

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

**Thème**

**La Culture D'entreprise : Une partie  
immatérielle du capital d'entreprise  
Cas : Danone Djurjura Algérie,  
Akbou W. de Béjaia**

**Réalisé par:**

**M<sup>elle</sup> Leila SEKHRI**

**M<sup>elle</sup> Saliha TEMAM**

**Encadré par:**

**M<sup>me</sup> Hassina MEBARKI**

**PROMOTION :  
2013-2014**

# REMERCIEMENTS

*Nous remercions le bon Dieu pour le courage, la patience et qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.*

*Nous tenons à formuler l'expression de notre profonde reconnaissance à notre promotrice M<sup>me</sup> MIBARKI HASSINA pour ses pertinents conseils et ses orientations ainsi que sa disponibilité au long de ce travail.*

*Nous remercions également tout le personnel de L'usine « DANOUNE DJURJURA ALGERIE D'AKBOU ».*

*Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin afin que notre travail puisse voir le jour.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Les êtres les plus chers à moi, mes parents qui m'ont soutenu durant toutes mes études, que Dieu les protège et les garde.*

- ❖ Mes Chers frères AMAR, TAREK.*
- ❖ Mes Chers sœurs " WISSAM" et " ILHAM.*
- ❖ Mes copines "Karima", "Fouzia", "Sabrina", "Sonia",  
"Dalila", "Fadhila",  
ET A TOI "LEILA".*
- ❖ Ma grand mère "mbarka", "nouria".*
- ❖ Mon grand père "Saïd".*

*A tout ce qui ont marqué leur existence dans mon mémoire et que mon stylo n'a pas cité, et à celles et ceux qui m'ont aidé à l'accomplissement de ce travail.*

*Saliha*

**LA LISTE DES ABREVIATIONS :**

<b>LES ABRIVIATIONS</b>	<b>LES SIGNIFICATIONS</b>
SPA	Société Par Action.
PLF	Produit laitiers Frais.
DDA	DANON DJURDJURA Algérie.
DG	La Direction Générale.
DRH	La Direction Des Ressources Humaines.
CDI	CONTRA A Duré INDETERMINER
NTIC	Nouvelle Technologie de l'information et de la communication
GD	Groupe DANONE.
W	West.
SARL	Société A Responsabilité Limité.
PME	Petite Et Moyen D'entreprise.

# SOMMAIRE :

## I – Introduction

## II – Partie Théorique :

### **Chapitre I : Cadre Méthodologique**

1- Les raisons du choix du thème.....	5
2- Les objectifs de l'étude.....	5
3- La problématique.....	6
4- Les hypothèses.....	8
5- Définition des concepts et mots clés.....	8
6- Méthode et technique utilisées.....	10
7- La population d'enquête et échantillonnage.....	12
8- L'analyse de contenu.....	13
9- Les difficultés de la recherche.....	15

### **Chapitre II : Les Fondements Théoriques.**

1- Comprendre la culture d'entreprise.....	16
2- La culture d'entreprise au service du management.....	32

## III – Partie Pratique :

### **Chapitre III : Présentation De L'entreprise D'accueil.**

1-Carte d'identité de l'entreprise.....	39
2-Organisation et fonctionnement de DDA.....	42

### **Chapitre IV : Analyse et Interprétation des résultats.**

1- Analyse et interprétation de la première hypothèse.....	52
2-Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....	60
3-Résultat d'étude.....	67

## IV)- Conclusion

Annexe

Bibliographie

## INTRODUCTION

Vues de l'extérieure, toutes les entreprises se ressemblent : des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'Homme et de marchandises, pourtant un examen approfondi montre que aucune entreprise n'est comparable à une autre, chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propre. Rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des Hommes qui la composent.

L'une des activités clés d'un management réussi et d'avoir une bonne culture, dans le monde du management, c'est le synonyme de bonne stratégie ainsi qu'un facteur de performance et d'implication des salariés au sein de l'organisation.

A cet effet, l'une des définitions les plus courantes de culture d'entreprise c'est : « la manière dont les entreprises se présentent son environnement, son métier, individu et les relations interindividuelles dites spécifiques »<sup>1</sup>. Donc, c'est l'ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital ; c'est le capital immatériel de l'entreprise au même titre que la marque. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise comme l'iceberg, la culture se voit peu. Mais comme pour l'iceberg, ce qui émerge est surdéterminé par tout ce qui n'est pas ou peu apparent : l'histoire, les caractéristiques du fondateur, le contexte culturel initial (professionnel ou national), les valeurs opérantes, les croyances collectives, c'est-à-dire un ensemble d'évidences partagées. Ce qu'on voit, en revanche, sont les manières de faire, le style de l'entreprise, le climat, l'organisation, le système de règles, c'est-à-dire le mode opératoire culturel.

---

<sup>1</sup> CHERAITE Mahiédine, culture d'entreprise en Algérie, l'office des publications universitaires, Algérie, 2004, P4.

Pour une entreprise, la culture n'est pas un « supplément d'âme »<sup>2</sup> : c'est un organe important de cohérence de l'action quotidienne, d'économie des contrôles et du management. Certains de ses traits ont des effets majeurs sur la qualité de son fonctionnement et ses résultats opérationnels. Notre recherche s'articule autour de l'étude d'un cas pratique celui de la SPA Danone Djurdjura Algérie. Dans notre démarche, nous avons tenté de connaître la vision des managers Algériens appartenant à cette entreprise à l'égard des éléments qui constituent et qui se manifestent entre Danone et Djurdjura Algérie provoquant un choc de culture. Et pour procéder méthodiquement, nous avons divisé notre travail en deux parties ; la première est composée de deux chapitres, le premier est consacré au cadre méthodologique de la recherche et le deuxième traite les fondements théoriques de la culture d'entreprise .

La deuxième partie est subdivisée en trois chapitres, le premier présente l'entreprise d'accueil, le deuxième chapitre présente comment la fusion entre le Groupe Danone et Djurdjura Algérie provoque un choc de culture, de plus on retrouve les résultats de notre étude, finalement, la conclusion qui rappelle le parcours emprunté et propose des pistes de recherche futures.

---

<sup>2</sup> CHERAITE Mahiédine, Op cite , P7 .

# **CHAPITRE I :**

## ***CADRE METHODOLOGIQUE***

## **1-Les raisons du choix du thème :**

Nous portons intérêt de mener une recherche sociologique sur « la culture d'entreprise » pour des raisons principales :

### **1-1 Les raisons subjectives :**

- a- Notre volonté de mener un thème de recherche qui se rapporte au champ de la sociologie de l'entreprise
- b- Acquisition des connaissances nécessaires sur la culture d'entreprise pour pouvoir traduire nos désirs de créer notre propre entreprise dans le futur.
- c- Si bien que le champ d'étude sur la culture d'entreprise est tellement vaste, nous puissions développer la recherche ultérieurement en doctorat ou dans un laboratoire de recherche en science sociales.

### **1-2 : les raisons objectives :**

- a- Les lecteurs antérieurs que nous avons apporté nous ont conduit à réfléchir sur un thème de recherche qui porte sur la culture d'entreprise.
- b- La disponibilité de la documentation sur le thème de la culture d'entreprise est un facteur que nous avons pris en considération pour mener une recherche scientifique sur le terrain.

## **2- Les objectifs de l'étude :**

- 1- L'objectif général de cette recherche est considéré à discerner les différents éléments constructifs de la culture d'entreprise.
- 2- Repérer les facteurs de socialisation intervenant dans la construction de la culture d'entreprise.
- 3- Déterminer les obstacles qui freinent la culture d'entreprise.

### 3-La Problématique :

Une certaine culture était développée par différentes collectivités caractérisant l'entreprise qui la distingue des autres, dans son apparence et surtout dans sa façon de réagir face aux situations de la vie professionnelle.

Autrefois l'entreprise subissait une contre-culture par les ouvriers qui refusent les valeurs dominantes du capitalisme et ce n'est que dans les années quatre-vingt que s'est apparue une réconciliation des salariés avec l'entreprise et apparaissait plus comme un moyen d'exploitation mais comme une communauté créatrice de richesses, et à ce moment que s'est apparue la notion de culture et a entrée dans le monde de management, RENAULD SAIN SAULIEU a expliqué dans son ouvrage sur la sociologie d'entreprise que : « la culture d'entreprise est une affaire de société... »<sup>1</sup>, Parce que c'est un organe important de cohérence de l'action quotidienne d'économie des contrôles et de management

L'entreprise conte à elle est considérée comme une microsociété particulière, les ethnologues reconnaissent à la notion <culture> pour caractériser la civilisation des groupes sociaux isolés constituant des sociétés globales, c'est se soumettre à un ensemble de règles de conduite, ces règles imposeront ce qu'on dit ou fait. **THOMAS WATSON junior** dans ce sens : « afin de survivre et réussir, une entreprise doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines, sur lesquelles elle fonde toutes ses politiques et son action. Ensuite elle doit veiller au respect fidèle de ces croyances »<sup>2</sup>

Dans la littérature ethnologique et anthropologique. **KROEBER et C. Kluckohn** définissent la culture d'entreprise comme est l'un de ces <mot valises> suffisamment large pour être utilisé de manière multiple »<sup>3</sup>. La culture est donc des manières de faire et de percevoir les choses dont on a oublié le pourquoi ,c'est aussi ce qui fait que chaque entreprise est unique il n'ya pas deux entreprise complètement semblable, deux

---

<sup>1</sup> SAIN SAULIEU Renauld, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2<sup>ème</sup> éditions, Dalloz, paris, 1995, p255.

<sup>2</sup> CHERAIET Mahiédine, Op cite, p124.

<sup>3</sup> DELAVALLÉE Eric; la culture d'entreprise pour manager autrement, édition: d'organisation, Paris, 2002, p11.

entreprises peuvent suivre la même stratégie, les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins chacune leur propre culture qui les différencie l'une à l'autre.

La culture d'entreprise fait aujourd'hui une partie intégrante de la vie des organisations, elle correspond à l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'un même groupe ainsi elle résulte d'un processus d'apprentissage en réaction à des décisions, événements et d'action menés par la firme en cours de temps. On comprend par conséquent des situations vécues par les membres de l'organisation et résulte en termes d'habitude et de comportement.

L'environnement de l'entreprise compte également une dimension culturelle, une ou plusieurs cultures sectorielles et géographiques de l'entreprise. Les entreprises d'un même pays ou d'une même branche d'activité ont des caractéristiques culturelles communes, des variations importantes entre la culture d'entreprise soumise à des conditions environnementales similaires mais chacune à sa propre culture telle que notre entreprise d'accueil DANONE DJURDJURA qui est l'une des entreprises les plus dynamiques du secteur alimentaire, elle compte plus de 58000 collaborateurs et ses produits sont présentés dans plus de 5 continents et plus de 120 pays. Pour mieux cerner cette question, notre travail tentera de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les critères de base qui définissent la culture d'entreprise de Danone Djurdjura Algérie ?
- Quels sont les freins de la culture d'entreprise au sein de DDA ?

#### 4-LES HYPOTHESES :

1-la culture d'entreprise DANONE est formée et définie par un ensemble de normes et valeurs, comportements et pratiques propre à elle.

2-un choc de culture provoqué par la fusion entre deux groupes Danone et Djurdjura freine la culture d'entreprise.

#### 5-Définition des concepts et mots clés :

**-La culture :** « au sens le plus global est ce qui est acquis par opposition à ce qui est inné, naturel chez l'homme ce qui bien entendu ne se limite pas à la culture générale, livresque ou au niveau d'instruction .la culture « sociologique » désigne ce que tout complexe qui comprend la connaissance , la croyance ,l'art, le droit ,les mœurs , les coutumes et tous les autres talents de cette habitude acquise par l' homme en tant que membre d'une société »<sup>1</sup>.

**-L'entreprise:** « unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors du profit, objectif commun relation, information.....etc. »<sup>2</sup>

**-La culture d'entreprise :** « est composée de valeurs (ce qui est bien -ce qui est mal), de croyance (ce qui est vrai - ce qui est faux) et de normes de comportement, c'est- à-dire les règles qui régissent la conduites des individus au sein de l'entreprise. Ces composantes de la culture ont toutes une caractéristique commune : Elles sont évidentes. Elles se justifient peu et sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause. On les prend pour argent comptant. Ce faisant on finit par les

---

<sup>1</sup>POTOCKI Mallicet Daniel, élément de sociologie du travail et de l'organisation, 8<sup>ème</sup>édition, ANTHROPOS, paris, 1997, p 35.

<sup>2</sup>GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales ,8<sup>ème</sup>édition, DALLOZ, paris, 2004, p151.

oublier, ne plus les voir et on n'a souvent pas idée de les discuter. Ces valeurs, croyances et normes de comportement sont des évidences. »<sup>1</sup>

**-Les normes :** « règle par apport à la quelle sont portés les jugements de valeur sur les vrais, le bien, le beau (esthétique), moyenne statistique permettant de comparer les comportements ». <sup>2</sup>

**-Les valeurs :** « constituent avec les normes, le fondement principal de l'action sociale, elles n'ont d'existence qu'au niveau de la conscience sociale et sont relatives. Variables suivant les sociétés »<sup>3</sup>.

**-L'identité d'entreprise :** « est constituée par tous les éléments qui permettent de la distinguer et de la définir comme étant CETTE entreprise. C'est l'ensemble des caractères interdépendants politiques, structurels et psychosociologiques, qui se sont construits au cours de son histoire. Elle fonde sa spécialité, sa cohésion et sa stabilité dans le temps. Cette identité peut être saisie à travers les structures, les reluis sont attachés »<sup>4</sup>.

**-Les managers :** « sont ceux qui manage aux mieux des impératifs divergents, entre le formel et l'informel, ils sont en position d'acteurs principaux ». Aussi, on peu dire que ils produisent une vision qui donne une cohérence au travail et à l'action de tous les travailleurs d'une entreprise, de leur aptitude à encadrer, ils sont en mesure d'aider quelqu'un à faire de son mieux.

**-Le choc des cultures :** « résulte d'une fusion entre deux entreprise lors qu'elle n'est pas accompagnée d'une démarche spécifique le rapprochement des cultures »<sup>5</sup> les systèmes que constitue l'organisation de deux entreprises qui se rapprochent doivent, soit ne faire plus qu'un, soit s'harmoniser de manière à tirer profit des synergies escomptées. Un processus de fusion nécessite ainsi une mise en cohérence des quatre sous-systèmes (objectifs, structures, techniques et culture) de l'organisation respective

---

<sup>1</sup>DELAVALLEE Eric, op cite, p32-33.

<sup>2</sup>GRAWITZ Madeleine, Op cite, p 294.

<sup>3</sup>Ibid. p 412.

<sup>4</sup>POTOCKI MALICET Daniel, Op cite, p150

<sup>5</sup>DELLAVALLEE Eric, op cite,p26.

de chacun de deux futurs partenaires donc le choc peut être terrible et pour les salariés et pour les actionnaires

## **6- Méthode et technique utilisées :**

«Ce n'est pas l'objet qui fait la science mais la méthode » <sup>1</sup>

L'utilisation de la méthode et de technique dans les recherches en sciences humaines et sociales est une étape primordiale, pour but de collecter un ensemble d'informations qui pourra répondre à notre objectif d'étude et pour la vérification des hypothèses formulées, néanmoins aucun dispositif méthodologique ne peut être appliqué d'une manière mécanique « pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisies et mises en œuvre avec souplesse, en fonction de ses objectifs propres, de son modèle d'analyse et de ses hypothèses » <sup>2</sup>

### **6-1 : la méthode :**

Lors de notre pré-enquête, il nous ait apparu que le sujet nécessite une étude approfondie, car la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude. Pour notre cas, nous avons travaillé sur la culture d'entreprise Danone Djurdjura Algérie d'AKBOU ,dans le but de comprendre le déférentes composantes de celle-ci qui la définissent à l'intérieur de l'entreprise DDA, ainsi quels freins de celle-ci au sein de l'organisation DDA , pour mieux cerner notre recherche, on a utilisé la méthode qualitative pour but de recueillir un nombre important des données qui nous permet de concrétiser notre étude.

Le choix de cette méthode est lié principalement à la problématique de recherche ainsi qu'à nos hypothèses. Cette méthode nous permettra de se rapprocher des managers de DDA afin de recueillir l'information voulus, donc rechercher le sens et les finalités des actions humaines

---

<sup>1</sup>QUIVY. R et CAMPENHOUDT L.V, Manuel de recherche en science sociales, Edition DUNOD ,2<sup>ème</sup> édition, paris, 1995, p195.

<sup>2</sup>GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, paris, 2001, p374.

L'objectif recherché donc consiste en premier lieu à déterminer les éléments de la culture d'entreprise de DANONE en adoptant l'analyse thématique, en effet, avec cette analyse nous abordons le travail d'analyse qualitative en faisant intervenir des procédés de réduction des données que l'on appelle « thèmes » qui doivent être en relation avec les objectifs de notre recherche

### **6-2 : la technique utilisée :**

« Les techniques de recherches sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigations de la réalité sociale »<sup>1</sup>

Les techniques sont, en ce sens, des moyens dont on se sert pour couvrir des étapes d'opérations limitées, ce sont des outils momentanés, conjoncturels et limités dans le processus de recherche : sondage, interview, sociogramme, jeu de rôle, tests ...etc.

Concernant notre recherche, on a choisi une technique adéquate pour assurer un recueillement important d'informations sur le terrain, qui se rapportent avec notre thème de recherche, nous avons utilisé l'usage de la technique d'entretien semi directif

### **6-3 : l'entretien :**

La nature de notre thème de recherche exige une méthode qualitative qui vise essentiellement à décrire, analyser et comprendre le phénomène à l'étude.

Pour mener notre recherche, nous avons opté pour l'entretien semi-directif d'un côté ce type d'entretien car dans ce type d'entretien d'enquêteur reste à maître de jeu et conduit l'interaction en s'appuyant sur un guide d'entretien méthodiquement mis au point préalable

Et d'un autre côté, un outil méthodologique qui permet de recueillir un matériel conforme à notre problématique et faciliter la comparaison entre les entretiens

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, initiation pratique à méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger 1997. p 66.

En effet, dans une période de deux mois, nous avons réalisé un guide d'entretien composé d'un ensemble de questions qui nous ont servi dans la collecte d'informations auprès des managers. La durée de ces entretiens dépend du temps accordé par chacun de ces managers de 15 à 20 minutes. En bref, cette série de questions est répartie comme suit :

- Les caractéristiques de la population d'étude de l'entreprise, à savoir le sexe, l'âge, poste occupé, niveau d'instruction...etc.
- Les critères de base qui définissent la culture d'entreprise à savoir les normes et valeurs, les comportements communs au sein de l'entreprise.
- Et le troisième axe qui est les freins de la culture d'entreprise à savoir à l'ancienne culture et de nombreux facteurs internes.

#### **6-5 : pré-enquêtes :**

Afin de mesurer les aspects à prendre en compte durant la période de deux mois passés lors notre recherche, nous avons utilisé des l'entretiens libres auprès 03 Managers installés au département des ressources humaines ; dont le but est de collecter des informations nécessaires pour confirmer la variabilité de nos questions déjà préparées, fixer les objectifs et la méthode de notre recherche d'délabrer notre problématique et de formuler nos hypothèses.

#### **7- la population d'enquête et échantillonnage**

Selon **J. KAUFMANN**, le terme « échantillon » est inadapté dans une optique qualitative, car « il porte en lui même l'idée de la représentation et de la stabilité »<sup>1</sup>, il affirme que dans le cadre d'un entretien, « plus que constituer un échantillon il s'agit plutôt de bien choisir ses informateurs »<sup>2</sup>

Nous avons choisie 18 informateurs parmi 170 managers. Ce nombre d'entretien était défini par rapport à la similitude des réponses que nous avons données aux différents enquêtés.

Nous avons choisie de se focaliser sur les managers car c'est la catégorie qui incluse les valeurs, et les règles de l'entreprise ainsi que la transmission de ses valeurs

## 8- l'analyse du contenu des entretiens :

Après le rassemblement de toutes les informations durant l'enquête, nous avons procédé à l'analyse thématique ou on a analysé d'une manière minutieuse les données collectées.

Nous avons choisie de l'ensemble des techniques d'analyse de contenu, l'analyse horizontale catégorielle qui sert à découper les réponses obtenues en unité et catégorie selon les groupements analogiques.

### **Tableau 01** : Les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés :

Afin de garantir l'anonymat de nos enquêtés, nous avons utilisé le tableau suivant :

Enquêté n°0	Code	Age	Sexe	Niveau d'instruction	Poste occupé
Enquêté°1	A1	37	Masculin	Bac+4	IS Manager
Enquêté n°2	A2	42	Masculin	Universitaire (ingénieur en chimie)	D.R.H manager usine
Enquêté n°3	A3	64	Masculin	Bac+6	Consultation (Ancien DRH)
Enquêté n°4	A4	38	Masculin	Magister en agronomie	Responsable, développement de la collecte
Enquêté n°5	A5	35	Masculin	Bac+3	Supérieur assurance qualité ligne

Enquêté n°6	A6	42	Masculin	Universitaire	Responsable qualité de l'organisation
Enquêté n°7	A7	35	Masculin	BAC+5	Respo qualité Système
Enquêté n°8	A8	41	Masculin	Ingénieur d'état en chimie industrielle	Respo sécurité
Enquêté n°9	A9	35	Masculin	Bac+4	Responsable planning industriel et reporting performance
Enquêté n°10	A10	29	Masculin	BAC+5	Responsable contrôle de Gestion
Enquêté n°11	A11	52	Masculin	BAC+3	Responsable logistique lait-cru
Enquêté n°12	A12	25	Masculin	BAC+3	Responsable performance Collecte
Enquêté n°13	A13	37	Masculin	BAC+4	Contrôleur de gestion
Enquêté n°14	A14	40	Masculin	Universitaire	Respo contre l'expédition
Enquêté n°15	A15	45	Masculin	Universitaire	Respo procès
Enquêté n°16	A16	38	Masculin	BAC+5	Respo maintenance
Enquêté n°17	A17	40	Masculin	BAC+5	Manager
Enquêté n°18	A18	36	Masculin	Licence en gestion	Contrôleur de gestion des opérations

D'après les résultats de ce présent tableau, nous remarquerons que la catégorie d'âge la plus dominante de notre population d'étude est celle dont l'âge varie entre [30-40 ans] ou elle est répétée dix fois, celle de [40-50 ans] est répétée quatre fois suivie par deux catégories d'âge qui sont celles entre [51-64 ans] et celles entre [20-30 ans] qui sont répétées deux fois pour chaque catégorie.

A partir de ces constatations, nous pouvons dire que notre population d'étude est constituée des hommes relativement d'âge moyen. Nous avons tenté de toucher à toutes les catégories d'âge, pour mieux comprendre le phénomène de culture d'entreprise chez le personnel de la DDA, dont on a enregistré l'effectif le plus âgé que nous avons interrogé est de 64 ans et le plus jeune est de 25 ans.

Le tableau précédent montre que tous les hommes rencontrés sont diplômés, la majorité insiste sur l'indisponibilité d'un diplôme pour franchir tous les domaines.

On déduit que la DDA cherche des gens plus compétents (opérationnels), cela justifie le nombre important de postes de responsabilité de la DDA (170 managers), nous avons constaté l'inadéquation entre le diplôme et l'activité exercée, les cas des enquêtés  $A_2$  et  $A_8$

Une autre idée à signaler d'après notre enquête, nous remarquerons que cette entreprise est une multinationale et que la plupart des postes les plus importants (la direction) sont occupés par les étrangers, les algériens sont minoritaires dans l'occupation de ces postes.

### **9- Les difficultés de la recherche :**

- 1- Le fait de ne pas avoir un encadreur dans l'entreprise nous a provoqué un blocage soit dans la communication ou l'adaptation à l'entreprise, il fallait chercher tout seul.
- 2- L'indisponibilité de certains managers qui avait de la charge de travail ou étaient en formation ou en congé.

**CHAPITRE II:**  
*LES FONDEMENTS*  
*THEORIQUES*

## **1-Comprendre la culture:**

### **a-Définition de la culture d'entreprise :**

Depuis le début des années 80, de nombreux auteurs ont développé une théorie de culture d'entreprise. La culture d'entreprise est mise en avant comme dimension de management et de la politique générale de l'entreprise, comme une variable prise d'action, parfois même comme une clé de succès de l'entreprise actuelle malgré leur diversité, les définitions de la culture d'entreprise s'accordent globalement sur quatre points qui sont :

1. La culture résulte d'un processus d'accumulation au cœur de l'histoire, c'est donc un phénomène collectifs socio-historique.
2. La culture recouvre des objets matériels (technique, pratique, langage...) et idéaux (représentation, valeurs), ce qui signifie que leur hommes produisent des idées pour créer la société dans laquelle ils vivent.
3. Les valeurs, les principes ou idéaux qui structurent la culture d'un groupe ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter.
4. La culture n'est pas figée, elle évolue en fonction des hommes de contexte.

Selon ces quatre points, on entend par la culture d'entreprise 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 donc à un cadre dépensé à un système de valeurs et de règles relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Parmi les définition de celle-ci on trouve : « la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales que 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 considérées comme valides et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, on les

présentent comme la manière appropriée du pouvoir de pensée et sentir les problèmes de l'action collective »<sup>1</sup>

D'après cette définition de E. Scheinon, on peut dire que la culture d'entreprise est considérée comme un modèle d'assomption de base de toute organisation dans le milieu du travail. Cependant, cette culture d'entreprise est notamment un ensemble d'éléments particuliers expliquant les bases du fonctionnement d'une entité spécifique, elle se compose d'un ensemble de règles d'une organisation (privée, publique), des valeurs, des mythes, des rites, de tabous et des signes partagés par des membres de l'entreprise.

La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et surtout dans la façon de réagir aux situations courantes et de la vie de l'entreprise, car chaque entreprise possède sa propre culture au long de son histoire, celle-ci peut être mise en avant développée, explicitée ou au contraire reste implicite, c'est une variable essentielle pour expliquer aussi bien le comportement quotidien que les grandes orientations.

La culture d'entreprise est la chose la plus partagée et la moins formalisée, dans le monde de la formalisation l'informelle nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation d'avec les concurrents et une raison de l'adhésion ou de la non adhésion du marché.

La culture est le capital immatériel de l'entreprise au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui contribue la valeur active réelle de l'entreprise.

Pour mieux cerner cette définition de la culture d'entreprise, il faut s'attacher sur les composantes de la culture d'entreprise qui sont aussi diverses que variées.

---

<sup>1</sup> EDGAR Schein, culture organisationnelle et leadership, édition : jossey basse, 1985, p 112.

On peut ajouter la définition de Maurice Thévenet pour la culture d'entreprise, elle l'a considérée comme « un ensemble des références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés »<sup>2</sup>

Ils proposent également complètement d'audit de la culture d'une entreprise fondée sur l'utilisation de différentes grilles d'analyse : les fondateurs de l'entreprise (personnalités, valeurs fondamentales...), l'histoire de l'entreprise (homme, structures,...), les métiers (métiers perçus, métier apparent...), les valeurs et les signes.

### **a- Evolution de la notion « culture d'entreprise » :**

C. Barnard 1938, fait référence à la culture d'entreprise dès les années trente (1930). Il confère à l'entreprise une « personnalité » propre et fait des dirigeants les dépositaires de ses valeurs, après quoi, à quelques exceptions managériales pendant environs cinquante ans (50 ans). Elle réapparaît avec force au début des années quatre-vingt (1980).

#### **a-1-Avant les années 1980 :**

La notion de la culture d'entreprise s'est développée tardivement, car les dirigeants des entreprises ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme paraissait dépourvue d'intérêt. En effet, la notion de culture d'entreprise remonterait pour certains au 19<sup>e</sup> siècle avec l'idée très forte des pratiques paternaliste dans les entreprises. Pour d'autres la notion serait plus récente (20<sup>ème</sup> siècle) et trouverait son origine dans les trains métaphores : qui peuvent être évoquées par présentation des grandes entreprises et par leur mode de fonctionnement, ces métaphores sont : l'entreprise serait une famille, elle serait une maison et enfin, l'entreprise considérée comme une équipe sportive.

#### **➤ La famille :**

---

<sup>2</sup> Thévenet Maurice, la culture d'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition : que sais-le ? Paris, 2007, p 32.

Au 19<sup>e</sup> siècle, la communauté y est centrée sur le patron présenté comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés, cette protection peut même se poursuivre au-delà de l'entreprise puisqu'ils sont parfois maire, soutiennent d'activités sociales extérieures, des constructions des écoles..., la solidarité rapproche des ouvriers entre eux. Le modèle social et moral répond à des besoins pratiques de gestions ; dans le contexte de développement de l'industrie, attirer et stabiliser une main-d'œuvre constitue pour l'essentielle de paysans.

### ➤ **La maison**

Dans les années 20, après la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale, l'entreprise se les publicités vantent les œuvres sociales de l'entreprise, celle-ci cherche à faire connaître ces caractéristiques, ces valeurs ... à se distinguer des autres, petit à petit cet « esprit de maison » n'est plus l'exclusivité des grandes entreprises mais il se retrouve aussi dans de nombreuses P.M.E.

### ➤ **L'équipe sportive :**

Dans les années 1960-1970, le salarié, fait partie d'une équipe, il doit s'investir, pour qu'elle réunisse, il doit être conscient de ces forces, de ces faiblesses et de sa propre identité, il ne doit plus être passif.

### **a-2- La culture d'entreprise à partir des années 1980 :**

Avec la crise, la notion ancienne de culture d'entreprise « taylorienne » ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs. Changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion, la nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut aussi transformer les anciennes méthodes de conduire de personnel. Dans les années 1980, les ingénieurs et les managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail. Le sens doit rassembler les hommes d'une même logique, une même dynamique de

consensus suppose l'établissement d'une dynamique de cohésion de l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs communes.

Les réflexions sur la culture d'entreprise se révèlent un enjeu important pour le fonctionnement des entreprises : comment intégrer les salariés, en écho au management par les valeurs qui s'installent à partir des années 80, les pratiques de gestion des ressources humaines prônent plus de responsabilités, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y avoir la marque d'un renouveau profond des relations entre entreprise et ses salariés. En revanche, l'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un projet central du management des années 80.

La mémoire collective est un élément central de la culture, chaque groupe social possède ainsi une mémoire collective propre qui permet à ses membres de reconstruire en permanence le passé en s'appuyant sur des événements, des traces matérielles, des rites et des traditions héritées. Les procédures de l'entreprise, ses doctrines techniques et managériales ou encore ses routines jouent un rôle de gardien de la culture et de la mémoire.

En créant des routines, l'entreprise définit des modèles culturels pour la compréhension des situations de gestion et de la résolution des problèmes, petit à petit l'entreprise à se doter d'une image différente, l'entreprise se veut citoyenne.

## **b- Les sources de la culture d'entreprise**

### **b-1-La culture nationale :**

«C'est l'ensemble des façons de penser et d'agir qui caractérisent les comportements des individus appartenant à une même nation, elle s'exprime par les valeurs partagées et repose sur une histoire commune »<sup>3</sup>. Il est possible

---

<sup>3</sup> Jean François et Pierre Forcet, organisation et gestion de l'entreprise, édition ; BERTI, paris, 2006, p 423.

d'établir un lien entre les valeurs culturelles et le fonctionnement social (rôle de l'état, des institutions), l'appartenance est renforcée par des rites (vœux de nouvel an), des cérémonies (fêtes nationale), des symboles (drapeau) et des signes (tenues vestimentaires)... etc. Selon Gert Van Hofstede<sup>4</sup>, spécialiste du management inter-culturel a largement montré dans quelle mesure les cultures nationales sont une des sources de la culture d'une entreprise.

Il définit en effet cinq dimension majeures qui vont servir de critères de différenciation :

### **1-La distance au pouvoir :**

La distance au pouvoir fait référence au degré suivant lequel les membres d'une société acceptent une répartition inégale du pouvoir. Dans les cultures a faible distance au pouvoir comme les cultures scandinaves et germaniques par exemple, les relations de travail sont relativement égalitaire et les supérieurs hiérarchiques sont facilement accessibles.

A l'inverse, dans les pays marqués par une forte distance au pouvoir, les employés sont soumis à l'autorité de leurs supérieurs et les relations sont fortement hiérarchisées.

### **2-L'évitement de l'incertitude :**

L'évitement de l'incertitude traduit la mesure dans laquelle les membres d'une culture acceptent ou au contraire ressentent de l'anxiété face aux situations incertaines et ambiguës. Les cultures qui cherchent à réduire l'incertitude tendent à multiplier les règles et règlements, à valoriser le conformisme et la sécurité et à travailler dur. En revanche, les cultures tolérantes à l'incertitude, tels que les pays scandinaves ou anglo-saxons, contrôlent moins les comportements et sont plus ouverts à l'initiative personnelle et aux idées nouvelles.

---

<sup>4</sup>Gert Hofsted, Revue Française de gestion, septembre / octobre 1987.

### **3- La masculinité /féminité :**

Cette dimension appréhende la différenciation des rôles entre sexes dans la société. Les cultures masculines établissent une distinction claire entre les rôles masculins et féminins et admettent la prédominance des rôles masculins, plus orientés vers la performance économique.

Dans les cultures plus féminines, hommes et femmes sont davantage sur un pied d'égalité et par conséquent, les valeurs féminines centrées sur la qualité de vie sont plus accentuées.

### **4- L'individualisme/collectivisme :**

L'individualisme/collectivisme traduit la primauté accordée à l'individu par rapport à la collectivité. Les sociétés fortement individualistes encouragent l'indépendance de l'individu, l'initiative privée, la liberté d'action et l'épanouissement personnel tandis que les sociétés collectivistes privilégient l'interdépendance, la loyauté au clan et à la famille, l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel.

#### **5-1-La culture de métier :**

Une culture d'entreprise est également dépendante de la culture du métier de l'entreprise. Ainsi, une entreprise spécialiste dans la sidérurgie aura des caractéristiques culturelles différentes qu'une banque ou qu'un laboratoire pharmaceutique.

#### **5-2La culture organisationnelle :**

La culture organisationnelle regroupe les deux précédentes sources complétées par l'histoire de l'entreprise, les habitudes acquises et les comportements valorisés. Il s'agit de la dimension la plus personnelle de l'entreprise.

Cette culture se forme avec le temps, elle est le résultat de l'expression de l'entreprise, de ses difficultés, elles sont le produit de son histoire, elle est née des diverses interactions humaines et elle a pu être orientée par des leaders marquants.

### **c-Les composantes de la culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisées par un groupe social. Elle est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes...etc. partagés par la majorité des salariés.

Selon E. Delavallée« la culture de l'entreprise est composée de valeurs (ce qui est bien ou ce qui est mal), de croyances (ce qui est vrai ou ce qui est faux) et de normes de comportement, c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite de l'entreprise. Ces composantes de la culture ont toutes une caractéristique commune : elles sont évidentes. Elles se justifient peu et elles sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause. On finit par les oublier, ne plus les voir et on n'a souvent pas idée de les discuter. Ces valeurs, croyances et normes de comportement sont des évidences ».<sup>5</sup>

➤ **Les valeurs :** selon « Maurice Thévenet » les valeurs découlent d'expériences vécues. « Chaque collectivité crée ses propres valeurs qui sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites, généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant être approfondies pendant des séminaires »<sup>6</sup>.Thévenet donne trois types de valeurs, les valeurs déclarées dont les

<sup>5</sup>Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, édition organisation, paris, 2002,p32.

<sup>6</sup>Thévenet Maurice, Op cite, p 72.

traces sont visibles sur les documents officiels, les valeurs apparentes concernant le choix des héros, les dirigeants et à la fin les valeurs opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire...etc.

Parmi les valeurs existant au sein de l'entreprise DANONE on trouve : la discipline, le sérieux, la ponctualité et le professionnalisme dans l'exécution de travail.

➤ **Les rituelles de l'entreprise** : selon Moscovici, directeur d'études à l'école des hautes études en sciences sociales, et directeur du laboratoire européen de psychologie sociale à la maison des sciences de l'homme à paris, ce 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 pivotes et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré de des modes ».

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuels et s'expriment au travail de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite...), parmi les rituelles de DDA on trouve, dans le domaine de travail, les activités du jour, les comportements des salaires au sein de l'entreprise, les fêtes et les cérémonies comme le départ à la retraite le 24 février de chaque année.

➤ **Les symboles** : Concernent les tenues vestimentaires, les signalétiques, le mobilier, les logos, ils signifient explicitement les signes et les codes, l'environnement et l'ambiance véhiculée par l'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

➤ **Les mythes** : le mythe est le plus apparent , il est attaché à la personnalité du patron qui se trouve en même temps le dirigeant. Vu cette place qu'il occupe à l'intérieur de l'entreprise, tout le monde s'accorde à l'élever au rang de mythe et de personnalité charismatique.

➤ **Le métier** : Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puis elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son

activité. Pour dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture d'entreprise et la stratégie qu'elle utilise.

➤ **Les tabous :**<sup>7</sup>Ce sont des événements du passé dont il faut éviter de parler car ils évoquent un échec ou une situation difficile que l'on craint de voir se produire. De même, on ne prononce pas le nom d'une personne qui a joué négatif dans l'histoire de l'entreprise, on évite de prononcer le nom de principal concurrent. Et pour les tabous de la DANONE ils sont liés à certains résultats économiques et certaines affaires internes qu'on préfère qu'elles soient secrètes.

### **d-Les caractéristiques clés de la culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise est la représentation par excellence de son style, un corps de l'organisation et le sang de la vie de l'entreprise, ce qui est bien et plus important, les gens. Toute la culture peut être caractérisée par :

Meier olivier<sup>8</sup>distingue de la culture d'entreprise six caractéristiques sont :

1. La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'un même groupe social, en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture de l'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 du même groupe d'échanger les informations au-delà des règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus au 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

<sup>7</sup> Jean François Soutenain et Pierre farcet : Opcite, p 429.

<sup>8</sup>Meier Olivier, management interculturel, 2<sup>ème</sup> édition : DUNOD, Belgique, 2006 ; p 10-13.

va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces propositions aux nouveaux membres, la culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques la passer en commun et de 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, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structurées, mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos immuable.

5. Elle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décision et de réaction à des événements et actions menées par la firme durant son histoire, la culture d'une entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance. Elle peut aussi porter l'empreinte de situation ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et aussi orienté les décisions ou actions de l'entreprise.

6. En fin la culture d'entreprise est un « dedans » par rapport à un « dehors », en créant un univers qui permet de fédérer les acteurs d'une même structure et de les distinguer des autres salaires, naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméable, il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

E. Delavallée<sup>9</sup> désigne que la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement, qui peuvent être caractérisés par :

- Ensemble des évidentes pour et partagées par les membres de l'entreprise.
- Sont en interaction les unes avec les autres.
- Qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques.
- Et construites tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés.

---

<sup>9</sup>Delavallée Eric ; op cite, p32.

**e-Le rôle interne et externe de la culture d'entreprise<sup>10</sup> :**

Selon Edgar Schein (1985), la culture de l'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries des problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise, le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation, le second type des problèmes est d'ordre interne et porte sur l'installation et le maintien de relation de travail efficace entre les membre de l'entreprise. La culture, par ses 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 salaires.

**e-1-Le rôle externe de la culture d'entreprise :**

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 d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement, elle permet d'établir un certain nombres de principes de règles et de références sur lesquelles les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière.

Elle est ce qui permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement. La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement, elle permet de crée un socle sur lequel les individus peuvent

---

<sup>10</sup>Meier Olives, Op cite, p16-17.

s'appuyer et contribuer de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et sa place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.

### **e-2-Le rôle interne de la culture de l'entreprise :**

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine de formation et d'intérêt personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergences et en réduisant les éléments de divergences. La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser les individus à priori différents auteurs d'objectifs communs générateurs de performance économique ou sociale, tout groupe social qu'elles 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 les fondements communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences. La culture d'entreprise est particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents qu'ils s'agisse de jeunes diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés ou étrangers. Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle et de coordination ; en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration des méthodes communes unanimement acceptées à la culture et ainsi un moyen de fédérer de manière cohérente et structuré les actions de l'entreprise. En impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration des normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

La culture d'entreprise forte bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation, elle s'avère essentiellement dans la gestion d'une entreprise et contribuer une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel, elle peut en effet constituer un obstacle au changement et à la diversité, en rejetant de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante. On entend par la culture dominante la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et suit rallie la majorité des employés.

### **e-3-Impact économique de la culture d'entreprise :**

La culture d'entreprise peut exercer une influence décisive sur les résultats économiques à long terme, J, P, KOTTER et JAMES<sup>11</sup> observant que les firmes dont la culture accorde une place prépondérante à l'élément humain (clients, actionnaires et personnel) , et à la responsabilisation des cadres à tous les échelons, qui affichent de meilleurs résultats que les entreprises qui valorisent moins ces aspects.

Les auteurs dénoncent l'idée reçue que les cultures fortes génèrent d'excellentes performances. S'appuyant sur une enquête réalisée de 200 entreprises de nationalités et de tailles différentes, ils insistent sur le risque de voir, dans une culture puissante, tous les responsables aller à l'unisson dans une même direction. « Les cultures fortes peuvent induire des pratiques inadaptées au contexte et inciter des dirigeants pour tant brillants, à engager l'entreprise dans une mauvaise voie. »

Ils peuvent devenir négatifs par résistance au changement.

Au contraire dans les systèmes culturels favorables au changement, « les dirigeants sont à l'affut des fluctuations du contexte et modifient les stratégies et les politiques en conséquences pour que l'entreprise ne perde pas contact avec les marchés... ,ils privilégient les individus et les processus créateurs de changement, et plus particulièrement, la capacité de l'encadrement à conduire les reformes ».

---

<sup>11</sup> KOTTER John p. et HESKETT James, culture et performance, le second souffle de l'entreprise, édition : d'organisation, paris, 1993, p 193.

Présents dans toutes les jeunes entreprises qui réunissent, les cultures positives s'altèrent avec le temps, soit parce qu'elle ne se transmet pas d'une génération de dirigeants à l'autre, soit parce que parce que les années et le succès aidant, les membres de l'entreprise oublient les valeurs qui ont engendré la réussite initiale, c'est ainsi qu'une culture forte fondée sur l'égoïsme risque de se développer, de freiner les initiatives et l'innovation en privilégiant la bureaucratie et la centralisation.

### **f-Les limites de la culture d'entreprise :**

Si la culture d'entreprise joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne aussi certains cotés négatifs, certaines limites. Si elle n'est pas suffisamment prise en compte c'est le cas d'une culture d'entreprise trop forte, qui peut mener les membres de l'entreprise à une myopie envers le marché. Une culture de succès pourrait ainsi inhiber certaines réflexions de survie et entraîner l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir, cette culture peut mourir, se trouver absorbée ou être métissée en cas de faillite, fusion ou scission de l'entreprise qui porte cette culture, qu'elle soit construite en grande ou petite communauté humaine. Les fusions sont à un moment privilégiées pour prendre conscience de sa culture d'entreprise, ce peut d'ailleurs être le moment clé d'une prise de conscience de ces atouts et de ses faiblesses, pour amorcer la conduite d'un changement qui peut s'avérer nécessaire.

Thévenet Maurice<sup>12</sup>s'interroge sur les limites de concept culture, la première concerne le champ de l'organisation couverte par la culture ; elle n'épuise pas la richesse et la complexité de l'organisation mais au-delà de cette évidence trois limites principales peuvent être distinguées :

#### **f-1-Le nombrilisme :**

---

<sup>12</sup>Thévenet Maurice, Op cite, page06.

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 remonte dans l'entreprise un grand intérêt. On aime discuter les hypothèses, chercher de confirmation, informations, explications des traits de culture dégagée.

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'organisme 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 comme cela fonctionne et pourquoi cela fonctionne de cette façon, on ne cherche pas à juger mais à expliquer.

Quand on s'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, le plus souvent ; les explications appellent des comportements justifiants le futur recherché et l'on se perd en conjectures, c'est d'autant plus facile qu'une étude de culture comme un travail anthropologique ou historique n'est jamais terminé, il est toujours possible d'explorer plus.

Ainsi, le risque du nombrilisme peut conduire au narcissisme d'où il n'y a qu'un pas pour la noyade.

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

### **f-2-Le frein au changement:**

La culture peut devenir un frein au changement, beaucoup craignent qu'à trop mettre en valeur les traits de la culture, ou empêcher l'organisation de regarder

vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement, il est vrai qu'il est si facile de croire que la culture est acquise à jamais.

Dans ces situations, la culture apparaît comme patrimoine à conserver et elle brosse un tableau établi de l'avenir et de la réalité, une justification.

### **f-3-L'intuition ou la méthode :**

La dernière limite est d'ordre méthodologique, chacun à une idée de la culture de son entreprise qui résulte d'une perception forte, de l'analyse de quelques événements significatifs ; pour soi-même, est-ce pour autant la culture ?

Ces limites ne remettent pas en cause l'intérêt de la culture, mais préviennent des risques de son utilisation. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est jamais à la faute du marteau, il en est de même pour la culture dont les limites doivent être comprises comme un lecteur ou au manager.

## **2 . La culture d'entreprise au service du management :**

### **2-1-L'implication de la culture d'entreprise :**

A travers cette étude, nous allons démontrer la place qu'elle détenait par rapport au management et sa situation au niveau de l'entreprise elle-même.

#### **a) Audit de culture :**

L'audit de 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.

Pour conduire un audit de culture, il est préférable d'avoir recours à un expert, le choix de ce dernier en vue de résoudre des problèmes de l'entreprise, d'aider à la prise de décisions importantes qui font évoluer l'entreprise dans une nouvelle orientation. Il permettra d'effectuer un premier constat par le biais d'un

recueillement d'informations du département concerné, comme il sollicitera le personnel du département concerné un à un pour en dégager les fonctions, les métiers, les valeurs propres à chacun et celles relatives à l'entreprise. Cette méthode permettra de connaître la position sociale et le système de valeurs des individus.

Une fois ces éléments sont dégagés, le consultant s'attachera à comprendre et à analyser le système de connaissances et de raisonnement des individus, c'est –à-dire s'il est en adéquation avec la culture d'entreprise.

On déduit que ce travail permet d'analyser les compétences de chacun, de mieux comprendre l'organisation dans laquelle il est situé, et pour permettre de voir et de comprendre les racines des références qu'ils partagent, et par conséquent, de prendre conscience des problèmes existants et de se confronter à la réalité actuelle de l'entreprise.

### **b) Les procédures :**

Après avoir établi l'audit de culture, le consultant analysera le système de fonctionnement quant aux procédures utilisées, autrement dit dans le but de comprendre comment les membres effectuent leurs tâches et par conséquent de définir précisément, et avec exactitude la manière dont le personnel procède (le temps passé, les obligations juridiques, les responsabilités engagées, qui vérifie ou valide la décision ?...).

Cette démarche a pour objectif de faire une gestion de la culture pour permettre aux gens de fonctionner ensembles, autour de systèmes de gestions, de politiques communes.

Donc nous pouvons dire par là que la culture intervient dans la perception des situations et de la gestion des conflits.

**c) Le développement des fonctions et des compétences :**

C'est-à-dire le potentiel d'action des individus. Cette analyse va permettre de développer ou bien des situations de manières différentes pour l'entreprise, ce qui jouera par la suite, sur sa compétitivité, son adaptation et son environnement. Il s'agit pour consultant de créer une référence nouvelle, ou bien de la mettre en lumière, si elle était déjà présente au sein de l'organisation. Ainsi, les collaborateurs effectueront leur potentiel d'actions (prise de décisions, comportement, agissements...) en se référant aux modes de fonctionnement dans l'entreprise tout en cherchant à respecter la référence nouvelle, devenue comme, pour faire face à des situations problématiques et/ou conflictuelles.

**d) Le projet d'entreprise :**

Le projet d'entreprise a pour but d'agir sur l'ensemble des quatre univers de relations précédemment citées, c'est-à-dire la position sociale, les systèmes de valeurs, le système de connaissances et de raisonnement et potentiel d'action en vue de clarifier l'entreprise et de créer des axes de progrès pour son avenir.

Le projet d'entreprise aura pour but de faire une collaboration progressive de références clés pour encadrer l'avenir.

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, et de chercher à agir là où c'est le plus simple avant de tenter le plus difficile.

Pour éclaircir ce point, nous donnons une liste non exhaustive des principaux critères communs dont le projet d'entreprise se caractérise malgré la diversité de formes adoptées pour chacun en fonction de l'histoire, des finalités et surtout de la culture.

➤ C'est un document écrit, daté et signé, rappelant l'engagement de chacun ;  
Il est appelé aussi charte de l'entreprise.

- C'est un texte dynamique, manifeste de la volonté de tous, précisant les priorités, le mode de relation avec l'extérieur pour plus de performances.
- C'est un pacte de participation, impliquant chaque membre de l'entreprise.
- C'est le message de l'entreprise, élaboré collectivement puis largement diffusé afin de renforcer l'exigence et la cohérence interne.
- C'est un projet mobilisateur, communiquant la volonté de réussir à tous les collaborateurs de l'entreprise.

On comprend par là que la culture sert à guider l'entreprise en lui permettant de s'appuyer sur un ensemble de références et de présentations partagées par la totalité de l'organisation.

### **e-Les interventions relatives à la culture d'entreprise :**

Il arrive parfois que les gestionnaires désirent transformer la culture de leur entreprise ou la revitaliser en favorisant des valeurs qui élimineront des attitudes et des comportements dysfonctionnels tels que la méfiance, l'agressivité, le manque d'initiative. Parfois, un changement culturel équivaut à la mutation de la mentalité fondée sur les postulats de bases, par exemple le respect du pouvoir légitime constitue un postulat de base dans le cas des forces armées canadiennes.

#### **e-1. Comment transformer la culture d'entreprise :**

L'intervention en matière culturelle repose sur l'idée que la culture d'entreprise est un élément tangible et qu'elle peut être modifiée pour faciliter l'implication des plans stratégiques. Il existe plusieurs façons d'intervenir : on peut changer une culture inadéquate, la reconstruire ou l'adapter, selon DEAL et KENNEDY<sup>13</sup> proposent le recours à l'intervention culturelle dans trois types de cas :

- Lorsque l'environnement change rapidement (industrie compétitive).

---

<sup>13</sup> DOLAN SHIMON, et les autres, psychologie de travail et comportements organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition : Goeten Morin, Québec, Canada, 2003, p390.

- Lorsque l'entreprise évolue rapidement (si elle est en forte croissance ou si elle est sur le point de devenir un chef de file).
- Lorsque l'entreprise connaît une situation difficile ou très difficile.

Le premier moyen de modifier une culture consiste à intervenir directement sur le plan culturel. Selon DEAL et KENNEDY, l'organisation doit trouver un champion : celui-ci redéfinira le système de valeurs de l'entreprise et son objet.

Il ira d'une manière exemplaire et cette faisant, il gagnera le soutien du réseau culturel, dans lequel il fera circuler les mythes et les symboles adéquats.

Le deuxième moyen consiste à agir sur certains aspects de l'organisation tels que sa structure, son savoir-faire et ses pratiques de gestion. Puisque tous ses sous-systèmes sont en interdépendance.

Certaines pratiques de gestion peuvent être adaptées de manière à influencer l'évolution de culture d'une entreprise, ainsi certains chercheurs parlent d'une gestion culturelle des ressources humaines comme souligne BELL<sup>14</sup>. L'étude de la culture d'entreprise soulève des questions importantes qui influencent sur la façon dont la gestion des ressources humaines est planifiée et exécutée. Par exemple quels types d'individus faut-ils recruter ? Quelle devraient être les composantes du programme de formation d'une entreprise ?

Afin de montrer à quel point les activités de gestion des ressources humaines sont touchées par la culture d'entreprise, nous présentons brièvement quelques pratiques et politiques de gestion susceptibles d'être utiles dans un contexte de transformations culturelles.

---

<sup>14</sup> DOLAN SHIMON. Op Cite, p 393.

**a) La Sélection du personnel :**

Dans un contexte de transformation culturelle, les futurs employés doivent être sélectionnés en fonction de leurs capacités techniques et aussi de certaines valeurs, les valeurs désirées doivent être repérables et claires pour les gestionnaires chargés du recrutement.

Des instruments valides permettant de mesurer l'harmonie entre les valeurs personnelles d'un candidat et celle de l'entreprise doivent être mis au point.

**b) L'accueil :**

Le succès de l'intégration d'un nouvel employé dans l'entreprise dépend du climat psychologique et culturel ambiant, les mesures d'accueil peuvent viser à lui apprendre les valeurs et les représentations propres à l'organisation, c'est-à-dire faciliter son adaptation à celui-ci.

**c) L'évaluation de la performance des employés et de la reconnaissance de leurs efforts :**

L'appréciation de leur performance permet aux employés de savoir ce qu'on attend d'eux, elles les incitent aussi à se conformer aux normes et aux attitudes qu'impose la culture d'entreprise.

L'entreprise peut définir les comportements qu'une personne doit avoir lorsqu'elle occupe un poste donné et procéder à des évaluations en fonction de ces critères. Cela donne au personnel une bonne connaissance du monde dans lequel il doit entrer et le pousse à s'y conformer.

**f- Les modes de production de la culture d'entreprise :**

Il faut examiner de près les divers processus d'inculcation de cette culture, qui produiront l'intégration des individus au sein de l'entreprise.

Selon R. Sain Saulieu<sup>15</sup> qui a défini trois modes de processus qui dans toutes les organisations.

### **f-1-Transmission par les anciens :**

Par transmission, il faut entendre une série de pratiques d'information et de communication destinées à faire prendre conscience des valeurs, modèles et normes en vigueur dans l'entreprise. Cette fonction de transmission, que l'on désignera par le terme transmis, pour signifier qu'il s'agit d'une réalité historique et déjà là pour les nouveaux, évoquer les rites d'initiation des sociétés observées par les ethnologues.

Dans l'entreprise, cette transmission dépendra souvent de l'accueil, des méthodes de recrutement, mais aussi du stage ou de la période d'apprentissage.

### **f-2-Par l'appris :**

On signifiera autre chose que l'inculcation par les personnels des codes culturels de la vie dans l'entreprise en question. On voudrait ici pointer un autre mécanisme retrouvé en entreprise par les sociologues. Il s'agit de l'apprentissage culturel lié à l'expérience quotidienne de chacun.

Au cœur des rapports habituels de travail ; l'individu fait l'expérience concrète d'usages et de manière d'être ou de penser en rapport avec l'exercice de pouvoir c'est-à-dire le jeu dans les communications et les collaborations techniques par exemple.

### **f-3-La prescription :**

Elle concerne souvent l'activité idéologique, d'organisation des visions de monde et des représentations de l'avenir en message visant à donner cohérence et dynamisme à l'action collective.

---

<sup>15</sup> SAIN SAULIEU Renauld, sociologie de l'entreprise, 2<sup>eme</sup> édition, Dalloz, paris,1995,p 234.

L'ensemble symbolique apporté par une culture ne repose pas en effet que sur les leçons du passé et celle de l'expérience présente, il intègre également les visions que certains cherchent à donner de l'avenir. On les rencontre dans les chartes, les projets et plans. On comprend par là, que cette culture prescrite fait chartes, les projets et les plans. On comprend par là, que cette culture prescrite fait intégrer tout ce qui porté sur l'avenir de l'entreprise à savoir les reformes sur la gestion, les innovations technologique et le recrutement d'une nouvelle composante humaine.

## **Chapitre III :**

### ***PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCEIL***

## **Chapitre III : carte d'identité**

L'entreprise Danone est une grande multinationale, un leader mondial sur le marché des produits laitiers frais (PLF), des biscuits et du marché de l'eau minérale. Installée depuis 2001 en Algérie, elle s'est liée en partenariat avec le groupe BATOUCHE, avant de prendre la totalité des actions en 2004.

### **Section1: Brève présentation Danone groupe et de DDA**

#### **1.Bref historique :**

Dans cette étape, nous allons voir la genèse de notre organisme d'accueille l'entreprise Danone Djurdjura Algérie.

##### **1.1. Laiterie DJURDJURA :**

L'unité de fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout en bout par le groupe BATOUCHE, et cette unité est l'une des cinq filiales de ce groupe ; BATOUCHE.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe BATOUCHE, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de yaourt dans la région d'IGHZER AMOKRANE avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préformés d'une capacité de 1000 pots/h.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le groupe BATOUCHE a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise » avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000 pots /heure.

En 1988, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000 pots/h, deux ans après (1995), l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux conditionneuses 12000 et 9000 pots /heure.

Puis l'année suivante (1996), profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le groupe BATOUCHE inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu en portion 08 et 16 portions, fromage à pâte pressée, camembert).

Et enfin en octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le groupe DANONE.

## **1.2. Partenariat «DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » :**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais« le groupe DANONE »a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA ; leader du marché Algérien des produits laitiers frais (P L F) en prenant une participation de 51% dans la société «DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en 2002, et en juin 2006 Danone devient actionnaire majoritaire (95%) de DDA. En 2008 Danone devient actionnaire majoritaire(98%) de DDA.

## **1.3. Situation géographique :**

Danone Djurdjura Algérie implanté :

- Dans une zone industrielle « Taharacht » véritable carrefour économique de Bejaïa, de quelques 50 unités de productions agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A 02 Km d'une grande agglomération (Akbou).

- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaïa ; Chef lieu de la région et pôle économique important en Algérie doté d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destinations (Paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi).
- A 170 Km à l'est de la capitale Alger.
- Par ailleurs, on trouve des acteurs économiques importants tels que Candia, Soummam, Ifri...etc.

#### **1.4. Identification de l'entreprise (DDA) :**

Dénomination sociale ; avant le partenariat c'est : le groupe DANONE ; la dénomination sociale de la société est Groupe DANONE, qui est un groupe multinationale qui se trouve un peu partout dans le monde entier, et Danone Djurdjura Algérie est parmi ces filiale.

Laiterie Djurdjura : sa dénomination sociale est Laiterie Djurdjura.  
Après le partenariat la dénomination des deux sociétés est de : « Danone Djurdjura Algérie SPA ».

Le siège social avant le partenariat : le groupe Danone, situé au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris, France.

Laiterie Djurdjura, située à la zone industrielle d'Akbou 06200 (w) de Bejaia, Algérie. Après le partenariat : le siège social de la société est : « Danone Djurdjura Algérie SPA » est situé à la zone industrielle d'Akbou 06200 (w) Bejaia, Algérie.

#### **1.5. Forme juridique:**

Société par actions(SPA) au capitale de 2.700.000.000 DA.

**Directeur général actuel : Mr Jean Yeve Brossy**

**Directeur d'usine : Mr Salhi Djamel**

**Usine d'Akbou**

- Surface totale: 15 139 m<sup>2</sup> dont 10 330 m<sup>2</sup> de surface bâtie
- Production annuelle (2010): 118 191 Tonnes

- Effectif Total: 900

**Tableau n° 02 : Capacités de production de la CBU AKBOU**

N° Lignes	Type de produit	Capacité /heure
Ligne 01	Yaourt étuvé	4904
Ligne 02	Yaourt étuvé	17890
Ligne 03	Yaourt étuvé	10305
Ligne 04	Yaourt étuvé	23325
Dessert 01	Crème dessert DANNETE	5097
Tetra 01	Danao	12764
Tetra 02	Danao	2672
Seidel	Dun 'up	4983
Ermi	Crème dessert DANNETE	1670
Optima	Mini prix Naomi	8382
Brasse	Fruix	6172
Fromage 03	Petit Gervais aux fruits(PGF)	4929
Fromage 01	Petit Gervais aux fruits	5066

### **3- Organisation et fonctionnement de DANONE :**

#### **3-1. L'organigramme :**

L'organigramme renseigne sur la répartition des tâches et des activités, sur les liaisons hiérarchiques fonctionnelles et de conseils existants. Il n'est qu'une image de la structure à moment précis de la vie de l'entreprise.

### **3-2. Missions et taches des différentes directions :**

- **La direction générale :**

Elle se trouve à Alger, elle se place à la tête hiérarchique, présentée par le directeur général.

La direction général(DG) est chargé de l'élaboration des plans et des budgets annuels, des investissements et des engagements financiers.

Elle a également

- **La direction finance-comptabilité(FC) :**

Elle collecte, traite et interprète les informations relatives au frais matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise .Elle a également pour mission d'établir les reçus comptables des stocks et de présenter cheque fin du mois les états de rapprochement des comptes bancaires.

A pour mission aussi de calculer les couts, de déterminer pour chacun de produits fabriqués, son cout de production, son cout de distribution, son prix de revient, le résultat obtenu sur sa vente avec une signification économique.

Elle est composée de trois(03) services :

#### **1. Service comptabilité :**

Le rôle de ce service consiste à

- Gérer les investissements
- Gérer les salaires
- Vérifier la conformité des factures
- S'occupe de toutes les charges mensuelles (location véhiculés, le gaz, l'électricité, l'eau, le téléphone...)

#### **2. Service des finances :**

Ce service est composé de deux(02) section :

### **a- Section trésorerie :**

Ce service est chargé de :

1. Enregistrer toutes les opérations bancaires ;
2. Etablir des états de rapprochement bancaires périodiques (état comparatif entre les opérations enregistrées par le trésorier et par la banque) ;
3. Transmettre ces informations au comptable chargé d'établir les chèques de paiement.

### **b- Section contrôle de gestion :**

Ce service est chargé de :

1. Gestion de budgets
2. Valorisation des actes de gestion opérationnelle (industrielle)
3. Chiffrage des projets relatifs aux produits finis
4. La gestion des charges fixes (masse salariale, frais publicitaires ...)
5. Analyse des couts

### **c- Service informatique :**

Ce service est chargé de gérer le système informatique et il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications pour l'ensemble de l'entreprise.

### **• La direction de ressources humaines (DRH) :**

Le responsable s'occupe de la gestion du personnel et acquérir les ressources humaines en nombre et en qualité, il veille au suivi et à l'évaluation de leurs carrières. Il gère aussi et repartit les paies du personnel chaque mois et il prend charge les stagiaires et planifie-les à court, moyen et long terme en matière de recrutement.

- **La direction supplier sourcing développement (SSD) :**

Elle établit un plan d'approvisionnement et prend compte le besoin des ateliers en matières premières et entre les autres investissements comme les machines et les outils de production

Il se compose de trois (03) sections :

- ❖ **Section collecte de lait cru :**

Ce service est chargé de collecte du lait frais qui provient des vaches sur la politique d'achat de négociation avec de nombreuses firmes et la maîtrise de la qualité du lait

- ❖ **Section matière premières et emballage :**

Ce service a pour mission de fournir à « DDA » le nécessaire en matières premières (la poudre, le lait, les fruits, le sucre, le cacao et les matières grasses), aussi les matières nécessaires à l'emballage des produits.

- ❖ **Section investissement (capex) :**

Ce service a pour mission :

- Achat des outils de production
- Achat de pièces de rechange
- Achat de machines et fournitures.

- **La direction commerciale :**

La direction est chargée de :

- ◆ Négocier les contrats avec les clients
- ◆ Suivre les stocks des produits finis
- ◆ Etablir les factures de livraisons
- ◆ Etablir les bons de sortie magasin
- ◆ Préciser les plans prévisionnels

- ◆ Prospection marché
- ◆ Livraison et commercialisation du produit.

- **La direction industrielle :**

Le chef de cette direction a pour mission de suivre l'exécution des programmes de production, et élaborer les normes qualitatives et quantitatives de l'unité et élabore en collaboration avec les autres plans annuels de production. La direction se compose de plusieurs services :

- **Service production :**

Le service a pour mission

- Transformer les matières premières en produits finis
- Préparation
- Conditionnement
- Stockage et transfert vers le commercial.

- **Service planification :**

Ce service a pour mission de :

- Assurer le traitement des rapports journaliers de production
- Analyser les écarts de réalisation par rapport aux prévisions
- Suivre le programme mensuel de production

- **Service performance :**

Ce service a pour mission de :

- Maitriser et améliorer les efficacités des machines
- Maitriser les pertes
- Etablir les rapports de production
- Veiller à la performance des machines et calcul de leur rendement.

- **Service maintenance :**

Il est chargé d'assurer le bon fonctionnement des équipements industriels tournants (pompes, moteur, compresseur...), la modernisation des systèmes de

maintenance en utilisant de nouvelles technologies et le maintien en bon état des équipements de réparation et de réhabilitation. En général ce service est :

- La maintenance corrective
- La maintenance préventive
- Entretien des machines
- Gestion des pièces de rechange.

▪ **Service travaux neufs (T NEUF) :**

Ce service est chargé de faire l'étude et le suivi de la réalisation des divers projets d'investissement de DDA dans différents domaines (construction du bâtiment et des bacs...etc.)

▪ **Service énergie :**

Ce service est chargé des entretiens et exploitation des équipements froids, chaufferies, électricité et traitement des eaux. Encore ce service est chargé du curatifs, du préventif, et de la maintenance.

▪ **Service environnement :**

Ce service dans le cadre règlementaire est lié et sous l'autorité directe du directeur général (DG). Il est chargé de :

1. Analyser les effluents ;
2. Suivre les produit déplacés ;
3. Suivre l'eau ;
4. Suivre les déchets.

▪ **Service hygiène et sécurité :**

Ce service est composé de trois(02) section :

1. Section préventive
2. Section hygiène
3. Section infirmerie.

Il a pour mission

1. La protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de Danone Djurdjura Algérie
2. L'accueil
3. Garantir l'hygiène de l'environnement, locaux, personnel (tenues).

▪ **Service qualité :**

Ce service a la fonction de superviser les activités d'analyse physico-chimique et bactériologique des matières premières, d'assister et de suivre l'application des bonnes pratiques de production (système de sécurité alimentaire) et de conseiller les structures de l'entreprise en matière de management qualité

Danone Djurdjura Algérie effectue plus de 2000 contrôles par jours sur ses yaourts, ces contrôles suivent soigneusement les normes imposées par les experts internationaux

Ce service est composé de trois(03) sections

**1. Section certification :**

Elle est chargée de contrôler toutes les normes d'hygiène, les normes internationales et la recherche de la performance du management qualité.

**2. Section procès :**

Elle est chargée de suivre et de surveiller la sécurité alimentaire ; les contrôleurs veillent sur le contrôle à chaque stade de fabrication.

▪ **Section laboratoire :**

Le laboratoire <<Danone Djurdjura Algérie>> se divise en trois(03) laboratoires :

**1. Laboratoire physico-chimique :**

Ce laboratoire procède au contrôle de la matière première avant de l'utiliser, le test des échantillons à différentes étapes de production par exemple (le test de dosage de la poudre du lait, le test de dosage de la matière première).

## **2. Laboratoire microbiologique :**

Dans ce laboratoire, ils effectuent des tests microbiologiques sur les échantillons de lait.

## **3. Laboratoire traitement des eaux :**

Ce laboratoire est chargé de contrôler la qualité de l'eau dans les chaudières.

### **❖ Direction supplie chaine (chaîne d'approvisionnement) :**

Cette direction est composée de trois(03) services :

#### **❖ Service approvisionnement :**

Ce service a pour mission :

- Processus d'importation de matière première.
- Gestion des matières premières et matières emballages achetées.
- Planification en produit fini et matière première.

#### **❖ Service logistique (déploiement) :**

Ce service a pour mission :

- Processus d'importation de matière première.
- Acheminement des matières premières et matières emballages et produit finis.
- Transfert des produits finis vers les dépôts et client directs.

#### **❖ Service magasin matières premières :**

Ce service a pour mission :

- Réception des matières premières.
- Stockage et suivi d'Etat des stocks dans le magasin.
- Communication de l'Etat des stocks au service approvisionnement.
- Application rationnelle à la politique d'une zone de stockage.

#### **❖ Direction marketing :**

La direction est chargé de :

- Etude du marché ;
- Analyse et élaboration des prévisions de vente <<forecast>> ;
- Décision de lancement d'un nouveau projet ;
- Analyse et connaissance des exigences du consommateur ;
- Promotion (jeu, cadeaux...), communication et publicité ;
- ❖ **Direction recherche et développement (R&D) :**

La direction est chargée de :

- Augmenter les parts de marche en inventant de nouvelles recettes afin de différencier les produits de ceux de la concurrence ;
- Recherche de nouveaux produits ;
- Adaptation du produit aux exigences nouvelles du consommateur ;
- Prospection de nouvelle matières premières et emballage ;

#### ❖ **Service développement des organisations :**

Ce service est chargé de :

- Formation ;
- La communication interne ;
- La sécurité nationale WISE.

#### ❖ **Service événementiel :**

Ce service est chargé de :

- La communication externe ;
- Lancement des nouveaux projets (par exemple le projet <<SAHA ZIN>>).

#### **Missions :**

Le département des ressources humaines assurent les missions suivantes :

- Rendre les organisations plus efficaces ;
- Elle accompagne les directions (par les ressources) et elle conduit les changements ;

- Elle assure la communication interne entre les directions ;
- Veiller, assurer et améliorer la santé du travailleur ;
- Elle s'occupe de la politique de rémunération ;
- Assurer le paiement des salaires ;
- Recrute le personnel permanent et temporaire ;
- Traite les mouvements des agents (mutations, promotions...etc) ;
- Elaborer le plan de formation et suivre son exécution.

### **Objectifs :**

Dans le but de réaliser ces objectifs, le département est appelé à accomplir et optimiser les missions suivantes : penser, coordonner, orienter, développer, planifier, contrôler les activités inhérentes aux ressources humaines.

## **CHAPITRE IV :**

# ***ANLYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS***

## **1. Analyse et traitement des données :**

### **a) Analyse et interprétation de 1<sup>ère</sup> hypothèse :**

La culture d'entreprise DDA est formée et définie par un ensemble de normes et valeurs, comportements et pratiques propres à elle.

#### **1- La culture d'entreprise au sein de la DDA :**

Une bonne culture d'entreprise se constitue par l'existence d'une bonne communication entre les différents acteurs qui constituent l'entreprise, cette communication est aussi un élément fondateur dans la construction d'une identité collective. Premièrement, DDA est par son nom une culture, c'est un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres. Ce fait se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, rites et symboles qui vont formater les membres de l'organisation, ainsi DDA subit une culture d'entreprise. Qui résulte d'une entente négociée entre ses deux partenaires, il est difficile pour chacun de ces deux de subir la culture de l'autre pour eux un ensemble de références constitue toutes au long de son histoire.

Selon nos interviewers, la culture d'entreprise est tout ce qui sauvé et sauvegardé par la population ouvrière au sein de la DDA grâce à son importance au travail, son sens des responsabilités fondé sur un partage commun des valeurs positives là où le manager est l'animateur en chef de la découverte et de la circulation de celle-ci ,il cherche constamment la participation des autres pour assurer la permanence des efforts car l'entreprise est un tout ou un ensemble d'éléments dont il ne faut en négliger aucun. Donc, la culture d'entreprise est un outil de management elle contribue à orienter l'action de l'entreprise vers les objectifs fixes, et la mise en œuvre d'une stratégie définie par l'entreprise.

La culture d'entreprise participe à la cohérence des ressources humaines dans l'entreprise en suscitant l'adhésion des salariés, c'est un outil fédérateur,

Elle permet aux membres de l'entreprise de se reconnaître et de se mobiliser autour des buts collectifs et la richesse au sein de l'organisation provient de l'échange et de la communication entre .Ces différents éléments et celle-ci s'ert la personne et facilite la résolution des problèmes qui va plus loin grâce à cette communication va construire une identité collective avec ces références, ses valeurs et un sens donné à l'expérience collective qui s'est y déroulé .En fin la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement évident, pour et partage par les membres de l'entreprise en interaction les uns avec les autre et qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques, qui se sont constitué tout au long de l'histoire de l'entreprise .

« C'est l'ensemble des normes et des valeurs, concepts, stratégies, règles, objectifs et procédures communes à tous les salaires, elle correspond à l'identité et l'image de l'entreprise , c'est l'introduction du social dans celle-ci, elle participe à la cohérence des ressources humaines ».(A2.42ans DRH manager) .

« C'est l'ensemble d'idées ,des fondements ,objectifs ,règles qui doivent être l'adéquation des activités construites et fondées par les salariés eux même sans qu'ils se rendent compte et qui est le fruit des échanges et de la communication entre eux, aussi c'est un outil important au service de management »(A 42 ans .Responsable qualité).

Cinq enquêtés ont exprimé leurs ignorances à propos de la culture organisationnelle, ces enquêtés ne connaissent pas encore ce concept ils se rendent pas compte de son existence c'est quelque chose de caché pour eux, d'ailleurs la culture d'entreprise c'est la chose la plus partagée et la moins formalisée comme la dit ERIC Delavallée dans son ouvrage sur la culture d'entreprise « la culture ce qu'est évident au sein de l'entreprise tellement évident qu'on finit par ne plus le voire » 1.Ces témoignes si dessous confirment l'idée de Olivier Devillard et de D.REY qui voient en la culture d'entreprise un

ensemble de façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de dégels explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence.

## **2- Les éléments constituant la culture d'entreprise au sein de (SPA)**

### **DDA :**

Interrogés sur les éléments qui constituent la culture, les enquêtés ont déclaré que l'entreprise possède un ensemble de normes et de valeurs qui sont connues par tous les salariés de DDA comme le « HOPE » en angler qui veut dire en français espoir, « CODE », « WISE » le logos (voire les annexes) de l'entreprise, le modèle économique baisse sur le sociétale. Ils ont une culture qualité, culture sécurité et santé, rituel début et fin d'année (grande collation avec tous les salariés et vérification de la réalisation des objectifs fixés au début de l'année), DDA essaye d'offrir au plus grand nombre de la santé par ses produits qui sont des alicaments comme Activia et Gervais pour les enfants. Les réunions managériales. Toutes ces pratiques, normes, et valeurs sont spécifiques à l'entreprise DDA (SPA).

(HOPE) « Espoir » et chacune de ces lettres veut dire quelque chose : H : humanisme, O : ouverture, p : proximité, E : enthousiasme, (code) C : persévérance résultat, O : ouverture changement, D : solution action, E : participation succès.

Par rapport aux normes de DDA, elles sont présentées sous forme de principes à savoir : fière de nos produits, performances, innovations, animations, engagements, développements

« Santé et sécurité, accompagnement, formation le divertissement Hope, code, Wise » A10, 29 ans contrôleur de gestion

Cependant, deux enquêtés ont déclaré que l'entreprise DDA ne possède pas de norme et de valeur réellement que se sont des formalités qui n'existent pas

vraiment dans l'entreprise que c'est du business car elle crée l'illusion pour ses normes et valeurs pour garder son image extérieure

« DDA crée illusion pour un ensemble de normes et de valeurs pour garder son image extérieure et c'est le cas de toutes les entreprises privées (A3.64 ancien DRH).

### **3- Les normes et valeurs :éléments fondateurs d'une culture partager entre les membres de DDA :**

Les normes et valeurs des supérieures sont même que celle des employeurs?

de nos informateurs ont signalé que les normes et valeurs, dans l'entreprise sont les mêmes que celles des employeurs, cela est inclus dans la culture même de l'entreprise et tout le monde est soumis au règlement et les supérieures doivent donner l'exemple.

« Oui tout le monde est soumis au règlement ». A9.35 responsable **planning et reporting performance**

Tandis que trois de nos enquêtés ont répondu ; c'est différent d'une personne à une autre, les objectifs des dirigeants ont tendance à être plus économiques car ils cherchent tous à minimiser le coût et maximiser leur profil ils ont le pouvoir et ils sont plus proches de la direction et surtout les responsabilités ne sont pas les mêmes il y a une différence entre un employé et un manager.

« Non, les valeurs des supérieurs ont tendance à être économiques »

(A5, 35 ans supérieurs assurance qualité)

Cela implique que DDA applique un système de gestion qui conduit à l'atteinte des objectifs communs en évitant que les employés et les managers collaborent difficilement, communiquent peu ou mal, et en créant un climat favorable et une dynamique sociale, nous déduisons donc que l'application des normes et valeurs sur tous le personnel de DDA permettra aux employés et aux managers d'engager une discussion constructive sur la mise en place des conditions favorables pour

atteindre et maintenir l'identité de DDA. C'est un moyen de préserver les critères d'une entreprise saine.

#### **4- le degré d'application des normes et valeurs de l'entreprise :**

La culture est une part de la réalité de l'entreprise et son degré d'application dépend d'une personne à une autre , ces normes et valeurs définissent la culture d'entreprise ,et celle-ci n'a d'intérêt que si on lui donne un contenu explicite ,la totalité des employés de Danone Djurdjura Algérie ont déclaré que sur une échelle de 100% le degré d'application est proche de 90% ce qui prouve l'intensité de la culture organisationnelle aux sein de DDA.

Cependant nous avons un seule enquêté qui a déclaré que l'application des normes et valeurs est à « -5% »A 3 ,64ans, consultants (ancien DRH)car pour lui comme il a déjà expliqué que DDA crée l'illusion pour un ensemble de valeurs et cela par rapport à son image face à l'extérieure.

#### **5- Le travail en équipe :**

Avec vos collègues vous formez une véritable équipe ?

L'entreprise DDA est une société humaine qui nécessite un personnel pour effectuer les différentes taches de leur travail, l'un des éléments qui les permettent de créer des normes et des valeurs qui permettent à ces membres une bonne intégration et une bonne adaptation et la communication car un bon climat aux sein du bureau est essentiel pour l'employé afin de permettre un meilleure exercice des taches, de nouvelle idées d'exécution sans conflit la chose qui va lui faciliter ses taches et avec la coopération de son collègue va être plus rapide cela va induire a construction d'une véritable équipe.

« L'entreprise est basée sur un travail d'équipe, on peut pas oublier les relations d'amitié (parfaite) car on travaille tous en équipe et on partage tous on ne peut

pas dire que il n'y a pas de conflit mais ils la plupart de temps surmonté rapidement »(A1, 37 ans manager).

« Oui, bien sûr on est une équipe on partage tout »(A 10,29 responsable contrôle gestion) .

« Oui, relation d'amitié parfaite »A18,36 ans contrôleur des gestions des opérations).

## **6- Intégration des nouvelles recrues aux normes et valeurs de DDA :**

L'intégration est un élément très important pour chaque nouvelle recrue car s'ils n'arrivent pas à s'adapter ça va le bloquer dans son travail et ne pourra pas donner le meilleur de lui-même. En effet, c'est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventée, découverte ou développée, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires , pour cela l'entreprise (DDA) a créé un climat propice de celui-ci et a créé un ensemble de procédures consacrés aux nouvelles recrues comme « pack Start » qui est un système mis par la DDA dans le but d'aider ses recrues s'intégrer aux normes et valeurs de l'entreprise ou l'employé est soumis à une période d'essai à suivre une formation ou l'employé va acquérir certain savoir faire et savoir être afin de s'adapter à son poste, de s'intégrer au contexte général de l'entreprise , la recrue de sa part doit veiller au respect de celles-ci , le pack START est une période ou le nouveau embauché va acquérir un certain bagage de connaissances et d'informations sur l'entreprise, ses objectifs, missions, normes ,valeurs son mode de fonctionnement, la façon de réagir au déférentes situation courante de la vie au travail, « tous d'abord il y a le pack Start, ensuite il faut connaitre l'entreprise, sa vision, ses objectifs et capacités, il faut avoir le sens de l'écoute ,chercher à comprendre (être curieux) il ne faut pas être timide » .

## **7- La formation au sein de la (DDA) :**

La formation au sein de DDA est un facteur de développement des compétences et moyen de développer leurs connaissances. Certes l'homme ne se laissera jamais d'apprendre de nouvelles choses et l'entreprise est l'endroit idéal car elle est considérée comme une vaste école de travail. La formation est le moyen d'apprendre dans l'organisation, les employés de DDA bénéficient de beaucoup de formation, c'est un droit et obligation pour les employés. Car DDA exige a tous ses salariés une journée par Année de formation soit sécurité ou son domaine de travail.

« J'ai bénéficié beaucoup de gestion, elle est excellente » **A36 ans contrôleur de gestion.**

« La formation fait aussi partie de notre culture organisationnelle. C'est un moyen de motiver les employés, mettre à jour leurs connaissances et augmenter la performance des employés » **A5 35 ans supérieure assurance qualité .**

Tandis que l'un de nous enquêté a déclaré qu'il y a un manque de formation sur le management, et l'employé de la DDA ne choisit pas sa formation ;ce n'est pas une formation sur ce qu'il a besoin, l'entreprise Danone Djurdjura Algérie organise des plans de formation selon le poste occupé et dans ces formations l'employé de la DDA trouve que il n'y a pas de nouveau, c'est des choses qu'il connaît déjà donc elle n'est pas bénéfique.

« 60%des gens qui partent en formation ne sont pas les gens qui il faut » **A5, 35ans, super assurance qualité .**

«La formation n'est pas quelque chose qui manque mais c'est le salarier qui doit définir sa formation de ce qu'il a besoin » **A4, 38 ans, responsable développement.**

Donc le DDA fait des actions de formations qui sont en inadéquation entre la tâche et la formation car elle ne donne pas la chance à ses employés de choisir le domaine de formation ou dont ils ont vraiment besoin.

### **8- Formation comme investissement pour l'entreprise :**

La formation est outil de développement, la DDA forme les employés pour qu'ils soient plus performants et qui par conclusion donnent un meilleur rendement, l'entreprise en bénéficie des employés plus performants et eux bénéficient des formations qui vont faciliter par la suite leur travail et la polyvalence des postes.

« La formation est bénéfique pour les personnes et pour l'entreprise et même pour l'Algérie » A18 36 ans contrôleur de gestion.

« Clairement gagnant-gagnants, c'est un retour d'investissement » A6, 42 ans responsable qualité.

Cependant la formation peut engendrer des effets négatifs sur l'entreprise. L'enquêté A5 35 ans Supérieure qualité ligne, qui vient contredire les autres en déclarant que « la formation on n'est pas un investissement mais un risque car l'employé une fois formé peut quitter l'entreprise » .

### **9- L'impact des nouvelles technologies sur la culture d'entreprise :**

On constate que les entreprises les plus performantes sont celles qui savent mieux jouer des deux atouts fondamentaux :

Leur force de travail et leur technologie or, les hommes comme. Les technologies se transforment rapidement aujourd'hui dans la DDA, elles ont un impact sur leurs comportements au sein de l'entreprise et sur la culture car elles représentent un excellent moyen de diffusion des informations et facilitent la communication ainsi que la diminution du stress du travail. Grâce aux

nouvelles technologies avec les machines qui ont pour but de faciliter le travail ou quotidien comme le micro-ordinateur, les imprimantes .....etc.

« Les nouvelles technologies facilitent la circulation de la culture au sein de l'entreprise » A2 42 ans, DRH manager .

« La nouvelle technologie permet un gain du temps de travail et une meilleur traçabilité de l'information » A10 ,29ans responsable control de gestion.

« Tous ses logiciels facilitent énormément le travail et l'entreprise DDA a beaucoup investi dans ce domaine» A8, 41 ans responsable sécurité.

### **b) Analyse et interprétation de la de la 2<sup>ème</sup> hypothèse :**

Un choc de cultures provoqué par la fusion entre les deux groupes de Danone et Djurdjura ce qui freine la culture.

#### **1- Les éléments qui provoquent un frein pour la culture organisationnelle de DDA :**

La majorité de nos enquêtés déclarent que les éléments qui provoquent un frein pour la culture sont : la résistance au changement, mauvaise véhiculassions de la culture par le manager, les coutumes, la religion, l'hypocrisie, le mensonge la démotivation, les dépassements, la discrimination, l'injustice, le manque de considération, l'inégalité des salaires, la culture étrangère avec les nouvelles méthodes d'exécution qui sont difficiles à assimiler par la totalité des employés et enfin l'ingratitude. Il est important de prendre en compte la particularité de la culture nationale parce qu'elle détermine une partie de ce que représente le travail pour les individus et cette culture diverge d'un payé à l'autre.

« Résistance au changement, les coutumes, la religion, la culture étrangère »  
A2 ,42ANS,DRH manager.

« L'hypocrisie, le mensonge, quand on lit les normes et valeurs on les croit après quand tu travailles tu te rends compte que ce sont des mensonges pour la culture national » A<sub>5</sub> 35ans super, assurance qualité.

« L'entreprise est une multinationale donc on doit l'adapter à l'Algérie. » A<sub>6</sub>, 42 ans responsables qualité .

## **2- L'impact des tabous dans l'entreprise :**

Le sujet des tabous est l'interprétation non formulée mais bien comprise par tous dans l'entreprise de ne pas dire il s'agit là du « non-dit », tout le monde le sait, tout le monde y pense mais on parlait « tout haut » c'est rompre le pacte implicite, la totalité de nos enquêtés nous ont confirmé l'existence des tabous qui ralentissent le rendement dans la DDA comme chaque organisation et peuvent même éloigner la concentration du travailleur. Parmi les tabous existent au travail on citera les éléments suivants : Discriminations : âge, équité femme-homme, maladie, apparence physique ou vestimentaire, handicap, couleur de peau, religion, langage, accent et identité culturelle, désir d'enfant, adoption, odeurs corporelles, manque d'hygiène, zone géographique de travail pour le candidat et de résidence pour l'employeur, formation de couple entre collaborateurs, orientation politique...

Recrutement : profils atypiques et autodidactes, contrôle de référence, inactivité, débauchage d'employé, diplômés en VAE, classement des écoles et diplômes, surenchère des rémunérations, échec professionnel, passif prud'homal, casier judiciaire,...

Modes de management : expression des idées, baisse de performance, absence d'engagement et de cohésion d'équipes, mise au placard, relations difficiles, désir de réussite, de succès, d'ambition et de pouvoir, augmentation de salaire, attribution de primes, désir, évolution professionnelle, formation et bilan de compétences, investissement du temps humain, humour, positivisme...

Emplois précaires et externalisation : travail dissimulé, statuts contractuels hors CDI,...

Gouvernance et NTIC : partage des profits, intrusion des terminaux mobiles personnels à finalité professionnelle, usage sans frontières des réseaux sociaux,...

Dialogue Social : revendications, contentieux RH, conflits, grèves, plans sociaux, séquestrations,...

Santé : aménagement du temps de travail, espaces de sieste, absentéisme, stress, souffrance au travail, Troubles Musclons-Squelettiques, dépression,...

Addictions : alcool, tabac, drogue licite et illicite,...

Départs et disparitions subites : licenciement individuel, accident de travail, suicide, mort, deuil.

Pour cela, Selon le contexte et la culture d'entreprise DDA, une direction générale ou RH, fera confiance à l'intelligence collective d'autorégulation ou interviendra idéalement avec le soutien des partenaires sociaux pour déployer des initiatives internes de sensibilisation et de régulation. Un diagnostic est alors nécessaire pour détecter et analyser les causes du problème dans le passé et le présent, et réalisé avec le soutien d'un partenaire externe, pour accompagner le processus de changement. Dans le cadre d'une intervention méthodologique de conseil, l'accompagnement vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un nouveau projet. L'objectif est de réduire les facteurs de rejet impactant l'organisation, le climat social, la performance collective et d'identifier les facteurs d'opportunités pour accompagner le changement. C'est une démarche d'anticipation de risques, pour agir efficacement sur les conséquences actuelles et futures, par la mise en place d'une solution dans des conditions optimales. Elle permet de recréer une dynamique dans une organisation bloquée, confrontée à des phénomènes individuels ou collectifs, des

situations délicates fréquentes où à des équipes et organisations de culture très différentes qui doivent collaborer et évoluer ensemble. Un tabou dans la DDA ne s'efface pas selon l'opinion des uns et des autres. À chaque tabou son accompagnement, ses experts, ses outils, ses méthodes et plans d'action spécifiques, en s'appuyant sur l'histoire, la culture, le contexte, la vision, les problématiques de l'organisation, les jeux d'acteurs et jeux de pouvoir et l'approche de gouvernance. La finalité d'un projet d'accompagnement du changement lié aux tabous RH et relevant de problématiques d'organisation, management, RH ou culturelles, est le retour à un climat social favorable, à la restauration d'un dialogue social concerté apaisé, tout en respectant le cadre légal.

« Oui, les tabous existent vraiment exemple : les gens du siège sont plus payés » A<sub>42</sub> ans DRH manager

« Oui, il existe vraiment des fois il y a une certaine (hogra), les français imposent leurs idées. » A<sub>36</sub> ans contrôleur de gestion

« Les gens qui encadrent sont plus payés que nous » A<sub>45</sub> ans responsable procès

« L'augmentation des salaires, la manière d'augmentation n'est pas claire, et ce genre de tableau représente un obstacle pour les salariés et forcément ça aura un impact sur l'entreprise toute entière » A<sub>37</sub> ans contrôleur De gestion

### **3- Les conséquences négatives et positives de la fusion entre le groupe DANONE et SARL Djurdjura Algérie :**

Un processus de fusion nécessite une mise en cohérence des quatre sous-systèmes objectifs : structure, technique et culture des deux futurs partenaires et la culture de l'entreprise est rarement mise en valeur dans le processus du rapprochement et malheureusement peut être dans le futur la cause de leurs échecs, c'est le cas dans la DDA, il y a eu une fusion entre les deux entreprises

Danone et Djurdjura. Nos enquêtés, lors de l'entretien nous ont fait savoir quelques points positifs et négatifs de cette fusion et la plupart ont répondu positivement au même temps on a eu ceux qui n'ont pas répondu à cause de leurs non présence lors de cette fusion.

Les points positifs :Danone a apporté des techniques modernes de gestion , Les formations, Savoir-faire, Amélioration des conditions de travail et du chiffre d'affaire, compétences (recrutement), de l'auto investissement, Augmentation des salaires ,plus d'ouverture, donner la chance à tout le monde, Contacter avec l'étranger, ouverture sur d'autres cultures, Pression, stresse, Un problème dans la méthode de l'exécution. En outre, cette fusion a engendré des conséquences néfastes à savoir : L'entreprise perd un peu de son algeriannité (le patrimoine). Les algériens ne profitent pas de cette fusion car avec le temps le groupe Danone a fait disparaître l'entreprise Djurdjura, La culture importée au sein de l'entreprise a trouvé des difficultés à la faire intégrer les enseignes employés qui n'acceptent pas le changement.De plus elle était très compliquée.

« Comme point positif je dirais meilleure organisation, amélioration des conditions de travail et augmentation des salaires...etc. Comme point négatif je dirais : pression, stresse, la méthode d'exécution compliquée ». A<sub>11</sub> 50 ans  
**responsables logistiques**

« Dans cette fusion comme je le pensais, il y a que du positif ». A<sub>12</sub> 25 ans  
**responsable performance collective**

« Avant il n'y avait pas de culture, c'était une entreprise familiale, aujourd'hui avec le groupe, on arrive à voire l'extérieure Danone, on arrive à voir l'extérieur, tu apprends l'échange » A<sub>15</sub> 45 ans  
**responsable procès**

#### **4- Les changements effectués à l'entreprise mère Djurdjura Algérie :**

D'après les réponses obtenues, nous avons déduit que le groupe Danone est arrivé avec une vague de modernité, elle a mis à jour les normes du groupe,

augmentation des salaires, une nouvelle organisation, nouveaux objectifs, le respect des lois et de l'image de l'entreprise, elle a changé de statut (SPA) autre fois Djurdjura était une (SARL), elle effectue des bilans chaque mois, il y a plus d'exigence en matière de qualité et d'information et le partage des responsabilités, la sécurité, certification des eaux, transfert du pouvoir de décision, réajustement du personnel, nouvelle marque de produit, nouveaux cadres, changement de toutes les machines et enfin disparition progressive de Djurdjura Algérie.

« Nouvelle marque de produit, changement du conseil d'administration, nouveaux cadres, changement de toutes les machines » A<sub>4</sub> 38 ans responsable développement

« Changement du statut (SPA), transfert du pouvoir de décision, formation, réajustement du personnel » A<sub>10</sub> 29 ans responsables contrôle de gestion

« Disparition progressive de Djurdjura Algérie » A<sub>16</sub> 38 ans responsable maintenance

### **5- Les effets de la fusion sur les salaires DDA :**

La fusion entre les deux partenaires groupe Danone et Djurdjura Algérie à engendré un effet très important sur l'entreprise parce que la totalité de nos informateurs ont confirmé que ces changements sont avantageux pour les salariés ou ces changements ont permis aux employés d'être plus compétents grâce aux formations, le sentiment d'appartenance à cette entreprise a été renforcé et le salarié est plus impliqué dans son travail et enfin et surtout à la DDA maintenant. Travail à « long terme » le contraire de ce qu'était Djurdjura Algérie elle travaille jour le jour elle n'avait pas de perspective à réaliser pendant une année comme Danone Djurdjura Algérie fait maintenant avec le plans de 0 accident qu'elle tente de réaliser tous au long de l'année.

Cependant deux de nos informateurs infirment la première idée en déclarent que du côté des salaires il y a une augmentation, du côté des attitudes il y a une

injustice, il n'y a pas d'équilibre ni d'indicateurs efficaces et réels. Les premiers temps, ils étaient bien, après avec le temps on se rend compte que le salarié était utilisé.

« Bien sûr, dans une multinationale, les bons rapports facilitent l'obéissance ».

**A<sub>01</sub> 37 ans manager**

« Oui, si qu'elle un bloque c'est tout le processus qui bloque » **A<sub>12</sub> 25ans responsable performance**

### **6- Le rôle de la culture dans la création d'un bon climat professionnel :**

L'entente entre les employés est le résultat positif d'une bonne culture car ça diminue les conflits, dans une entreprise ou dans une équipe de travail si on a tous les même objectifs, même normes et valeurs, elles sont communes à tous les Salariés donc ici les employés DDA ne rencontre pas des conflits, ententes entre ses derniers améliore la culture, un bon accord facilite l'obéissance, et ça nous aide à gérer les conflits, ça rentre même dans la culture, et toutes les décisions sont priés au collectif.

« Oui, s'est-il y a une bonne entente, on travail ensemble » **A<sub>9</sub> ,35ans, responsable planning**

« Un bon climat au sein du groupe améliore la culture, ça conte dans la résolution des conflits, délimitation de l'absentéisme » **A<sub>8</sub> ,41ans, responsable sécurité**

« Bien sûr, dans la DDA les bons rapports facilitent l'obéissance » **A<sub>1</sub>, 37ans, manager**

« Oui, si quelqu'un bloque c'est tous le processus qui est bloqué » **A<sub>12</sub> ,25ans responsable performance**

### **7- La culture d'entreprise, un atout stratégique pour l'entreprise.**

La culture est une réalité au sein de l'entreprise, c'est la seule chose qui peut faire la différence entre les entreprises qui sont dans le même secteur d'activité

c'est un moyen qui mène à bien le projet de l'entreprise et meilleure collaboration progressive pour encadrer l'avenir de DDA et car elle est une société humaine qui crée ses propres références grâce à ses expériences et la culture ne peut pas échapper elle aussi au changement, mais il est plus sage de l'utiliser pour la résolution des problèmes que de vouloir la changer à tout prix, la totalité de nos enquêtés (18 informateurs) ont répondu la culture de l'entreprise est un atout pour l'entreprise ,Car c'est un moyen efficace d'avoir plus d'engagements, de performance et d'entente de la part des employés, ensuite la culture c'est le reflet de l'image et de l'identité.

« Elle ne peut qu'être qu'un atout car elle définit l'identité et l'image de l'entreprise ». **A<sub>10</sub> 29 ans responsables de gestion**

« Atout si il y a une bonne culture, il y a une entente qui va créer un bon climat enfin conduire à un meilleur rendement ». **A<sub>9</sub> 35 ans responsables planning industriel**

« C'est un atout par des idées collectif, elle implique les salariés aux objectifs de l'entreprise ». **A<sub>17</sub> 40 ans manager**

« C'est un atout, la culture de l'entreprise véhicule que des choses positives ». **A<sub>7</sub> 35 ans responsables qualité**

**c) Résultat de l'étude :**

**1- Résultat de l'étude de la première hypothèse :**

L'interprétation des réponses obtenues après l'analyse et l'interprétation de la première hypothèse indiquent que la culture de l'entreprise est un processus qui vient de l'interaction entre les membres de l'organisation et de ses relations avec l'environnement, c'est un contenu descriptible et spécifique à l'entreprise et qui la distingue des autres, c'est une grille de lecture de cette « société humaine » particulière qui donne apparence à deux cultures internes ( entre les membres) et externe ( relation avec l'environnement) et tous les deux réunis formes la culture de l'entreprise, la DDA s'intéresse au phénomène collectif et pas seulement aux individus, lors de notre recherche on a constaté que la culture au niveau de DD indique que tout groupe est constitué de références tout au long de son histoire et que la culture résulte de l'histoire, c'est la confrontation du groupe face aux problèmes et de ses confrontations avec l'environnement.

La culture de la DDA est composée d'un ensemble de croyances, normes et valeurs, pratiques et comportements spécifiques à l'organisation (HOPE, CODE, WISE, réunion début et fin d'année, le modèle économique, culture qualité et sécurité...)

« Nos valeurs : HOPE, CODE, WISE. Nos normes, Nous sommes fières de nos produits. Nous innovons, nous animons. Nous performons tous ensemble. Nous engageons, je me développe. » **A5, 35 ans, responsable qualité système.**

« Les valeurs : HOPE, CODE, WISE. Il n y a pas un seul de nos ouvriers qui ne les connaissent pas » **A<sub>2</sub>, 42 ans, DRH manager.**

Son rapport avec le management se résume au rôle essentiel du manager envers la culture d'entreprise ou les managers connaissent et mettent en œuvre les outils et les réflexions nécessaires pour l'approcher et la faire circuler correctement en donnant l'exemple et veiller à son existence dans l'entreprise,

donc le management a la fonction d'intervenir dans les situations de groupes et c'est la culture qui l'aide à comprendre les collectivités.

La formation est un élément qui constitue la culture DDA car elle met en place des programmes de formation très riches soit en Algérie ou à l'étranger, elle aussi entreprend des formations au sein de l'entreprise par exemple sur la sécurité dans le travail donc la formation au sein de DDA ne manque pas du tout.

« Elle est excellente, DDA investie beaucoup dans la formation » **A2, 42ans, DRH manger**

Quant à la nouvelle technologie aussi elle est inculquée dans la culture DDA car après le partenariat GD et DA il y a eu beaucoup de changement, et le groupe Danone est venu avec une vague de modernité comme c'est une multinationale c'est clair que elle a mieux avancé dans ce domaine que Djurdjura Algérie

En fin, nous tenons à dire que nous avons pu arriver à confirmer notre première hypothèse

## **2- Résultat de l'étude de la deuxième hypothèse :**

La DDA est la fusion de deux entreprises, une algérienne et l'autre multinationale qui sont la SARL (autrefois) Djurdjura et le groupe Danone, cette fusion a permis le rapprochement de deux cultures totalement différentes. Le groupe Danone est venu avec une culture étrangère ce qui a par la suite causé beaucoup de départ des ouvriers Djurdjura parce qu'ils n'acceptaient pas cette nouvelle culture et au fil du temps on remarquera une disparition progressive de l'entreprise Djurdjura Algérie, dans huit ans exact la DDA est devenue 95% groupe Danone, 5% Djurdjura Algérie.

On conclut par dire que ce rapprochement a créé un choc de cultures qui est reconnu par de nombreux théoriciens comme étant élément néfaste au bon fonctionnement de l'entreprise, et le personnel Djurdjura rencontre jusqu'à présent quelques difficultés et même tous les algériens qui y travaillent car la culture algérienne et la culture étrangère sont différentes ou les employés voient clairement l'imposition des étrangers de leurs avis « les premiers temps ils étaient bien après avec le temps on se rendait compte que on était utilisé » **A<sub>5</sub>, 35 ans, service assurance qualité.**

« Oui ! Des fois il y a une certaine (Hogra), les français imposent leurs idées » **A<sub>18</sub>, 36ans, gestion des opérations.**

Dans la DDA, cette fusion a créé un choc de cultures ou l'une de ces cultures a survécu (groupe Danone) et s'est imposé et l'autre a échoué (Djurdjura Algérie) et en cours de disparition, ce qui confirme notre deuxième hypothèse ; le choc de cultures provoqué par la fusion entre les deux entreprises précédentes a freiné la culture.

## CONCLUSION

La culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation, face à un environnement instable et de plus en plus difficile, le principe retenu à travers les deux parties théorique et pratique, DDA cherche à dynamiser leur potentiel humain, sa composition dépend selon le cas de notre terrain Danone Djurdjura Algérie aux éléments suivant : normes communes : « performance, animation, développement, fiertés de nos produit » valeurs communes : « Humanisme, ouverture ,proximité, enthousiasme, culture qualité, culture sécurité ..... etc. », comportements et pratique : horaire de travail, la tenue, réunion, rituelles début et fin d'année, journée de sensibilisation, tabou, tradition et culture de la région ».

Le frein de la culture de la DDA que Vient du rapprochement et la fusion de culture qui a entre les deux entreprise Groupe Danone et Djurdjura Algérie qui a provoqué un choc de culture et par la suite la disparition progressive de celle-ci.

Parmi les dimensions qui influencent sur la gestion du processus de fusion on trouve, la dimension humaine qui est une facette de la culture, le manager doit gérer cette situation par l'adaptation de deux processus différents et complémentaires, la différenciation et l'intégration ,et doit opter à une stratégie de rapprochement. En effet, conclure à notre sens, ne veut pas dire surtout dans une recherche, clôturer un travail, des questions nouvelles à cette problématique qui est la notre. Bien au contraire marquer une prise de recul pour dégager les éléments essentiels de ce que nous considérons comme une première étape d'un travail théorique et pratique inachevé sur la culture de l'entreprise. Etape qui nécessitera une suite en dégageant des horizons des questions nouvelles à cette problématique qui est la notre.

- Comment naît une culture d'entreprise ?
- Quelle sont les limites de la validité d'une culture organisationnelle?

## Annexe n°:1

### GUIDE D'ENTRETIEN

#### **I- Les données socioprofessionnelles :**

- 1- Le sexe : masculin  féminin
- 2- Age :    Entre 20 - 30 ans   
              Entre 31 – 40 ans   
              Entre 41 – 50 ans   
              Entre 51 – 64 ans
- 3- Niveau d'instruction :    Moyen   
  Secondaire   
  Universitaire
- 4- Catégorie (poste occupé) :    Cadre   
  Cadre supérieur

#### **II- Les critères de base qui définissent la culture :**

- 1- Que signifie pour vous le concept << culture d'entreprise >> ?
- 2- Pouvez-vous citer les éléments existants de ce concept au sein de DANON ?
- 3- Est-ce-que les normes et valeurs des supérieurs sont les mêmes que celles des employés ? pourquoi ?
- 4- Quel est le degré d'application des normes et des valeurs de la culture d'entreprise ?
- 5- Pensez-vous qu'avec vos collègues, vous formez une véritable équipe ?

- 6- Existent-ils des comportements spécifiques au quels les salariés doivent adapter pour faciliter leur intégration ?
- 7- Quel est votre avis de la formation ?
- 8- Pensez-vous que la formation est un investissement pour votre entreprise ? pourquoi ?
- 9- Quel est l'impact des nouvelles technologies sur la culture ?

### **III- Les freins de la culture**

- 1- Quels sont les éléments qui peuvent provoquer un frein pour votre culture ?
- 2- Existent-ils des tabous dans l'entreprise ? et pensez-vous qu'il soit un obstacle pour les entreprises ?
- 3- Quelles sont les conséquences positives et négatives de la fusion entre DANON et DJURDJURA ?
- 4- Lors de cette fusion, quels sont les changements effectués à l'entreprise ?
- 5- Pensez-vous que ces changements sont avantageux pour les salariés ?
- 6- L'entente entre les employés améliore-t-elle la culture d'entreprise ?
- 7- la culture d'entreprise est-elle un atout ou un obstacle pour la croissance de l'entreprise ?

**Merci d'avoir répondu à notre guide d'entretien.**

**Annexe n° 2 :**



**GroupeDanone**

**Annexe n° 3 :**



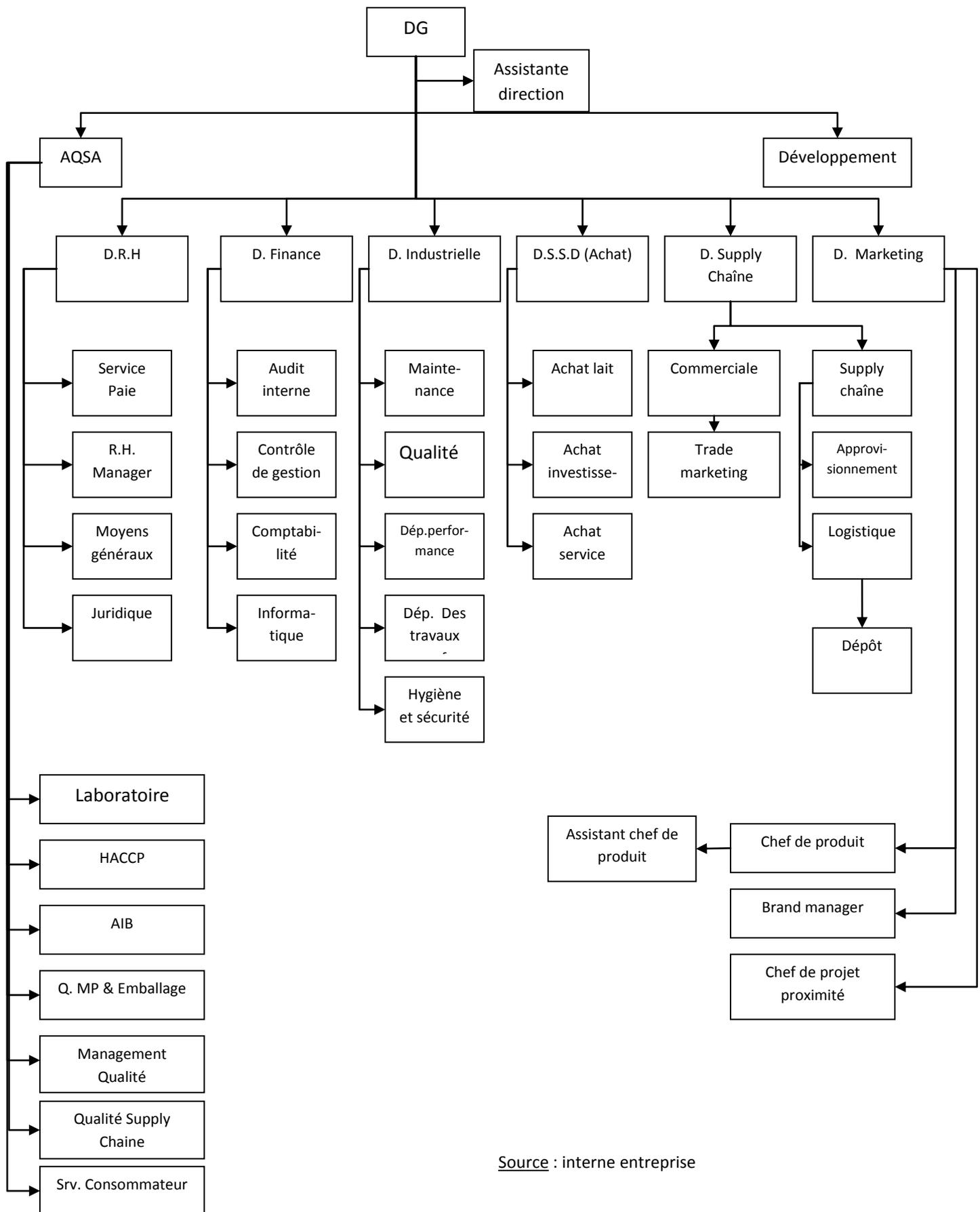
**Danone Djurdjura ALGERIE**

**Annexe n° 4 :**



**Djurdjura Algérie**

# Annexe n° 5 :



Source : interne entreprise

## La Liste Bibliographique

### Les Ouvrages :

- 1- ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
- 2- AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, presses de l'université de Québec, Montréal, 1990.
- 3- BLANCHET, A. GOTMAN, A. L'enquête et des Méthodes, 2<sup>ème</sup> édition, Nathan université, paris, 2001.
- 4- CHERAIET Mahiédine, culture d'entreprise en Algérie (l'expérience SIDER), l'office des publications universitaire, Algérie, 2004.
- 5- DELAVALLEE Eric, la culture d'entreprise pour manger autrement, édition organisation, paris, 2002.
- 6- DOLAN SHIMON et autres, psychologie de travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Goeten Morin Québec, canada, 2003.
- 7- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, paris, 2004.
- 8- HOFSTED Gert Van, vivre dans un monde multiculturel, édition d'organisation, paris, 1994.
- 9- KOTTER John et HESKETT James, culture et performance, le second souffle de l'entreprise, édition : d'organisation, paris, 1993.
- 10- MEIER Olivier, management interculturel, 2<sup>ème</sup> édition : DUNOD, Belgique, 2006.
- 11- POTOCKI Mallicet Daniel, élément de sociologie du travail et de l'organisation, 8<sup>ème</sup> édition, ANTHROPOS, paris, 1997.
- 12- PAILLE Muccheilli A, l'analyse qualitative en science humaines et sociales, édition, Armand colin, paris, 2002.
- 13- QUIVY R et CAMPENHOUDT L V, Manuel de recherche en science sociale, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris, 1995.
- 14- SAIN SAULIEU Renauld, sociologie de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, paris, 1995.
- 15- Schein Edgar, la culture organisationnelle et leadership, édition, jossey basse, 1985.

16-SOUTENAIN Jean François et FORCET Pierre, organisation et gestion de l'entreprise, édition Borti, paris, 2006.

17-THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition : que sais-je ? Paris,2007.

**Les Dictionnaires :**

18-Henri MAHE de BOISLANDELLE « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil », ED, Economica, paris, 1998.