détermine le comportement. « L'adhésion consciente ou inconsciente à la culture, définit ainsi la motivation à mettre en œuvre, et constitue en conséquence un des facteurs clefs de succès d'une stratégie ».<sup>69</sup>

Une culture forte permet de motiver les salariés autour d'un objectif commun, selon MASLOW « les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe ». Or, en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés, entourés que dans une structure plus classique. Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise.

Au sein des entreprises, les dirigeants doivent être capables de représenter eux-mêmes les valeurs et la culture qu'ils veulent inculquer à leurs subordonnés. Les valeurs conditionnent les finalités et les objectifs de l'entreprise vers lesquels convergent tous les efforts particuliers. Conséquemment aux valeurs et aux objectifs se définissent les politiques qui sont des déclarations de principes normalisant les comportements et les activités courantes. Toutes ces composantes sont englobées dans la culture d'entreprise.

Selon Maurice Thévenet, l'attente du dirigeant de partager ses valeurs avec l'ensemble de l'entreprise, il y voit la solution aux problèmes de motivation, de revendication et d'ajustements quotidiens propres à tout groupe.<sup>70</sup>

Une culture d'entreprise forte c'est l'identification, la compréhension et l'exécution des valeurs, qui permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser. Ce qui amène assurément à provoquer un sentiment d'appartenance.

Pour établir une culture d'entreprise forte, voici les deux éléments sur lesquels les responsables doivent travailler :

**- L'identification des valeurs :** Les responsables doivent réfléchir profondément sur les valeurs puissantes qu'ils désirent implanter et s'assurer d'y apporter une définition claire et nette. C'est la responsabilité des hauts dirigeants d'établir les principes et les codes de conduite. Pour ce faire les meneurs ne doivent jamais agir d'une façon qui va à l'encontre de ces valeurs.

**- La mise en application de ces valeurs :** C'est une chose d'identifier des valeurs, mais c'est une autre de veiller à ce qu'elles soient bien appliquées par le personnel. Pour

<sup>69</sup>J. M. beignon, f. x. bourmaud : « intelligence économique et entreprise ». Ed. Harmattan, 2005, P.23.

<sup>70</sup>Maurice Thévenet, op, cit,1993, p.5.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

implanter une bonne culture d'entreprise, celle-ci doit être communiquée d'une façon régulière par la direction, bien comprise par le personnel et exécutée au quotidien. Le responsable doit être le promoteur de ces valeurs, et prêcher par l'exemple. Les entreprises qui ont du succès à long terme ont des cultures mobilisatrices pour leurs employés, par exemple:

- Pour Toyota : «Faire toujours mieux».
- Pour Disney : «Mettre un sourire au visage de chaque enfant».
- Pour le Cirque du Soleil : «Stimuler l'imaginaire».
- Pour Tim Horton's : «Toujours frais».

Tous les employés de ces entreprises doivent connaître ces slogans par cœur et agir en fonction d'eux. Ces slogans sont leur ligne directrice et font partie des valeurs prônées par l'entreprise. Leur exécution dans chaque décision et dans chaque action crée une synergie qui entraîne inévitablement une augmentation de la performance, et par voie de conséquence, les revenus et les profits augmentent. Ces valeurs sont l'âme de l'entreprise.<sup>71</sup>

La culture forte montre que les règles et les valeurs jouent un rôle considérable parce qu'elles permettent d'unir, de motiver et de contrôler un ensemble d'individualités, tâche difficile à mener à bien dans des organisations complexes.

Chacun arrive dans l'entreprise avec des motivations différentes. L'enjeu pour le manager consiste donc à trouver comment motiver chacun en gardant une cohérence d'ensemble. Cette cohérence peut être retrouvée au niveau de la sphère culturelle qui regroupe les éléments portants à la fois sur l'imaginaire partagé et sur le sens poursuivi. Voici quelques éléments relevant de l'impact de la sphère culturelle sur la motivation des salariés :

**a)Le contenu de la culture** : chaque culture contient des éléments qui, en soi, peuvent favoriser ou non une orientation des motivations dans le sens souhaité. Telle culture mettra en avant le travail, l'assiduité, en faisant porter l'accent sur des mythes de réussite liés à l'acharnement au travail, tandis que telle autre valorisera plutôt la créativité, la performance rapide, etc.

Ainsi les valeurs portées par la culture sont plus au moins mobilisatrices pour tel ou tel individu. Elles peuvent aider les managers à motiver leurs équipes, notamment lorsqu'elles sont compatibles avec des outils de gestion du type management par objectifs.

Les normes culturelles déterminent le type d'équité qui peut être mis en avant dans l'organisation. Dans une organisation américaine, la rémunération individuelle au mérite sera légitime, tandis que, dans une organisation française, le respect d'une plus stricte égalité est de mise.

**b. L'appartenance** : un second point relatif à la sphère culturelle concerne l'impact du sentiment d'appartenance sur les comportements. Dans certaines entreprises, il est possible

---

<sup>71</sup>[https://jeanpierrelauzier.com/bulletin\\_vente\\_culture\\_entreprise.html](https://jeanpierrelauzier.com/bulletin_vente_culture_entreprise.html) article consulté le 04/06/2020 à 13h.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

de remotiver quelqu'un en lui faisant ressortir l'importance de telle ou telle action pour l'image de l'organisation. La simple fierté d'appartenir à telle grande entreprise est une source de satisfaction, de positionnement social agréable. Le fait associé à une grande marque moteur.

C'est ainsi que l'on peut expliquer l'ampleur des sommes allouées à certains sponsorings ou mécénats. Associer le nom d'une entreprise à un bateau de course ou à une course humanitaire est un moyen détourné de mobiliser les salariés, de leur donner un imaginaire commun, un sentiment d'appartenance à une communauté, une sensation de fierté.

**c. Le sens commun** : enfin, l'élément crucial réside dans l'orchestration des sens proposés aux salariés. Si ce que le collaborateur accomplit a du sens pour lui et pour l'organisation, alors il y a de grandes chances qu'il soit plus motivé que s'il effectue une activité dont il estime qu'elle n'a pour lui aucune portée symbolique et dont il ne voit pas le lien avec les objectifs globaux de l'organisation. Le rôle du dirigeant et de chaque manager est donc de souligner sans cesse le sens de ses décisions, de donner des informations sur le lien entre les décisions et le sens poursuivi.

Pour lier l'ensemble de ses équipiers dans un clan commun, le manager doit se transformer en meneur et montrer la direction vers laquelle il faut tendre. Il doit montrer le sens dans les deux sens du terme : indiquer la direction à suivre et donner un sens à l'action commune.<sup>72</sup>

### 3.3.2.2. Recrutement et sélection du personnel conforme à la culture d'entreprise

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

Le recrutement serait ainsi un processus nécessaire « dont l'objectif est de doter les entreprises des employés dont elles ont besoin et disposer ainsi des ressources humaines à l'atteinte des objectifs fixés »<sup>73</sup> recruter quelqu'un c'est l'engager pour une période plus ou moins longue dans une activité professionnelle au sein de l'entreprise.

Tout recrutement doit ainsi être mené avec beaucoup d'attention. Choisir un mauvais candidat serait non seulement une source de gaspillage, mais peut également mettre en péril l'organisation et affecter durablement son efficacité. Par contre, recruter le candidat qu'il faut serait une opportunité de création de richesse pour l'entreprise et une opportunité de

---

<sup>72</sup>ZERROUKI Mohammed Amine « culture d'entreprise & motivation des salariés, cas de l'entreprise NAFTAL/ District commercialisation, Tlemcen », Mémoire de magister en management, option : stratégie, Université d'Oran, FSEGC, 2011, p.150.

<sup>73</sup>Marchal Emmanuelle, Les embarras des recruteurs : Enquête sur le marché de travail, édition Ehess , Paris, 2015, p.271

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

carrière, d'apprentissage et de développement pour la nouvelle recrue. Pour assurer à cette relation contractuelle la cohérence et la permanence souhaitées, toute création d'emploi doit répondre à un réel besoin de production.

La culture d'entreprise devient progressivement un élément important du recrutement des candidats. L'adéquation au poste est primordiale mais l'adéquation à la culture de l'entreprise est tout autant pour certaines entreprises. Pour les entreprises s'assurer que le futur collaborateur adhère à ses valeurs est un moyen de limiter les erreurs de casting, ainsi que les coûts d'un recrutement inadéquat et de mieux affronter les périodes de tensions économiques.

En tant que collaborateur, adhérer à la culture de l'entreprise c'est aussi comprendre les enjeux, les défis, les orientations stratégiques de l'entreprise pour être efficace. Ceci est d'autant plus important quand on sait que la majorité des échecs d'embauches ont pour cause l'inadéquation entre les candidats et les valeurs de l'entreprise pour laquelle ils postulent.

La définition de la culture d'entreprise est complexe et peut-être interprétée de différentes manières. Elle s'ébauche avec l'histoire de l'entreprise et en cela, elle évolue avec elle. Pour être forte, la culture d'entreprise doit être construite de façon cohérente pour motiver les collaborateurs. C'est ce que souhaitent et espèrent les dirigeants et au-delà, en faire un moyen pour attirer les candidats dans le cadre d'une communication employeur.

La culture d'entreprise, objet d'attention des candidats lors de leur recherche d'emploi, les candidats vérifient de plus en plus qu'une entreprise leur convient en matière de valeurs et de fonctionnement. Cependant, ils doivent aussi prendre en compte que l'adéquation aux critères culturels rentre dans la sélection des collaborateurs et peut devenir une condition éliminatoire. Pour les candidats, il s'agit de savoir ce qu'ils attendent de la culture et des valeurs de l'entreprise. Se renseigner et récolter des informations précieuses devient un jeu d'enfant avec le web : site carrière, page carrière sur les sites web des organisations, pages entreprises sur les réseaux sociaux, groupes discussions des collaborateurs etc.

L'acquisition de talents et de profils qualifiés s'avère souvent onéreuse et demande une véritable réflexion en amont de la part des RH et des managers. De nouvelles tendances pour optimiser ces recrutements se font connaître et l'adéquation aux valeurs de l'entreprise en est une. Tout l'enjeu se situe sur la formalisation et la communication de la culture d'entreprise, et sur la construction des processus qui permettront de définir et de mesurer cette adéquation.<sup>74</sup>

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

- Prendre le temps de bien étudier son entourage, apprendre à observer, à être attentif.

---

<sup>74</sup><https://www.jacquesraud-consulting.com/fr/culture> consulté le 17/06/2020 à 18h.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

- Laisser le temps faire sa place et les anciens de nous connaître, de nous découvrir et de nous apprécier.
- Rester correct en toute situation et avec tout le monde. Respect et professionnalisme en toute circonstance sont de rigueur.
- Ne pas oublier que l'entreprise est un lieu professionnel, de performance où nous avons un engagement à respecter, des obligations à tenir, des droits aussi.
- Dans les relations humaines, chacun doit agir avec sa personnalité, en concordance avec son système de valeurs.
- Mettre à la disposition des nouveaux venus les sources d'informations disponibles.

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

Pour Weiss Dimitri, la formation est une action de « donner une forme » comportementale et/ou mentale pour mieux servir l'organisation et réaliser ses finalités. La formation « doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans une situation de travail et de provoquer un changement dont il est conscient »<sup>75</sup>

La formation dont il s'agit ici est professionnelle. Elle s'inscrit dans le milieu du travail et au sein de l'entreprise. Elle a pour finalité d'amélioration de la qualité de travail, l'adaptation des hommes au poste occupé et elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

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

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

---

<sup>75</sup>Weiss D., Ressources humaines, Organisation, Paris, 2003, p.437.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

personnel et à les « refaçonner » de sorte à les rendre conformes aux standards gestuels et intellectuels nécessaires pour mieux produire.<sup>76</sup>

Par cette action, l'entreprise vise principalement le renforcement de ses bonnes pratiques et la correction de celles jugées inappropriées. Outre l'amélioration des comportements et des aptitudes des employés, la formation sert aussi pour changer l'ordre de production, pour asseoir une meilleure complémentarité dans les relations ou pour renforcer la coopération entre les employés. Elle peut également contribuer à la formation d'une culture opportune, à « déstresser » les employés soumis à une forte pression, à l'amélioration des rapports de pouvoir et du climat social ambiant.

### 3.3.2.4. La communication : un outil de diffusion de la culture d'entreprise

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

Nous verrons dans les paragraphes suivants, comment les différents outils de communication, à travers les notions d'identité, d'intégration et de mémoire d'entreprise, peuvent participer à la construction et à la diffusion de la culture d'entreprise.<sup>77</sup>

#### ✓ L'identité

La culture est présente essentiellement dans l'ensemble des modes de vie, les comportements, le nom de l'entreprise, les logos, le style de l'architecture, la disposition des locaux, dans sa communication symbolique et sémiologique. A travers l'architecture et l'aménagement des postes de travail, une entreprise peut communiquer sa culture. Le fait que les collaborateurs soient assis face à face ou qu'ils se tournent le dos a une signification. Chaque fait de l'entreprise peut être considéré comme une expression de sa culture et contribuer à celle-ci : la politique du personnel, la présentation des produits, l'attitude face aux clients, l'image à laquelle on veut correspondre, les annonces passées dans les médias, etc.

#### ✓ L'intégration:

En raison des exigences du marché et de l'environnement, l'entreprise évolue, passant d'une communication de type linéaire descendante à une approche plus globale, cohérente et

<sup>76</sup>SAHRAOUI Khadija et BENYAHIA-TAIBI Ghalia « fonction ressource humaine et culture d'entreprise, cas de la multinationale AFIA international ALGERIA, Oran », Mémoire de magister en management, option : management des ressources humaines, Université d'Oran, FSEGC, 2014, p 93- 94.

<sup>77</sup><https://creg.ac-versailles.fr/Culture-d-entreprise-et-Communication> consulté le 10/06/2020 à 16h.

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

participative. Cette conjoncture engage les décideurs à valoriser au sein de leur personnel un climat et un nouveau mode de communication plus profond, plus global et plus intégrateur. En fait la culture d'entreprise devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement.

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

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

**a) L'écrit :** L'écrit est le premier vecteur de communication interne ; celui-ci doit être précis, efficace et doit pouvoir être conservé car ce sont des outils de travail mais ils constituent aussi la mémoire de l'entreprise. On y retrouve des documents de travail et des instruments de dialogue (des tableaux d'affichages, des affichages lumineux, des boîtes à idées, des sondages, la lettre au personnel...)

Support écrit, la presse d'entreprise est l'un des supports privilégiés de communication interne. Elle représenterait à elle seule 60 % des budgets engagés au titre de la communication écrite.

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

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

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

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

## Chapitre 02 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine

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

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

### CONCLUSION

Le deuxième chapitre a traité en premier lieu l'enjeu de performance en matière de culture d'entreprise avant d'exposer l'évolution de la fonction ressources humaines dont l'objectif principal reste d'assurer et d'améliorer la performance de l'entreprise grâce à sa performance sur le plan administratif, opérationnel et stratégique. Ainsi, nous avons étalé les différents modes de transmission de la culture d'entreprise, en particulier ceux des pratiques RH. Ensuite les actions menées par le DRH pour développer et entretenir une culture d'entreprise.

La culture d'entreprise peut s'appréhender comme une force de cohésion et de motivation importante autour d'un projet commun. Elle est définie parfois comme l'âme de l'entreprise, annoncée souvent comme un mode de pensée et de valeurs qui marquent les comportements des employés à tous les niveaux. La culture d'entreprise est perçue comme un facteur de réussite et de performance.

Lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise. Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. Donc la culture d'entreprise joue un rôle capital dans la motivation des salariés.

L'accompagnement des DRH permet aux personnes et aux organisations d'atteindre leurs objectifs, en productivité et fédérer à l'évolution de la culture. Dans la mesure où la fonction RH est la seule grande fonction de l'entreprise, c'est une opportunité pour le DRH de jouer un rôle décisif dans l'évolution souhaitée. Le DRH en tant qu'acteur principale de cette dernière doit assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication, améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe en constituant un groupe plus soudé. Ainsi il doit assurer que la culture d'entreprise soit bien appropriée par l'ensemble des collaborateurs.

### Conclusion générale :

Après avoir rassemblé les informations qui décernent à définir les concepts principaux de notre recherche et pour valoriser l'objectif de notre étude qui est bien de déterminer le rôle du DRH et son influence dans le développement et l'évolution de la culture. Sachant que le rôle de DRH va consister à fédérer les employés à l'évolution de la culture en constituant un groupe plus soudé

Nous avons procédé de la façon suivante, tout d'abord tout au long de notre recherche nous avons cherché à élargir nos connaissances concernant la culture d'entreprise et l'encadrer dans un contexte conceptuel bien défini à travers les divers fondements théoriques du management et situer cette notion de culture via sa genèse et son développement historique, déterminer son importance, sa contribution dans la stratégie des entreprises. Sachant que la culture se développe et change tout au long de la vie de l'entreprise mais aussi, elle dispose d'un patrimoine produit par son histoire, ses valeurs, ses rites, ses symboles, ses héros, ses métiers et ses tabous.

Les éléments que nous venons de citer font la base de la culture organisationnelle. Nous avons bien éclairé que la culture d'entreprise est un ensemble complexe, qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation, bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel car les objectifs clés d'un management réussi est de construire une culture forte qui s'adapte et accompagne la vision de l'entreprise et faire de la culture un organe important de cohérence de l'action quotidienne du management. Certains de ses traits ont des effets majeurs sur la qualité de son fonctionnement et ses interactions stratégiques et opérationnelles.

Considérée comme l'un des principaux facteurs de performance, la culture d'entreprise est devenue un outil stratégique, elle est supposée rendre le management interne plus efficace. Cette perception des choses est liée à toutes les organisations qui optent pour une culture de résultat et de compétitivité et à vouloir se distinguer des autres entités présentes sur le marché. L'entreprise fait face à plusieurs challenges qui diffèrent selon le contexte économique et social qui l'entourne. Le partage de la culture interne ainsi que sa promotion entre les collaborateurs déjà intégrés à l'entreprise mais aussi ceux qui le seront par la suite, constitue à son tour un grand enjeu dont il faut assurer le dynamisme au quotidien en gardant toujours une cohérence entre le discours et les faits.

L'accompagnement des DRH permet aux personnes et aux organisations d'atteindre leurs objectifs, en productivité et fédérer à l'évolution de la culture. Le DRH doit assurer la

Cohérence du groupe en améliorant notamment la communication, l'adaptation à l'environnement afin d'assurer la survie du groupe en constituant un groupe plus soudé.

La fonction ressources humaines reste le premier garant de la transmission et le renforcement de la culture interne par ses différentes pratiques. Le recrutement est l'une des pratiques les plus importantes et la plus stratégique, de plus, il y a des entreprises qui recrutent un nombre important de jeunes diplômés puisqu'ils n'ont pas encore eu d'expériences professionnelles, autrement dit, pas de contact avec d'autres cultures organisationnelle et donc ils représentent un terrain fertile pour les encadrer dans la culture d'entreprise. Ces jeunes employés sont souvent placés sous la tutelle d'une personne avec plus d'ancienneté dans l'entreprise qui pourra les instruire pas seulement sur les aspects techniques du travail mais aussi sur le comportement qui est considéré comme acceptable par l'entreprise.

Le DRH veille à la création d'un environnement de travail favorable comme un moyen efficace de faire avancer la culture d'entreprise dans la bonne direction. Les DRH renforcent la flexibilité en tant que message, en mettant en place les moyens adéquats où les salariés peuvent se rencontrer, travailler et communiquer ensemble, sans être limités géographiquement car une structure organisationnelle plate ne fonctionne pas bien avec des portes de bureau verrouillées.

Le DRH va utiliser la culture d'entreprise pour motiver son personnel par l'intériorisation puis la production de valeurs afin de les partager entre les membres de l'entreprise. Au terme de ce processus, l'identité et les préférences des individus pourront être modifiés. Ainsi, l'individu s'identifiera à l'entreprise et cette identification constituera un facteur de motivation.

Le management par les valeurs va se fonder sur le principe d'une organisation reposant sur la participation de chacun. Une culture d'entreprise forte permet donc à l'ensemble du personnel de marcher d'un même pas vers un même objectif en provoquant l'adhésion. Cela se rapporte à une rémunération moins coûteuse pour l'entreprise par rapport à d'autres méthodes de motivation comme l'augmentation de salaire et l'amélioration des conditions de travail. La culture d'entreprise joue donc un rôle capital dans la motivation dessalariés.

Cependant, il convient de souligner que notre recherche comporte un certain nombre de limites. Dans un premier temps, cette étude a été limitée uniquement à la partie théorique vu la difficulté d'accès aux stages due aux contraintes de la pandémie corona et à la difficulté d'approcher l'entreprise ciblée.

## Références bibliographiques

### Ouvrage :

- 1-ALINE. S et GWENAELLE.P.R, «Transformation de la fonction et compétences nouvelles», Quels métiers RH demain, Dunod, Paris, 2016.
- 2-BEIGNON.J.M, BOURMAUD.F.X : « intelligence économique et entreprise ». Ed. Harmattan, 2005.
- 3-BLONDIN. L: « Gestion des ressources humaines». Ed. Boeck Université, 2001.
- 4-BOURNOIS.F, POINT.S, ROJOT.J, SCRINGELLA.J.L, RH les meilleurs pratiques, Edition d'organisation, Enrolles, 2007.
- 5-COTE.M :«la gestion des ressources humaines », édition Gérin, Canada, 1975.
- 6-DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5éme édition, BERTI, Alger, 2009 et2011.
- 7-DEVILLARD. O et REY.D, « Culture d'entreprise », un actif stratégique Efficacité et performance collective, Dunod, paris, 2009.
- 8-DUCHAMP.D &GUERY.L : « la GRH », édition Nathan, paris, 2006.
- 9-DUPRIEZ. P, SIMONS. S : « La résistance culturelle ». Édition, De Boeck Université,2002.
- 10-GARDERE.E, Québriac-Gardère Elizabeth : « Le capital mémoire de l'entreprise ». Ed, Harmattan, France, 2003.
- 10-GOFFEE.R, JONES.G, the Character Of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business, 2003.
- 11-GUERID.D: « cultures d'entreprises », Ed, Crasc, 1997.
- 12-HOFSTEDE. Get all, « culture et organisation », 3éme édition, Pearson Education France, Paris, 2010.
- 13-JEAN MARIE. P : « Dictionnaire des ressources humaines », Paris, Vuibert,1999.
- 14- JEAN-PIERRE. C : « Gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratiques) », 4eme édition, DALLOZ, Armand Colin, Paris, 1994,2002.
- 15-LAETITIA. L : « L'essentiel de la GRH », L'extenso éditions, 5eme édition, Paris, 2011.
- 16-LEHMANN-ORTEGA. L et all, « Stategor: toute la stratégie d'entreprise » 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2013.
- 17-Marchal. E, Les embarras des recruteurs : Enquête sur le marché de travail, édition Ehess, Paris, 2015.
- 18-MARTORY.B et autre, La Gestion des Ressources Humaines, 6éme édition, DUNOD, Paris, 2005.

## Références bibliographiques

- 19-MEIR.O, Management interculturel, 4ème édition, Dunod, Belgique, 2010.
- 20-PESQUEUX.Y : «l'entreprise multiculturelle ».Edition, Harmattan, 2004.
- 22-PINAUDE.H : « La gestion des ressources humaines en France: Histoire critique ». Ed. Harmattan, France, 2008.
- 23-ROBBINS. S, DECENZO. D, COULTER. M, RULING.C.C, Management, 9ème édition, Pearson France, 2014.
- 24-SAINSAULIEU. R, Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement, 2de édition, Collection Amphithéâtre, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris, 1997.
- 25-SEKIOU et al : « gestion des ressources humaines », 2eme édition, Paris, 2004.
- 26-SYLVIE. ST.O, et al : « relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin, 1998-2004.
- 27-TESSIER. R et TELLIER. Y, « pouvoir et culture organisationnelle », édition presse Université du Québec, 1991.
- 28-THEVENET. M, « La culture d'entreprise », 5<sup>ème</sup> édition, Que sais-je, France, Paris, 2006.
- 29-THEVENET. M, « culture d'entreprise », Edition, Que sais-je ?,1993.
- 30-WEISS. D, Ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2003. 30-
- 31-YVES. B, « culture organisationnelle », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec1991.

### Revues et documents

- 1- GODELIER. E, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », LAVOISIER, Revue française de gestion, 2009/2 (n°192).
- 2- HELD.D, Le succès par la culture d'entreprise ?, La revue française de gestion, Dans Dossier PME, n° 42, Juin1999.
- 3- LASSOUED.K, « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion » Une étude empirique, Direction et Gestion (La RSG), La Revue des Sciences de Gestion, n°216, ISSN 1160-7742,2005/6.
- 4- LEMAITRE. N, « la culture d'entreprise : facteur de performance ? », université libre de Bruxelles, Direction et Gestion, n°5/1984.

## Références bibliographiques

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

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

### Thèses

1- SAHRAOUI. K et BENYAHIA-TAIBI. G « fonction ressource humaine et culture d'entreprise, cas de la multinationale AFIA international ALGERIA, Oran », Mémoire de magister en management, option : management des ressources humaines, Université d'Oran, FSEGC,2014.

2- ZERROUKI. M.A « culture d'entreprise & motivation des salariés, cas de l'entreprise NAFTAL/ District commercialisation, Tlemcen », Mémoire de magister en management, option : stratégie, Université d'Oran, FSEGC, 2011.

### Sites web

1- <https://changethework.com/drh-definition/>

2- <https://creg.ac-versailles.fr/Culture-d-entreprise-et-Communication>

3- [www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-sert.4952](http://www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-sert.4952)

4- <https://www.fr.adp.com/rhinfo/2015/fonction-rh-et-culture/>

5- <https://www.jacquesraud-consulting.com/fr/culture-d-entreprise-un-role-important-dans-le-recrutement-des-collaborateurs/>

6- [https://jeanpierrelauzier.com/bulletin\\_vente\\_culture\\_entreprise.html](https://jeanpierrelauzier.com/bulletin_vente_culture_entreprise.html)

7- Etude Global RH 2013 de Michael Page réalisée auprès des responsables et dirigeants RH du monde entier :\_

[http://www.michaelpage.fr/productsApp/MiniSites/barometre2013/pdf/MP\\_ALL\\_HR\\_BAROMETER-2013-](http://www.michaelpage.fr/productsApp/MiniSites/barometre2013/pdf/MP_ALL_HR_BAROMETER-2013-)

# Table Des Matières

Liste des figures .....	I
Liste des tableaux.....	I
Liste des abréviations.....	II

## Introduction générale

1. Introduction et problématique.....	1
2. Objectif de la recherche .....	3
3. Cadre méthodologique.....	4
4. Plan de rédaction.....	4

## Chapitre1 : Généralité sur la culture d'entreprise

Introduction.....	5
-------------------	---

### Section1 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux..... 5

1.1 Histoire de la culture d'entreprise .....	5
1.2 Définitions et composantes de la culture d'entreprise .....	7
1.2.1 Définitions de la culture d'entreprise .....	7
1.2.1.1 Définitions de la culture d'entreprise selon les différents auteurs .....	7
1.2.1.2 Définitions selon des différentes approches de l'organisation .....	9
1.2.2 Composantes de la culture d'entreprise.....	9
Les valeurs.....	10
Les symboles.....	10
Les rites.....	11
Les mythes .....	11
Les héros .....	12
Les tabous .....	12
L'histoire de l'entreprise.....	12
1.3 Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....	12

## Table Des Matières

<b>Section 2 : Rôle et importance de laculture d'entreprise .....</b>	<b>13</b>
2.1 Le rôle de la culture d'entreprise .....	13
2.1.1 Le rôle externe de la culture d'entreprise.....	13
2.1.2 Le rôle interne de la culture d'entreprise .....	14
2.2Audit de la culture d'entreprise .....	14
2.3Les modèles de culture d'entreprise .....	15
2.3.1Le modèle de Goffee et Jones(2003).....	15
2.3.1.1Définition de la culture selon Goffee et Jones.....	16
2.3.1.2Les quarts types de culture d'entreprise .....	16
2.3.2 Le modèle d'Edgar Schein .....	19
2.3.2.1 les niveaux de la culture.....	19
2.4Importance de la culture dans une organisation .....	20
2.4.1La culture amène la cohésion / peut aider a résoudre des conflits.....	20
2.4.2La culture d'entreprise vise le bien être des employés.....	20
2.4.3La culture apporte de la prévisibilité, de la stabilité.....	21
2.4.4La culture amène de dynamisme.....	21
2.4.5La culture amène de la performance .....	21
2.4.6La culture rend l'entreprise identifiable de l'extérieur.....	22
2.4.7La culture d'entreprise un mécanisme de contrôle .....	22
2.5Les limite de la culture d'entreprise.....	23
2.5.1Risque de «nombrilisme».....	23
2.5.2Frein au changement .....	23
2.5.3Risque d'ordre méthodologique.....	23
Conclusion .....	23
 <b>Chapitre 2 : La culture organisationnelle au cœur de la fonction ressource humaine</b>	
Introduction.....	25

## Table Des Matières

<b>Section 1 : Culture d'entreprise : l'enjeu de la performance .....</b>	<b>26</b>
1.1 La culture d'entreprise : un atout stratégique .....	26
1.1.1 Culture d'entreprise facteur de performance .....	26
1.1.2 Culture d'entreprise et rétention des collaborateurs.....	27
1.1.3 Culture d'entreprise : facteur de compétitivité.....	27
1.2 Développer et entretenir une culture d'entreprise : quelles finalités?.....	28
<b>Section 2 : La fonction ressource humaine : évolutions, missions et enjeux .....</b>	<b>29</b>
2.1 L'évolution de la fonction ressource humaine .....	29
2.1.1 Contremaitres de directeurs d'usine (1820-1880) .....	29
2.1.2 Les premiers services du personnel (1880-1940) .....	29
2.1.3 Taylorisme et fordisme .....	30
2.1.4 La fin du modèle des trente Glorieuses.....	31
2.1.5 De la fonction personnel à la fonction RH.....	31
2.2 Définitions, missions et enjeux de la fonction ressources humaines .....	32
2.2.1 Définitions de la fonction ressources humaines .....	32
2.2.2 Missions de la fonction ressources humaines .....	32
2.2.2.1 Un expert administratif.....	32
2.2.2.2 Un partenaire des salariés.....	33
2.2.2.3 Le partenaire du changement .....	33
2.2.2.4 Un partenaire stratégique .....	33
2.2.3 Enjeux de la fonction ressources humaines .....	33
<b>Section 3 : Missions et rôle des DRH dans le développement de la culture d'entreprise.....</b>	<b>34</b>

## Table Des Matières

3.1 Définition, qualités et Compétences de directeur des ressources humaines .....	35
3.1.1 Définition du DRH .....	35
3.1.2 Qualités et compétences du DRH .....	35
3.2 Le DRH comme acteur de l'évolution de la culture .....	36
3.3 Les modes de transmission de la culture d'entreprise.....	37
3.3.1 Les modes de transmission de Sainsaulieu(1997) .....	37
3.3.1.1 La transmission par les anciens.....	37
3.3.1.2 L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle .....	38
3.3.1.3 La prescription idéologique .....	38
3.3.2 La transmission par les pratiques RH .....	38
3.3.2.1 La motivation.....	39
3.3.2.2 Recrutement et sélection du personnel conforme à la culture d'entreprise... ..	41
3.3.2.3 La formation : une pratique au service du renforcement de la culture d'entreprise.	43
3.3.2.4 La communication : un outil de diffusion de la culture d'entreprise.....	44
Conclusion .....	46
Conclusion générale.....	48
Références bibliographiques.....	49

## **Résumé**

Cette étude a pour objectif de mettre la lumière sur le concept de la culture d'entreprise. En effet, cette dernière fait partie des dimensions essentielles d'une entreprise ; elle fait son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte par le DRH dans toute action où décision, de la gérer et de la faire évoluer pour assurer la pérennité de l'organisation. Par conséquent nous avons essayé d'examiner le lien entre la culture et la fonction ressources humaines en se focalisant sur le rôle de DRH dans l'évolution de la culture et les différentes modes de diffusion de la culture ainsi que les leviers utilisés pour y parvenir (recrutement, formation motivation, communication ...).

**Mots clés :** Culture D'entreprise; Directeur des Ressources Humaines; Modes De Transmission De La Culture; Performance; Pratiques Rh.

## **Abstract**

This study aims to shed light on the concept of corporate culture. Indeed, the latter is one of the essential dimensions of a company; it makes its identity and its unique character. It should be taken into account by the HRD in any action or decision, to manage and develop it to ensure the sustainability of the organization. Therefore we will try to examine the link between culture and the human resource function by focusing on the role of HRD in the evolution of culture and the different modes of dissemination of culture as well as the levers used to achieve it.

**Keywords:** Corporate culture; HumanResourcesdirector; Transmission Modes Corporate culture; ; Transmission Modes Culture; Performance; Rh practices;.