

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE
MANAGEMENT ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management des Organisations

L'influence de la culture nationale sur la structure de l'entreprise

Cas : l'entreprise All Plaste

Élaboré par :

YAHIAOUI Cylia

Encadré par :

BOUDEBZA Djahida

Année 2019/2020

Résumé

La richesse démographique, géographique, naturelle dont l'Algérie dispose s'avère insuffisante pour atteindre le progrès économique, à cet effet, la variable culturelle joue un rôle important dans la gestion de l'entreprise. Nous observons des caractéristiques identiques de l'aspect socioculturel des pays appartenant au rang du tiers-monde, bien que la tribu, le système familiale large, élaborent un ensemble de valeur qui influence sur la conception de l'organisation, le style de management, l'objectif de ce mémoire est d'étudier l'influence de la culture algérienne dans sa dimension kabyle sur la structure de l'organisation, la finalité porte sur la description des mécanismes culturels qui influence la structure de l'entreprise.

Les résultats nous ont permis de déduire que la culture kabyle se caractérise par une grande distance hiérarchique, un fort contrôle de l'incertitude collectiviste a tendance masculine, les résultats montre également que la distance hiérarchique a comme conséquence la centralisation de la prise de décision, le contrôle de l'incertitude favorise la bureaucratie et la formalisation des procédures enfin la masculinité dans la répartition des tâches selon le sexe.

Mots-clés : la culture nationale, la structure de l'entreprise, la conception de l'organisation

ملخص

لدى الجزائر ثروة طبيعية وجغرافية وديمغرافية مهمة تحت تصرفها، لكنها غير كافية لتحقيق التقدم الاقتصادي دون اعتبار دور المتغير الثقافي المهم في إدارة الشركة. نلاحظ أن للمظهر الاجتماعي خصائص مشابهة للشركات المنتمية للعالم الثالث (للدول السائرة في طريق لنمو)، على الرغم من نظام الأسرة الممتدة، فإن القبيلة تصنع نظام قيم يؤثر على تصميم المنظمة وأسلوب الإدارة، الهدف من هذه الرسالة هو دراسة تأثير الثقافة الجزائرية في بعدها القبائلي على هيكل المنظمة، والغاية هي وصف الآليات الثقافية التي تؤثر على هيكل الشركة.

سمحت لنا النتائج باستخلاص أن ثقافة منطقة القبائل تتميز ببعد مسافة السلطة، وسيطرة قوية على عدم اليقين الجماعي مع نزعة ذكورية، كما أظهرت النتائج أن مسافة السلطة تؤدي إلى مركزية صنع القرار، إن السيطرة على عدم اليقين الجماعي تقضي إلى البيروقراطية وإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات وفي الآخر الذكورية في توزيع المهام حسب الجنس.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الوطنية، هيكل الشركة، التصميم التنظيمي

Abstract

Algeria has natural, geographic and demographic wealth its disposal, however it's insufficient for economic progress without the important role that the cultural variable plays an in the management of the company. We observe characteristics of social aspect similar to that in companies belonging to the developing countries, although the extended family system, the tribe builds a value system which influences the design of the organization, the style of management. The objective of this thesis is to study the influence of Algerian culture in its Kabyle dimension on the structure of the organization, in order to describe the cultural mechanisms that influence the structure of the company.

The results allowed us to deduce that the Kabyle culture is characterized by a high power distance, a strong control of collective uncertainty with a masculine tendency, the results also show that the power distance leads to the centralization of decision-making, the control of uncertainty favours bureaucracy and the formalization of procedures and finally masculinity in the distribution of tasks according to sex.

Keywords: national culture, company structure, organizational design

REMERCIEMENTS

Un mémoire de fin d'étude est le fruit d'un long travail, réalisé grâce à certaines personnes que je voudrais remercier.

Sans le soutien intellectuel de mes encadreurs, et leurs disponibilités, ce travail ne serait pas fait, alors j'exprime toute ma gratitude à madame BOUDEBZA Djahida, et monsieur Akli HADDOUCHE.

Je remercie également tout le personnel d'ALL PLAST.

Je tiens aussi à remercier mes parents qui m'ont soutenue durant ce long parcours d'étude et ma deuxième maman Naima LARDJANE, notamment mes sœurs.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux personnes suivantes :

Lotfi MOKRANI, Saïd TEBAKH, Amine TATAH et Mamadou pour leur aide.

À la famille HADDAG (Malika, Madjid et leurs filles)

Ma tante Zohra TAHIR épouse de Omar YAHIAOUI

Mes amies Maroua, Sabrina

Et à deux femmes Faiza et HANACHI Ourdia, qui ont changé ma vie.

Enfin toutes les personnes qui ont contribué de loin ou de prêt.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	X
INTRODUCTION.....	1
L'accroche et l'intérêt du thème.....	2
La problématique de la recherche.....	3
La méthodologie de recherche.....	3
Le choix de thème.....	3
Le terrain de la recherche.....	4
La pertinence de la recherche.....	4
L'objectif de la recherche.....	4
L'annonce du plan	5
CHAPITRE I : LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	6
SECTION 01 : Le concept de la culture nationale dans le domaine de management de l'entreprise.....	7
1.1 Les études ayant traité la gestion culturelle.....	7
1.1.1 L'approche anthropologique.....	8
1.1.2 L'approche comparative	11
SECTION 02 : Les différentes structures de l'entreprise de production.....	21
2.1 L'organisation et la structure organisationnelle.....	21
2.2 Les dimensions de la structure organisationnelle.....	22
2.3 Les théoricien classique « the one best way ».....	23
2.4 La bureaucratie:.....	24
2.5 La perspective de la contingence.....	25
2.6 La configuration de Mintzberg	29
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	31
1 Epistémologie.....	32
2 Modèle théorique	32
3 Approche Méthodologique.....	33

4 l'échantillon	33
5 Outil de collecte de l'information	36
6 Analyse des données.....	39
7 Présentation de l'organisme d'accueil	42
CHAPITRE III: PRESENTATION ET DISCUSION DES RESULATATS	53
1 La culture kabyle comme composante de la culture algérienne.....	54
2 Descriptions des résultats	58
3 Discussion des résultats.....	75
CONCLUSION.....	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	87
ANEXXE A- le GUIDE D'ENTRETIEN	92
ANEXXE B- LE QUESTIONNAIRE	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Traits caractéristiques des structures mécanistes et organiques.....	27
Tableau 2: La typologie des organisations d'après C. B Perrow.....	28
Tableau 3: Répartition des répondants selon la variable du sexe.....	34
Tableau 4: Répartition des répondants selon la profession.....	34
Tableau 5: Répartition des répondants selon la catégorie d'âge.....	35
Tableau 6: Répartition des répondants selon leur origine.....	36
Tableau 7: Nombre des personnes interrogés.....	39
Tableau 8: Types de codages.....	41
Tableau 9 : Type de données source.....	41
Tableau 10: Répartition des réponses sur les phrases de « La distance hiérarchique » 1/2.....	59
Tableau 11: Interprétation des résultats obtenue sur les phrases de « La distance hiérarchique » 1/2.....	59
Tableau 12: Répartition des réponses sur les phrases de « La distance hiérarchique » 2/2.....	60
Tableau 13 : Interprétation des résultats obtenue des phrases de « La distance hiérarchique » 2/2.....	60
Tableau 14: Répartition des réponses sur la question suivante : Combien de temps souhaitez-vous rester chez all Plast ?.....	61
Tableau 15: Répartition des réponses sur la question suivante : Combien de fois sentez- vous nerveux au travail ?.....	62
Tableau 16: Répartition des réponses sur la question suivante : Le stress au travail est comment ?.....	63
Tableau 17: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous venez en retard?.....	64
Tableau 18: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Il est important d'énoncer en détail les directives et les tâche a relise aux groupe.....	65
Tableau 19: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Je planifie mes activités à long terme.....	65
Tableau 20: Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise.....	67
Tableau 21: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Améliorer vos compétences.....	68

Tableau 22: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Travailler dans des bonnes conditions.....	69
Tableau 23: Répartition des réponses sur la phrase suivante : La reconnaissance.....	69
Tableau 24: Répartition des réponses sur la question suivante : Il est important de relaisser (Son intérêt personnel - Les intérêts du groupe) ?.....	70
Tableau 25: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau.....	70
Tableau 26: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Avoir du temps pour soi.....	71
Tableau 27: Répartition des réponses sur la phrase suivante : La liberté.....	72
Tableau 28: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez avoir (Un salaire élevé- Le loisir) ?.....	73
Tableau 29: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez travailler pour ?.....	74
Tableau 30: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez quel critère?	74
Tableau 31: La répartition des employés en fonction des services.....	78

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Projection des cinq configurations organisationnelles préférées de Mintzberg sur une matrice de distance hiérarchique- contrôle de l'incertitude avec un pays type pour chaque configuration.....	30
Figure 2: Répartition des répondants selon la variable du sexe.....	34
Figure 3: Répartition des répondants selon la profession.....	35
Figure 4: Répartition des répondants selon la catégorie d'âge.....	35
Figure 5: Répartition des répondants selon leur origine.....	36
Figure 6: Analyse des données qualitatives.....	40
Figure 7: la femme kabyle.....	57
Figure 8: Répartition des réponses sur les phrases de « La distance hiérarchique » 1/2.....	60
Figure 9: Répartition des réponses sur la question suivante : Combien de temps souhaitez-vous rester chez all Plast ?.....	62
Figure 10: Répartition des réponses sur la question suivante : Combien de fois sentez-vous nerveux au travail ?.....	63
Figure 11: Répartition des réponses sur la question suivante : Le stress au travail est comment ?.....	63
Figure 12: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous venez en retard?.....	64
Figure 13: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Il est important d'énoncer en détail les directives et les tache a relise aux groupe.....	65
Figure 14: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Je planifie mes activités à long terme.....	66
Figure 15: Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise.....	67
Figure 16: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Améliorer vos compétences.....	68
Figure 17: Répartition des réponses sur la question suivante : Il est important de relaisser (Son intérêt personnel - Les intérêts du groupe) ?.....	70
Figure 18: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau.....	71
Figure 19: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Avoir du temps pour soi.....	71

Figure 20: Répartition des réponses sur la phrase suivante : La liberté.....	72
Figure 21: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez avoir (Un salaire élevé- Le loisir) ?.....	73
Figure 22: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez travailler pour ?.....	74
Figure 23 : Organigramme de la SARL ALL PLAST.....	77

LISTE DES ABRÉVIATIONS

IBM : International Business Machines.

IDE : Investissement Direct à l'Etranger.

SARL : Société à Responsabilité Limitée.

ISO: International Organization for Standardization.

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point.

L'IDH : Indice De Distance Hiérarchique.

INEAD : Institut Européen d'Administration Des affaires.

IAE : Institut d'Administration des Entreprises.

INTRODUCTION

Les sociétés se distinguent en terme de création de leur habitude vestimentaire, alimentaire de même pour leurs habilités à créer les pratiques managériales, de nombreux arguments avancés montrent que le construit socioculturel est une variable déterminante pour le développement économique d'une nation, en effet les valeurs culturelles sont favorables pour l'économie dans la mesure où elle léguée le goût du travail et l'esprit de l'entrepreneuriat et défavorable dans le sens inverse.

L'accroche et l'intérêt du thème :

À l'intérieur de l'entreprise algérienne, resurgit le reflet d'une partie de la culture sociale. En effet, de nombreuses réflexions d'ordre sociologique considèrent l'entreprise le second lieu de socialisation et de prolongement de la culture.

Le concept « culture » a fait l'objet de nombreuses études, qui ont suscité l'intérêt de plusieurs auteurs (Ralph Linton, 1945 ; Hofstede, 1980; Daniels et Radebaugh, 2001) dans divers domaines : la sociologie, l'anthropologie notamment dans le management.

En effet, vers la période des années soixante et soixante-dix, des études importantes ayant traité la gestion culturelle et ont examiné le rapport entre la dimension culturelle et le management, comme la contribution du psychologue Geert Hofstede (1980), qui a étudié le comportement des employés de IBM (International Business Machines) implantés dans 72 pays, les résultats de cette étude ont ouvert la voie vers d'autres.

En outre, les individus s'inspirent des modèles de gestion ayant auparavant reçu (la famille, la communauté, l'école) afin de les reproduire d'une manière inconsciente au niveau de l'organisation.

En revanche, cela n'est pas sans répercussion, il assigne sur la conception de l'organisation, le modèle managérial engagé, et définie par la suite la structure organisationnelle, d'autant plus on assiste à l'émergence divers phénomènes, et parmi eux l'apparition des entreprises familiales, telle que le confirme, un article de Cross-Cultural Management Journal, (BADRAOUI, LALAOUNA, & BELAROUCI, 2014, p. 240), note que « *Beaucoup des chercheurs (Tounès et Assala, 2007; Aldrich et Zimmer, 1986) conclue que le management d'entreprise est ancrée dans un contexte social* », par ailleurs, le contexte culturel dans certains cas sous-estimer dans l'analyse organisationnelle comme le note (BADRAOUI, LALAOUNA, & BELAROUCI, 2014, p. 240) « *Cependant ; ces études supposent l'existence d'une culture nationale, quelque chose de largement absente dans la plupart des pays qui sont dominés par les cultures de leurs communautés ethniques*

différentes » en effet, dans les cultures soumissent à des pressions ethniques, communautaires, le management engagé est parfois en rupture avec les valeurs fondamentales des individus. C'est ainsi, que cette recherche se focalise sur l'aspect culturel dans le contexte de la culture kabyle et ses répercussions dans le management de l'entreprise.

La problématique de recherche:

Dans le contexte de la mondialisation, l'internationalisation des entreprises et les IDE (investissement direct à l'étranger) ont augmenté d'une manière considérable ce qui fait que l'étude des choix des structures organisationnelles est devenue une nécessité

L'influence de la culture sur la gestion de l'entreprise, plus particulièrement les structures de l'organisation, se traduit par les tentatives menées par les individus pour développer leurs perceptions de l'organisation ; pour décrire comment elle devrait être dépendamment de leurs variables culturelles. Selon NEGANDHI et PRASAD, les études dans le domaine de la gestion ont pu démontrer les similitudes des structures industrielles liées aux variables culturelles, HOFSTED a mis en évidence dans son livre « Cultures et Organisations », quatre dimensions dont deux qui affectent la structure de l'organisation.

Dans cette étude, nous avons choisi d'aborder ce domaine dans le contexte de la culture Kabyle pour tenter de démontrer son influence sur la structure de l'entreprise en répondant à la question suivante « *quel est l'influence de la culture kabyle sur la structure de l'entreprise* ».

La méthodologie de recherche :

Cette recherche aspire d'un modèle conceptuel, tentant d'introduire l'importance de la variable culturelle sur le choix de la structure de l'entreprise, et aborde l'entreprise sous un angle social et pour cela, elle s'appuie sur un positionnement constructiviste et une méthode de nature mixte afin de mieux comprendre et pouvoir mesurer.

Le choix du thème :

Le choix de ce thème est motivé par la curiosité de comprendre certains phénomènes sociaux qui distinguent l'entreprise Algérienne et de tenter de traiter les obstacles culturels auxquels elle est confrontée.

Le terrain de la recherche :

Notre recherche a été réalisée dans la région d'Akbou, située dans la basse Kabylie aux abords de la Vallée de la Soummam.

À l'égard de l'économie, la commune de Akbou se distingue par la zone industrielle TAHARACHET qui constitue une économie d'agglomération, où on observe une concentration de l'activité économique et industrielle, elle regroupe des entreprises privées comme SOUMAMME, SARL (société à responsabilité limitée) Ramdy, SARL ALL PLAST, on trouve également des firmes multinationales comme Danone contribuant dans le développement et la prospérité de l'économie et pour cela nous avons sélectionné SARL ALL PLAST qui emploie 200 personnes.

La pertinence de la recherche :

La période transitoire vers une économie de marché a comme conséquence l'ouverture de l'Algérie aux échanges mondiaux, ce qui fait que la quête des marchés internationaux oblige les cultures à se cohabiter ce qui génère par fois des conflits d'où découle l'importance du management interculturel qui contribue à une meilleure collaboration entre les cultures et bénéficier de leurs avantages, Comme le note (Livian, 2011) Professeur émérite IAE (Institut d'Administration des Entreprises) - Université Jean Moulin Lyon 3 note dans une conférence que « *La mondialisation rend les recherches en matière de management interculturel plus nécessaires que jamais, et effectivement elles se sont développées de manière notable depuis quelques années (ouvrages, revues, conférences, séminaires)* »¹.

Cette étude est également pertinente sur le plan théorique du fait qu'elle apporte un éclairage supplémentaire sur la culture kabyle, d'autant plus elle permettra de booster la zone industrielle « TAHARACHET ».

L'objectif de la recherche:

Notre objectif à travers ce travail est de tenter de démontrer dans quelle manière la culture kabyle pourrait avoir une influence sur la structure de l'entreprise. Ainsi, les résultats qui en découleront pourront contribuer à la compréhension de l'impact de la culture kabyle sur la structure organisationnelle de l'entreprise, et essayer de mettre en évidence les obstacles d'ordre culturels auxquels sont confrontés l'entreprise Algérienne, à travers le construit de la

¹ Un "Handbook of Cross-cultural management research" est publié en 2008

culture nationale, en utilisant les quatre dimensions mises en place par le psychologue Gert Hofstede :

- ✚ La distance hiérarchique.
- ✚ La masculinité versus la féminité.
- ✚ L'individualisme versus le collectivisme.
- ✚ Le degré d'incertitude.

L'annonce du plan :

Dans ce travail, nous allons aborder l'influence du facteur culturel dans la structure de l'entreprise, et pour cela nous avons consacré trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté les théories dominantes dans le management interculturel et la structure de l'entreprise tout en expliquant le lien de causalité entre les deux concepts.

Le second chapitre, porte sur la méthode de recherche mobilisée, les outils de collecte de données et le positionnement épistémologique, présenter le terrain de recherche.

Enfin, le troisième chapitre, présente l'organisme d'accueil, et l'étude empirique divisée en trois sections :

- La première sur la description de la structure de la culture kabyle,
- La deuxième sur les résultats enfin leurs interprétations, nous avons clôturé cette recherche par une conclusion

CHAPITRE I:
REVUE DE LITTÉRATURE

L'entreprise évolue dans un environnement complexe, en interaction avec des variables économique, politique, culturelle contribuant à déterminer le choix de la structure, effectivement de nombreuses études ont établi le lien entre les structures organisationnelles et les caractéristiques environnementales comme la théorie de contingence, ainsi notre travail se focalise sur les répercussions de la variable culturelle sur la structure de l'entreprise toute chose égal par ailleurs.

Dans ce chapitre, nous allons le deviser en deux sections, dans un premier temps nous allons traiter la dimension culturelle dans le management de l'entreprise toute en mettant l'accent sur les travaux de Hofstede, ensuite nous allons illustrer dans la deuxième section les différentes structures de l'entreprise toute en mettant le lien entre les deux concepts.

SECTION 1: Le concept de culture nationale dans le domaine de management de l'entreprise

Le monde international des affaires a longtemps considéré la culture comme une variable constante, renforcée par la mondialisation qui a marquée tous les domaines particulièrement l'économie et la sociologie, et considère que les cultures dispersent petit à petit afin de former une culture unifiée.

La quête des marchés internationaux a obligé la cohabitation de plusieurs cultures avec un mode de management adapté à chacune ; ce qui entraîne parfois des conflits d'ordre culturel comme le mentionne (Geet Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 14) *« une des raisons pour lesquelles tant de solutions ne fonctionnent pas, ou sont inapplicables, est que les décideurs, quels qu'ils soient, ne prennent pas en compte le mode de pensée de leurs partenaires. »*.

Ainsi d'autres auteurs, comme (Dupriez & Simons , 2002, p. 13) pensent que : *« Le développement des échanges internationaux et, plus largement, la globalisation de l'économie ont mis en évidence l'importance toujours croissante des problèmes nés de la diversité des cultures en présence »*, la contribution de la culture dans la gestion de l'entreprise prend une dimension de plus en plus importante vu ses répercussions sur la performance, mais aussi sur le choix de la structure de l'entreprise

1.1. Les études ayant traité la gestion culturelle

Cette section fera objet de dépassement de nos limites conceptuelles dans un premier temps nous allons porter un intérêt sur la culture nationale dans le milieu managérial en

exposant et les principales études ayant traité la gestion culturelle, tout en mettant l'accent sur les travaux de Hofstede et Stevens et projeter ses théories dans l'étude empirique.

Nous allons exposer les principales études dans le management interculturel, qu'on va diviser en deux approches :

A/- l'approche anthropologique ;

B/- l'approche comparative.

1.1.1 L'approche anthropologique:

Selon (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 16), « *En anthropologie sociale, la culture un terme générique qui désigne un ensemble des façons de penser, de ressentir et d'agir* ».

L'approche anthropologique aborde la culture comme étant un construit sociale. Selon (Brady, 1975) « *Certains auteurs comme Dupriez et Simons, considèrent la culture comme l'ensemble des croyances, des règles, des Techniques, des institutions et des objets qui caractérisent une population Humaine* ».

Les anthropologues (Dupriez et Simons, 2002; Adler, 1994; Hall, 1979), utilisent trois constantes pour définir la culture comme suit:

- La culture est acquise et non inné ;
- La culture est partagée par le même groupe d'individus ;
- Les différents aspects de la culture forment un système.

La culture est vue comme un construit social propre, et se distingue à la fois d'un groupe d'individus à un autre, comme le mentionne (Dupriez & Simons , 2002, p. 31) « *[le construit social] s'est élaboré par rapport à un environnement donné, fort et protecteur ou dangereux et menaçant, l'histoire du groupe s'est forgée dans un environnement et a mis en place un système de relations sociales, rarement égalitaires, Ce système social a produit un système de valeurs ou de références qui est le cœur même de la culture* »

Les points de vue des anthropologues divergent à ce sujet, on cite à titre d'exemple :

1.1.1.1 L'apport de Kroeber et Kluckhohn :

Cette définition illustre les critères qui permettent de classer les auteurs de l'approche anthropologique, elle est également partagée de (Kroeber & Kluckhohn , 1952); pour eux la culture est « *la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, elle*

est surtout acquise et transmise par des symboles qui représentent son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées ».

L'étude réalisée par Kroeber et Kluchonh en 1961, émerge le concept de « *value orientation theory* », ce qui signifie que la place principale dans l'approche d'une réalité culturelle est réservée au système de valeurs, c'est-à-dire que le comportement de l'individu est dépendant des normes sociales et des valeurs imposées.

1.1.1.2 L'apport de Geertz :

D'un autre côté, (GEERTZ , 1973) met l'accent sur la symbolique comme une dimension cognitive, Selon lui ; *«la culture est un système transmis historiquement, de significations incarnées dans les symboles, de conceptions reçues en héritage et exprimées sous des formes symboliques grâce auxquelles les gens communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances sur la vie et leurs attitudes envers elle »*(GEERTZ , 1973).

Selon Geertz (1973), Dupriez et Simons, la culture correspond à « *une structure de significations véhiculées par un ensemble de symboles qui forment un système par lequel l'être humain communique avec ses alter ego, perpétue et développe sa connaissance de la vie. Ils insistent donc sur le caractère implicite du comportement social et culturel »*(Dupriez & Simons , 2002).

D'après ses définitions, on déduit que la culture est véhiculée des symboles ayant des significations transmis de génération en génération.

1.1.1.3 L'apport de Benedict (1934) :

Selon Benedict (1934), non seulement, la culture est partagée au même temps par l'individu mais elle conditionne aussi le comportement l'individu et détermine l'orientation d'une société ses préférence ainsi sa particularité. Dupriez et Simons (2002), Benedict (1934) affirme que :

« Le mouvement culturaliste ne considère pas la culture comme une réalité en soi existant en-dehors des individus, mais comme un modèle global qui confère à la société sa cohésion, lui donne son unité et assure sa continuité. La culture est présente au cœur des individus, elle conditionne un comportement commun à tous ceux qui font partie de la société. Chaque société visant un certain but, chacune d'elle opère un choix, favorisant tel trait plutôt que tel autre. Ces traits particuliers marquent la

spécificité de chaque groupe, ils définissent son originalité » (Dupriez & Simons , 2002).

Dans ses études elle définit la culture d'une façon très généraliste, pour elle l'individu intègre la culture dans sa vie quotidienne, qui a fonction de renforcer la cohésion sociale.

1.1.1.4 L'apport de Malinowski (1989) :

D'après Bronislaw Malinowski (1884-1942),² tel qu'il ressort de ses travaux, la culture a pour fonction de satisfaire les besoins de l'individu.

Bronislaw Malinowski a contribué d'une manière considérable en ce qui concerne le système d'échange chez les tribus du Pacifique Occidental, et il admet dans ses travaux que l'échange est la base fondamentale de toutes les sociétés.

Le système d'échange est repris par la suite avec Marcel Mauss dont l'objectif de mettre en confrontation certaine pratique primitive tel que le Potlach.³

1.1.1.5 L'apport de Marcel Mauss :

Mauss⁴ dans ses travaux met en évidence la problématique liée à l'échange, en étudiant certaine pratique tel que Potlach. Ce système est similaire à celui de la kula⁵, il fait référence au don dans la mesure où il contient trois obligations de l'échange :

- L'obligation de donner,
- L'obligation de recevoir ;
- L'obligation de rendre quels que soient les conséquences. (Dupriez & Simons , 2002, p. 38)

D'un autre point de vue, Claude Lévi-Strauss (1950) anthropologue met l'accent sur le fait social, selon lui la culture est :

²Bronislaw Malinowski (1884-1942) Anthropologue polonais auteur du « Les argonautes du Pacifique Occidental » connue pour avoir introduit la méthode de l'observation participante et donne une nouvelle interprétation de l'anthropologie

³ Cérémonie des tribus indiennes du Nord-Ouest de l'Amérique du Nord où le chef d'une tribu Offre à un chef rival un nombre important de cadeaux en vue de le déshonorer ou de l'humilier.

Ce don entraîne une dette d'honneur qui oblige le chef rival à organiser lui aussi une cérémonie De Potlach plus spectaculaire que la première

⁴ Marcel Mauss sociologue et anthropologue, il a étudié les problématiques liés à l'échange publié dans son ouvrage « forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïque »

⁵Le mot kula, expliquait Malinowski, signifie cercle, ce grand cercle du commerce symbolique Intertribal.

« ... toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science et la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalités entretiennent les uns envers les autres.(Lévi-Strauss, 1950, XIX) »(Côté & Mâlo, 2002, p. 370).

Enfin Edward T. Hall (1979), met l'accent dans ses études sur l'importance des institutions culturelle dans une société donnée, pour lui la culture influence sur les relations qu'un groupe entretient, comme le note dans ce passage cité par (Côté & Mâlo, 2002, p. 370);

« ... 1 'homme communique au moyen de la culture. Aucun aspect de la vie humaine n'échappe à son emprise, qu'il s'agisse de la personnalité, de la manière de s'exprimer, de penser, de bouger, de résoudre les problèmes, de la planification et du tracé des villes, de l'organisation et du fonctionnement du système de communication, ou des structures et du fonctionnement des systèmes économiques et gouvernementaux. Les aspects culturels qui influencent de la manière la plus profonde et la plus subtile le comportement sont ceux qui semblent les plus évidents et les plus naturels et, de ce fait, sont les moins étudiées ».

1.1.2 L'approche comparative:

Nous avons présenté les différents points de vue des auteurs de l'approche anthropologique, nous allons à présent exposer l'approche comparative du point de vue de certains chercheurs dans ce domaine comme suite :

Si pour les anthropologues, la culture est un construit sociale, les auteurs de l'approche comparative considèrent la culture comme un indicateur de comparaison.

Dans cette sous-section, nous allons traiter principalement les études réalisées par Hofstede et d'autres auteurs (Stevens et Laurence) qu'ont mis en évidence le concept de la culture nationale dans le management de l'entreprise.

1.1.2.1 L'analyse de Hofstede :

Dans son ouvrage intitulé « Cultures et Organisations », Geert Hofstede a contribué dans le domaine du management interculturel d'une manière remarquable, notamment via les études réalisées auprès de IBM (International Business Machine) sous forme de sondage au sein des filiales de cette entreprise implantées dans 72 pays, dans lesquelles il a constaté des divergences et convergences et découvre quatre dimensions.

Selon (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael, 2010, p. 35) « *Un des objectifs l'étude interculturelle est de promouvoir la coopération entre les nations* », mais aussi de comprendre le mode de gestion afin de tirer bénéfices des avantages de la diversité culturelle. Bien que les façons de gérer les conflits sont divers, Selon Margaret Mead, Ruth Benedict deux anthropologues américains et Hofstede, les sociétés partagent des problèmes communs, comme le mentionne (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael, 2010, p. 14) :

« Notre monde voit s'affronter en permanence des individus, des groupes et des nations qui pensent, ressentent et agissent de façon différente. Parallèlement, tels nos douze hommes en colère, ces individus, groupes et nations sont confrontés aux mêmes problèmes ».

Selon Hofstede, la culture nécessite d'être étudiée pour des raisons d'ordre :

- Politique ;
- Sociologique ;
- Psychologique.

La culture se manifeste sous formes différentes, incluant deux composantes principales : **les valeurs**, et **les pratiques**.

Les pratiques : elles se composent des symboles, des héros, des rituelles qui constituent la couche superficielle de la structure pelure d'oignon.

✚ **Les symboles** : les symboles incluent la langue, la manière de se coiffer, les habitudes alimentaire et vestimentaire, tous les objets et les signes porteurs d'une signification précise et le sont uniquement reconnues par les individus appartenant à la même culture.

✚ **Les Héros** : ce sont des personnages qui peuvent être imaginaires, vivants, morts ou réels illustrent des valeurs d'une culture donnée considérés comme des modèles.

✚ **Les rituelles** : ce sont toutes les activités collectives tel que la manier de saluer, les cérémonies, qui permet de renforcer la cohésion du groupe.

Les valeurs : elle constitue la composante principale de la culture, elle sert à définir le bien et le mal et les aspects négatifs ou positifs.

Les niveaux de culture

La culture peut se manifester à plusieurs niveaux, on distingue :

- ✚ Niveau national
- ✚ Niveau d'appartenance
- ✚ Niveau sexuel
- ✚ Niveau générationnelle
- ✚ Niveau Sociale
- ✚ Pour les salariés

Les différents niveaux de programmations mentales peuvent parfois gêner des conflits en raison de non concordance des valeurs.

1 .1.2.2 Les dimensions définies par Hofstede:

Comme nous l'avons vue au début, (Geet Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 46) affirment que « *toute sociétés, moderne ou traditionnelle, devait faire face aux mêmes problèmes de fond et seules les réponses différaient* »

En effet, en 1954 le sociologue Alex Inkeles et le psychologue, Daneil Levinson identifier trois problématiques fondamentales des sociétés, citez par (Geet Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 46):

- La relation d'autorité ;
- La conception de soi-même, en particulier :
 - La relation entre l'individu et la société,
 - Le concept individuel de masculinité et de féminité ;
- La gestion des conflits, y compris le contrôle de l'agression et l'expression des sentiments.

Suite à une étude réalisée au niveau de d'une multinationale IBM, Hofstede à identifier quatre dimensions de la culture nationale, on note :

- Distance hiérarchique ;
- Collectivisme/individualisme ;
- La féminité / la masculinité ;
- Le contrôle de l'incertitude ;

Il ajoute par la suite, deux autres dimensions:

- L'orientation à long terme / l'orientation à court terme ;
- Indulgence / sévérité.

1 .1.2.2.1 La distance hiérarchique :

En théorie la règle du droit est impersonnelle, générale et impérative cependant la réalité est loin d'être le cas, toutes les sociétés sont inégalitaires même dans la communauté la plus primitive de chasseur-cueilleur, certains individus sont plus grands, plus forts ou plus intelligents que d'autres, et donc sont plus aptes à influencer le comportement autrui (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael, 2010, p. 74), tout comme les anciennes civilisations, dans la civilisation égyptienne, les Pharaons sont les détenteurs du pouvoir ; de la richesse, de même pour la société contemporaine. La notion d'inégalité se distingue d'un pays à un autre en matière d'interprétation.

La mesure du degré d'inégalité, le rapport d'autorité entre les individus, fera l'objet d'une dimension de la culture nationale dite « La distance hiérarchique ».

La distance hiérarchique est définie par (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael, 2010, p. 74) comme étant : « la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir »

La distribution inégalitaire du pouvoir détermine au sein de l'entreprise le degré de centralisation et la planification et nous informe sur la relation des patrons-sousordonnés et même le comportement du personnel de l'entreprise.

Dans les cultures à forte distance hiérarchique, la distribution du pouvoir se fait selon la position hiérarchique, la prise de décision est centralisée et la hiérarchie permet la transmission des flux de l'information.

Toutefois dans les cultures plus égalitaires, l'inégalité se manifeste uniquement dans les tâches que les ouvriers exécutent, les entreprises sont peu centralisées, le management participatif est privilégié, les managers sont plus accessibles, et n'hésite pas à consulter les subordonnés lors de prise des décisions, la communication entre les différentes positions hiérarchique est informelle. La relation d'interdépendance s'installe entre patron et subordonnée.

Aucune culture n'est meilleure que l'autre, Une grande distance hiérarchique permet l'instauration d'une discipline, les patrons savent demander à leurs employés quoi et comment faire le travail, tandis que les organisations à faible distance hiérarchique encouragent l'initiative individuelle et offrent un climat de créativité.

1.1.2.2 Le contrôle de l'incertitude :

La deuxième dimension que Hofstede traite est le contrôle de l'incertitude, il s'agit ici de l'inquiétude que les individus portent face à des situations méconnue, selon lui « *le degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue* » (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 243)

Ainsi, les cultures ont tendance à accepter l'incertitude tolère l'ambiguïté, l'inquiétude face à une situation donnée est dite une culture à faible contrôle de l'incertitude, en effet, les individus appartenant à cette culture se sentent souvent en sécurité car « *ce qui est différent est curieux* » (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 243), contrairement dans les cultures anxieuses les individus tentent de mettre en place des mécanismes pour réduire l'incertitude à travers la mobilisation des moyens spécifiques, on cite :

- ❖ L'instauration d'un système juridique ;
- ❖ La mise en œuvre d'une technologie afin d'assurer la sécurité contre les dangers du travail ;
- ❖ La présence d'une religion.

En effet, ceci affecte la structure organisationnelle de l'entreprise dans la mesure où le personnel exprime un degré de résistance élevé, comme le mentionne (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 251) dans ce passage :

« *Pendant l'été 2009, la presse internationale se fit l'écho d'une vague de suicide parmi les employés de France Telecom, la plus grande entreprise de télécommunication française qui emploie plus de 100 000 personnes. Le lundi 28*

septembre 2009 au matin un autre employé se suicida en se jetant d'un pont. C'était le 24^{ème} suicide en 18 mois. Cette vague de suicide fût imputée à la restructuration drastique qui suivit la privatisation de l'entreprise ...le stress engendré par cette restructuration devient trop élevé et dépassa le seuil de tolérance des victimes ».

- Les individus optent pour un système hautement sécurisé ;
- Les individus Mettent en œuvre des procédures bien formalisée ;
- Le respect de la réglementation.

Et pour finir, dans les sociétés à fort contrôle de l'incertitude, les activités sont clairement définies, peu diversifiées contrairement aux cultures à faible contrôle de l'incertitude.

1.1.2.2.3 Le collectivisme vs l'individualisme :

Le comportement des individus est en fonction de leurs sociétés. En effet dans les cultures individualistes, l'intérêt individuel prime sur l'intérêt général, comme le stipule la théorie de Adam Smith.

Les individus naissent dans des familles nucléaires (elle se compose uniquement des parents, frères et sœurs), l'enfant construit son identité selon ses préférences, les expériences individuelles sont encouragées ce qui lui permet d'acquérir le goût du travail et l'initiative individuelle.

Par contre, dans les cultures collectivistes, qui se trouve dans les pays en voie de développement, la cellule familiale se compose des sœurs, frères, parents, tentes, oncles, cousins... Donc l'individu est affilié à un groupe (la famille, la tribu) qui contribue à la définition de son identité et garantit sa protection en contrepartie d'une loyauté, les relations familiales sont fondées sur la virginité des femmes et la piété filiale.

Au niveau de l'organisation, la relation entre patron et subordonnée est fondée sur la moralité, la loyauté et peut être une relation familiale et pour cela on constate que les entreprises familiales dominant, le taux de mobilité sociale est faible du fait que l'employé reste fidèle envers son organisation.

Dans les cultures individualistes, l'employé agit en fonction de ses intérêts individuel, le taux de mobilité sociale est plus élevé, les relations familiales sont dissociées des relations du travail, la relation entre l'employé et l'employeur se résume à un contrat commercial.

Les cultures individualistes sont fortement corrélées avec le développement des pays et les États-Unis obtiennent le plus grand score.

1.1.2.2.4 La féminité vs masculinité :

Les sociétés telles qu'elles soient, modernes ou traditionnelles, chaque culture a tendance à distribuer les tâches en fonction des sexes, dès l'enfance certain dessin animé, ou jeux, sont jugés féminins et d'autre masculins. Il est de même pour la profession, en effet le regard porter sur les comportement féminins et masculins varie en fonction des sociétés.

Féminité vs masculinité constitue une des dimensions de la culture nationale, elle détermine la répartition des tâches en fonction de sexe dans une société donnée. « *Les sociétés sont dites masculines quand les rôles sexués affectifs sont clairement distincts, les hommes sont censés être sûr d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être modeste et tendre et se préoccupent de la qualité de la vie familiale. Une société est dite féminine lorsque les deux rôles sexués affectif homme/ femme sont censé être modeste tendre s'occupe de la qualité de la vie* » (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 174).

1.1.2.3 Limite de modèle de Hofstede

Bien que, les recherches de Hofstede aient suscité un grand succès dans le management interculturel, du fait qu'elle facilite pour les entreprises l'internationalisation, l'implantation et le choix de structure adaptée, ce qui permet de répondre aux besoins culturels des individus, mais sans pour autant s'échapper aux critiques ;

Le premier critique adressé à Hofstede est la période de collecte de donnée en 1968 et 1973, certains auteurs se demandent si les résultats concordent uniquement avec cette période d'autre auteur répondent que les valeurs culturelles nécessitent du temps pour évoluer.

La deuxième critique relevée de la représentativité de la population recrutait (les employés d'IBM.) Hofstede répond du fait les échantillons sont faits selon la fonction de l'employé

Enfin, La troisième critique adressée à l'étude de Hofstede l'utilisation du questionnaire comme seul moyen de collecte de l'information, d'après Hofstede la population est tellement importante qu'il est difficile de mettre en œuvre d'autres outils, donc le questionnaire est la seule solution et pour la validité Hofstede à comparer par rapport à d'autres études.

Bien que les limites de cette étude se justifient par le fait que le chercheur n'a pas pris en considération les sous cultures d'un pays, étant donné qu'il peut y avoir de grandes divergences dans une seule nation telle que le Canada.

De plus, les résultats ne sont pas exclusifs et absolus, ils représentent juste un indicateur pour nous renseigner sur la position de chaque pays par rapport à une dimension.

1.1.2.4 Les travaux de Stevens :

Le professeur Owen James Stevens, au niveau de INEAD (L'Institut européen d'administration des affaires) a distribué dans un cours une étude de cas sur un conflit entre deux directions au niveau de la même organisation, les étudiants sont appelés à établir un diagnostic et apporter une solution.

Les nationalités les plus présentes sont :

- La France,
- L'Allemagne,
- La grande Bretagne,

Toutefois, le critère de nationalité exerce une influence sur le diagnostic et les résolutions apportées par les étudiants.

En effet, Le rapport entre les deux dimensions la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude sont deux éléments principaux qui déterminent la conception de l'organisation d'un individu à un autre, dans la mesure où ces deux dimensions permettent de répondre aux questions suivantes :

- Qui a le pouvoir de décision dans l'organisation ?
- Quels sont les procédures et règles nécessaires pour le bon fonctionnement de l'organisation ?

Les allemands porteurs d'une culture à faible distance hiérarchique associée à un fort contrôle de l'incertitude, définissent le problème comme étant d'ordre structurelle suivie d'une mauvaise définition des tâches, et pour cela les étudiants proposent de mettre en place des procédures formalisées et limitent l'intervention de la hiérarchie il forme le modèle de la machine bien huilée.

Par contre, les français, constatent le manque d'attention et pour la résolution du problème il propose de le soumettre à la position hiérarchique, La culture française se caractérise par une grande distance hiérarchique et un fort contrôle de l'incertitude et pour cela il préconise une centralisation du pouvoir suivie par une structuration des activités qui forme un modèle pyramidal.

La grande Bretagne, ni formalisé ni centralisé, le modèle de cette structure se caractérise par deux valeur culturelle, une faible distance hiérarchique et un faible contrôle de l'incertitude, les individus sont souvent ouvert au débat ce qui favorise la négociation et rejeté toute centralisation du pouvoir et règle et procédures et identifier le problème comme étant d'ordre relation humaine les étudiant propose de leur faire une formation dans la négociation ce qui forme un modèle village marché.

Dans les cultures collectivistes, tel que les pays de l'Afrique et les pays asiatique, la particularité de l'organisation est fondé sur le modèle propriétaire directeur à la fois un grand père tout puissant ce qui manifeste un degré l'autorité élevé, et peu de structuration des activités, cela correspond à une grande distance hiérarchique avec un faible contrôle de l'incertitude c'est l'équivalent du modèle implicite famille élargie, comme le mentionne Hofstede,

« Negandhi et Prasad, deux Américains d'origine indienne, ont rapporté les propos d'un cadre supérieur indien titulaire d'un doctorat obtenue dans une prestigieuse université américaine :

« Ce qui compte le plus pour mon service et moi-même n'est pas ce que je fais ou réussis pour l'entreprise, mais que le maitre m'accorde sa faveur. (...) j'y suis parvenu en disant « amen » a tout ce que le maitre dit ou fait. (...) le contredire revient à chercher un autre emploi. (...) ma liberté de pensée reste à Boston. » (Geet Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 361).

Confirmé par (Schneider & Barsoux, 2003, p. 97):

« L'entreprise s'apparente à une « pyramide de personnes » (formalisée et centralisée) en France, à une « machine bien huilée » (formalisée mais non centralisée) en Allemagne, l'intervention du management y étant rare, car les règles suffisent à résoudre les problèmes. Le modèle anglais, pour sa part, ressemble à un « marché de village » (sans formalisation ni centralisation) où les besoins propres à la situation déterminent la structure » (Schneider & Barsoux, 2003, p. 97).

1.1.2.5 La limite de cette analyse :

Au niveau de l'analyse des organisations, cette approche ne fait aucune distinction entre la notion du pouvoir et la dimension qualifiée de distance hiérarchique, d'autre part elle met une évidence sur les mécanismes de coordination et de liaison entre les unités et de liaison mais elle ignore le jeu de pouvoir et semble dans une approche de distribution du pouvoir

Le modèle proposé par Hofstede caractérise la culture nationale, ce qui fait émerger un type d'organisation implicite cela exige la réalisation des conditions suivantes :

- Les données fournies sur la culture nationale sont pertinentes
- Toutes les organisations correspondent à ce modèle

1.1.2.6 L'approche de Laurence :

Dans une étude menée en 1983 Laurence aboutie à un résultat identique que celui de Hofstede suite à une étude qui traite le comportement organisationnel, il conclue que :

- Elle est vue comme une structure hiérarchique ;
- Comme un système politique ;
- L'organisation comme un système où les rôles sont formalisés.

La conception de l'organisation comme une structure hiérarchique dans certains pays asiatique et d'Europe latine « *le patron doit pouvoir apporter des réponses précises aux interrogations de ses subalternes sur leur travail [...] ce point est incontournable car il assure le respect du supérieur et lui permet d'exercer pouvoir et autorité* » (Schneider & Barsoux, 2003).

Cette conception de l'organisation manifeste des points en commun dans les recherches de Hofstede dans la mesure où elle se rapproche de plus en plus à la dimension de distance hiérarchique.

La seconde conception là où l'organisation est vue comme un système politique révèle la dimension collectiviste dans laquelle l'entreprise opte pour les relations personnelles plus que le résultat, d'autre part à travers les relations de l'entreprise, elle atteint les objectifs de l'entreprise.

La troisième conception de l'organisation se rapporte à la dimension contrôle de l'incertitude dans la mesure où l'entreprise offre une description détaillée des postes et formalise les tâches de chacune.

Section 02 : Les différentes structures de l'entreprise de production

L'avènement de la révolution industrielle entraîne des avancées majeure dans le domaine de la technologie de l'information et la communication, le monde de la gestion n'est pas épargnée, ver le 20^{siècle} l'organisation scientifique a vu le jour, les entreprises devient le lieux de création des richesse, le symbole de la valeur ajouté, la discipline s'impose et évolue par la suite en intégrant la notion de bureaucratie avec le sociologue Allemand max weber et la contingence qui traite les conflit selon leurs situations, comme le note (Plane, J. M. , 2019, p. 7) « *À partir de la seconde révolution industrielle, différentes approches de l'organisation se sont développées, chacune correspondant en réalité à une conception différente de l'action humaine organisée. Ces apports se rattachent à différents courants de pensée qui se sont constitué au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale et du développement scientifique des différentes disciplines de rattachement* ».

En effet, les théories des organisations sont nées dans contexte culturelle. Dans la section précédente, nous avons décrit les quatre profiles de la culture nationale ainsi leur modèle implicite donc dans cette section nous allons mettre en évidence le lien de causalité entre la structure organisationnelle et la culture nationale.

2.1 L'organisation et la structure organisationnelle :

Dans la littérature managériale, l'organisation est perçue comme un ensemble de capitale humain et matérielle mobilisé, structuré et des activités cordonnées pour répondre à un objectif bien définie.

Pour (Jones, 2013, p. 24) « *l'organisation est un moyen que les individus utilisent pour coordonner leurs actions afin d'obtenir quelque chose qu'ils désirent.* »

Selon (Plane, J. M. , 2019, p. 8)« *l'organisation apparaît ainsi comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et, simultanément, comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement de projets communs. Elle peut aussi être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement, mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir* ».

Selon (Ménard, 2004), l'organisation est « *un arrangement conscient résultant du choix des parties de coordonner délibérément leurs actions sur une base régulière et pour des objectifs spécifiques, ces choix étant rendus compatibles par une combinaison de commandements et de coopérations dont l'efficacité détermine les frontières de l'organisation* ».

Pour(Mintzberg, 1979, p. 18) « *La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.* »

Enfin, pour (Barabel & Meier, 2010, p. 83)« *La structure est l'agencement des différentes composantes d'une organisation. Elle se définit comme l'ensemble des dispositifs et des mécanismes par lesquels l'entreprise répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà, oriente ou tente d'orienter les comportements de ses membres. Une structure est donc une configuration plus ou moins stabilisée des différents éléments qui constituent une entreprise.*»

D'après ses définitions, on déduit que la structure de l'organisation est la façon dont la quel les individus distribuent les tâches, l'autorité et aussi comment les coordonner.

2.2 Les dimensions de la structure organisationnelle:

Dans le cadre de notre recherche nous avons sélectionné quatre dimensions, on distingue :

La spécialisation : définie comme étant le niveau de fragmentation du travail au sein de l'entreprise, Mintzberg distingue deux types de divisions du travail

- **La division horizontale** : concerne la division des tâches en sous-tâches.
- **La division verticale** : elle correspond à la détermination des rôles managériaux, afin d'assurer la coordination entre les différentes activités.

La coordination : c'est les efforts nécessaires mis afin d'assurer la collaboration, la distribution des rôles au sein de l'entreprise et la cohérence.

Mintzberg distingue cinq mécanismes de coordination :

- L'ajustement mutuel (par un contact direct) ;
- La supervision directe (par un supérieur hiérarchique) ;
- La standardisation des tâches (par un code de procédure) ;
- La standardisation des résultats (par la définition du résultat à atteindre);
- La standardisation des qualifications (par une définition de la compétence individuelle) (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010, p. 368 et 369)

La formalisation selon (Daft, 2010)« *c'est l'ensemble de la documentation de l'entreprise qui regroupe les procédures, le règlement intérieur, et la description des fiches de poste ayant objectif de régir le comportement des individus.* » c'est une étude documentaire ayant objectif de décrire les procédures réglementaire, les fiches de poste, H. Mintzberg mis en évidence trois types de spécialisation :

- La spécialisation liée aux postes
- La spécialisation des flux du travail

- La spécialisation lie aux règlements intérieurs de l'entreprise

On déduit que La spécialisation lie aux postes, La spécialisation des flux du travail, La spécialisation lie aux règlements intérieurs de l'entreprise sont des indicateurs en lien étroit avec le contrôle de l'incertitude.

La centralisation : c'est le niveau de la prise de décision au sein de l'entreprise se réfère au degré de conservation du pouvoir décisionnel par le sommet hiérarchique(Soparnot, 2009)elle détermine par conséquent dans quelle mesure le pouvoir décisionnel est réparti et diffusé dans les niveaux inférieurs de l'organisation : plus l'organisation est centralisée, plus les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie(Barabel & Meier, 2010). En outre la centralisation de l'organisation se traduit par la distance hiérarchique.

En outre, En 1970, le groupe Aston a identifié cinq dimensions de la structure, on distingue :

- Le degré de spécialisation de la structure ;
- Le degré de standardisation du travail ;
- Le degré de formalisation du fonctionnement ;
- Le degré de centralisation des décisions ;
- La configuration de l'organisation.

2.3 Les théoricien classique « *the one best way* »:

Henri Fayol (1918, 1979) théoricien de l'école classique, d'origine français, Fayol est le père fondateur des théories administratives, dans son ouvrage « administration industrielle et générale » à mis en évidence cinq éléments fondamentale de l'administration : la prévoyance, le commandement, l'organisation, le contrôle et la coordination. Dans sa conception de l'organisation Fayol reconnaît « *one best way* », et propose une structure universel et standard repose sur les principes suivant :

- La division du travail ;
- Les principes de la chaîne de commande ;
- La hiérarchie ;
- L'unité de commandement ;
- La discipliné;
- L'ordre.

Cependant à mesure que l'organisation se développe le modèle classique fondé sur l'unité de commandement annule la possibilité de recourir à l'expertise, à cet effet Foyle propose le

modèle staff and ligne dont lequel les dirigeants appartenant au staff ligne sont chargés de réaliser les objectifs de l'entreprise et staff apporte leur expertise.

- **L'unité de commande :** L'unité de commandement est de recevoir les ordres de la part d'un seul chef.
- **La centralisation :** « *partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisation* » (Fayol, 1918, 1979, p. 36).

Nous reconnaissons le modèle pyramide à travers les notions « le principe de la chaîne de commande » et « L'unité de commande » ainsi à travers « *la conception de l'autorité de Fayol repose à la fois sur l'individu et les règles (le droit)* » (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael, 2010, p. 363) dont les mécanismes de coordination sont la hiérarchie et les procédures réglementaires.

2.4 La bureaucratie:

Max Weber (1846-1920) père de la sociologie allemande, juriste et professeur en économie. Dans sa conception de l'organisation Weber intègre le concept « bureaucratie » qui est péjoratif d'après Michelle Crozier.

Weber dans sa théorie décrit la bureaucratie comme un mode d'emploi idéal pour une organisation qui doit être fondée sur une autorité rationnelle légale régie par un ensemble de règles qui octroie le pouvoir nécessaire, il mentionne que :

« *L'autorité de donner les ordres nécessaires à l'exécution des tâches (assignées) doit être exercée de façon stable. Elle est strictement définie par des règles qui prévoient des moyens coercitifs...* » (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael, 2010, p. 364)

2.4.1 Les critères principaux pour une bureaucratie performante :

- les agents sont soumis uniquement à une autorité dans le cadre de leur fonction ;
- l'emploi doit être clairement défini et organisé dans la hiérarchie ;
- chaque emploi a un nombre de critères de compétences réglementés formellement et définis ;
- une relation contractuelle libre est la base fondamentale d'un emploi ;
- la sélection des candidats est effectuée selon leurs qualifications techniques ;
- les agents reçoivent un salaire fixe et ont le droit d'avoir une retraite ;
- la promotion dépend de deux critères :
 - L'ancienneté et du
 - Le jugement des supérieurs ;

- Chaque agent doit se soumettre à une discipline.

D'un regard culturel, cette théorie a vu le jour ou le modèle de base correspond à la machine bien huilé, Bien que le concept « bureaucratie » est interprété d'une façon péjorative d'après le sociologue français Michelle Crozier. Il n'est pas un hasard que cette théorie a vu le jour dans une culture appartenant au modèle machine bien-huilé qui penche vers des organisations structuré et formelle et ne peut s'appliquer ailleurs dans d'autre modèle comme marché village.

2.5 La perspective de la contingence:

Suite à l'émergence des théories des système, l'entreprise n'est plus conçue comme un système fermé tel qu'il est stipulé dans les théories classiques, bien au contraire elle est considérée comme un système ouvert en interaction avec son environnement (Plane, J. M. , 2019)En effet ses théories marquent l'avènement de l'approche contingence.

La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards. Cette contingence est structurelle car les changements dans les variables externes (technologies, marchés, etc.) provoquent des évolutions dans la structure des organisations (Plane, J. M. , 2019).

La grande Bretagne est le berceau de la théorie contingence, elle s'inscrit dans le modèle «marché village » ses valeurs culturelles se reflètent sans doute dans leurs théories, en effet la contingence a tendance a abordé les problématiques selon leur contexte ce qui se reflète « le marché village », elle rejette toute forme d'idéalisation notamment, le *one best way*, , elle stipule qu'il n'existe pas de forme structurelle idéale pour tous les contextes(Mintzberg, 1979),et suppose que les différentes manières de se structurer ne s'équivalent pas(Galbraith, 1973, p. 2), donc pour avoir un certain niveau d'efficacité, l'entreprise doit choisir une structure en fonction des caractéristiques environnementales, on distingue trois facteurs de contingence :

- L'environnement ;
- La taille et l'âge ;
- La technologie.

2.5.1 L'environnement :

Les travaux de Burns et Stalker (1961, 1971), mené sur une vingtaine de firmes anglaises et écossaises afin d'étudier l'influence exercée par leurs environnements, les résultats de l'étude sont publiés en 1966 dans un ouvrage intitulé « *The Management of Innovation* » leurs recherches montre que le type de structure de l'entreprise dépend particulièrement de l'incertitude et de degré de sa complexité, ils distinguent deux type de structure :

- ❖ La structure mécaniste
- ❖ La structure organique

2.5.1.1 La structure mécanique :

Dans les cultures anxieuses associées avec distance hiérarchique importante, La structure mécaniste est très répandue. Elle se caractérise par un certain niveau de complexité, très formalisé et centralisé qui demande la réalisation des activités routinière, et pour cela elles font souvent recours à la programmation mentale des individus, en l'occurrence elle permet de répondre au besoin culturelle des individus du fait les organisations s'inscrivent dans un modèle pyramidale adopte des structure très centralisée, les position hiérarchique sont respecter, utile pour la gestion des conflits ceci est relative à un environnement les individus dispose d'un haut potentielle en pratique car les taches d'exécution sont routinier, par contre expriment une fragilité pour le changement tel que le témoigne l'entreprise française de télécommunication individus marque une certaine loyauté envers l'organisation, la division et différenciation des taches sont élevé ses élément comme expliquée déjà par Hofstede sont le résultat élevé du contrôle de l'incertitude.

2.5.1.2 La structure organique :

La structure organique se manifeste dans aux environnements ayant une culture forte distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude.

Selon (Plane, J. M. , 2019, p. 113) « *Les structures organiques sont adaptées à des conditions instables. Les problèmes qui surgissent et les actions à entreprendre ne peuvent être fractionnés et distribués parmi des spécialistes à l'intérieur d'une hiérarchie clairement définie. Les tâches sont peu formalisées, en termes de méthodes, de devoirs et de pouvoirs, qui doivent être redéfinis continuelle ment par les liaisons entre les divers participants à chaque tâche. Les interrelations se font latéralement aussi bien que verticalement* ».

Tableau 1: Traits caractéristiques des structures mécanistes et organiques

Structure mécaniste	Structure organique
- Une division accentuée du travail qui fragmente les activités complexes pour les ramener à des tâches très spécialisées. - Le caractère abstrait du travail brouille le lien entre les tâches et l'activité globale de l'organisation. - La coordination des tâches spécialisées s'accomplit par la minutie de la supervision. - Il existe une définition précise des droits et des obligations inhérentes à chaque rôle. - La communication se fait par la voie hiérarchique: l'accent est mis sur la communication verticale. - L'information nécessaire à l'accomplissement du travail est centralisée au sommet de la hiérarchie. - L'accent est mis sur la loyauté envers l'organisation et l'obéissance à une autorité formelle. - L'abondance de règles et de procédures détaillées encadrant l'exécution du travail laisse peu ou pas d'initiative au titulaire de la fonction.	- Les tâches sont conçues et décrites de façon à établir un lien entre elles et l'ensemble de l'activité de l'organisation - Les tâches sont continuellement redéfinies à la faveur des échanges entre les membres de l'organisation. - Les titulaires des fonctions sont capables d'une certaine forme d'autorégulation. - Les responsabilités assumées peuvent dépasser ce que prévoit la description d'une Fonction. - La communication latérale revêt plus d'importance et l'organisation a tendance à se constituer en réseau. - L'information nécessaire à l'accomplissement du travail ou à la prise de décisions est acheminée vers la base de la hiérarchie. - L'engagement vis-à-vis du travail l'emporte sur les exigences de loyauté à l'égard des supérieurs. - Un minimum de règles et de procédures laisse une certaine marge de manœuvre aux titulaires des fonctions.

Source: T. Burns, Stalker G.W., The Management of Innovation, Tavistock Institute, 1966 cité par (Plane, J. M., 2019)

Par la suite le sociologue de l'entreprise Charles Bryce Perrow propose une classification des entreprises selon leur environnement technologique suite à une recherche menée sur 46 organisations (15 entreprises de services et 31 entreprises industrielles choisies d'une manière aléatoire) tout en prenant en considération des caractéristiques culturelles de l'organisation. Il traite la question de performance et définit deux éléments qui peuvent classer l'organisation :

- Le niveau de formalisation des tâches ;
- Le degré de variabilité des activités.

Cette approche est un approfondissement des travaux de Burns, Stalker qui ont abouti à une classification des entreprises, et permet de distinguer quatre typologies résumées dans le tableau suivant:

Tableau 2: La typologie des organisations d'après C. B Perrow

	Faible degré de formalisations des activités	degré de formalisations des activités élevé
Faible degré de variabilité des activités	Organisation artisanale	Organisation routinier
degré de variabilité des activités élevé	Organisation innovatrice	Organisation ingénierie

Source : (Plane, J. M. , 2019, p. 121)

On observe que ces deux éléments sont fortement corrélés avec la dimension du contrôle de l'incertitude du fait que les cultures a fort contrôle de l'incertitude, les individus souhaitent instaurer des procédures bien formalisée, la diversification des activités est rejetée considéré, comme une menace contrairement.

2.5-2 La technologie

D'autre paramètre peuvent influencé sur le choix de la structure, en effet La technologie peut être une variable explicatrice qui entraine des similitudes au niveau des structures organisationnelles, l'un des chercheurs qui ont aborder traiter cette ce thème est Joan Woodward professeur à l'université de Londres, chef de la sociologie industrielle, il a réalisé une enquête auprès de 100 firmes et aboutie a une conclusion ; les groupe les plus efficace sont ceux qui adopte des pratiques managériaux en concordance avec leurs technologies, il distingue trois types catégories :

- La production unitaire ;
- La production en grande série ;
- Le processus continue de production.

Néanmoins, la technologie peut avoir un rapport avec la culture nationale dans la mesure où les cultures individualistes sont fortement corrélées avec le développement des pays hors que dans les cultures collectivistes qui se trouvent généralement dans les pays en voie de développement la technologie est peu présente et dans certain cas le taux de transfert de technologie est parfois long, les équipements industriels se chiffre à des milliards l'entretien et la manutention sont quasi-inexistante.

2.5-3 L'Age et la taille :

L'Age et la taille sont des facteurs déterminant dans le choix de la structure de l'entreprise, en effet plus l'organisation se développe la taille devient plus grande, les tâches sont de plus en plus spécialisées et formalisées, par ailleurs de plus l'organisation prend de l'âge, elle acquiert de l'expérience.

2.6 La configuration de Mintzberg:

Le sociologue H. Mintzberg, a admis dans ses travaux l'influence du facteur culturel dans les choix de la structure de l'entreprise, il distingue cinq types de structure :

La structure simple : elle se caractérise supervision directe, des tâches peu définies. On retrouve ses structures dans des pays collectivistes comme la Chine qui s'inscrit au modèle famille large.

La bureaucratie professionnelle : comme nous l'avons déjà indiqué dans la théorie précédente, l'organisation allemande s'inscrit dans le modèle machine bien, les individus optent pour la bureaucratie et mettent l'accent sur l'aspect formelle au niveau de l'entreprise, elle se repose sur :

- Standardisation des qualifications
- Main d'œuvre.

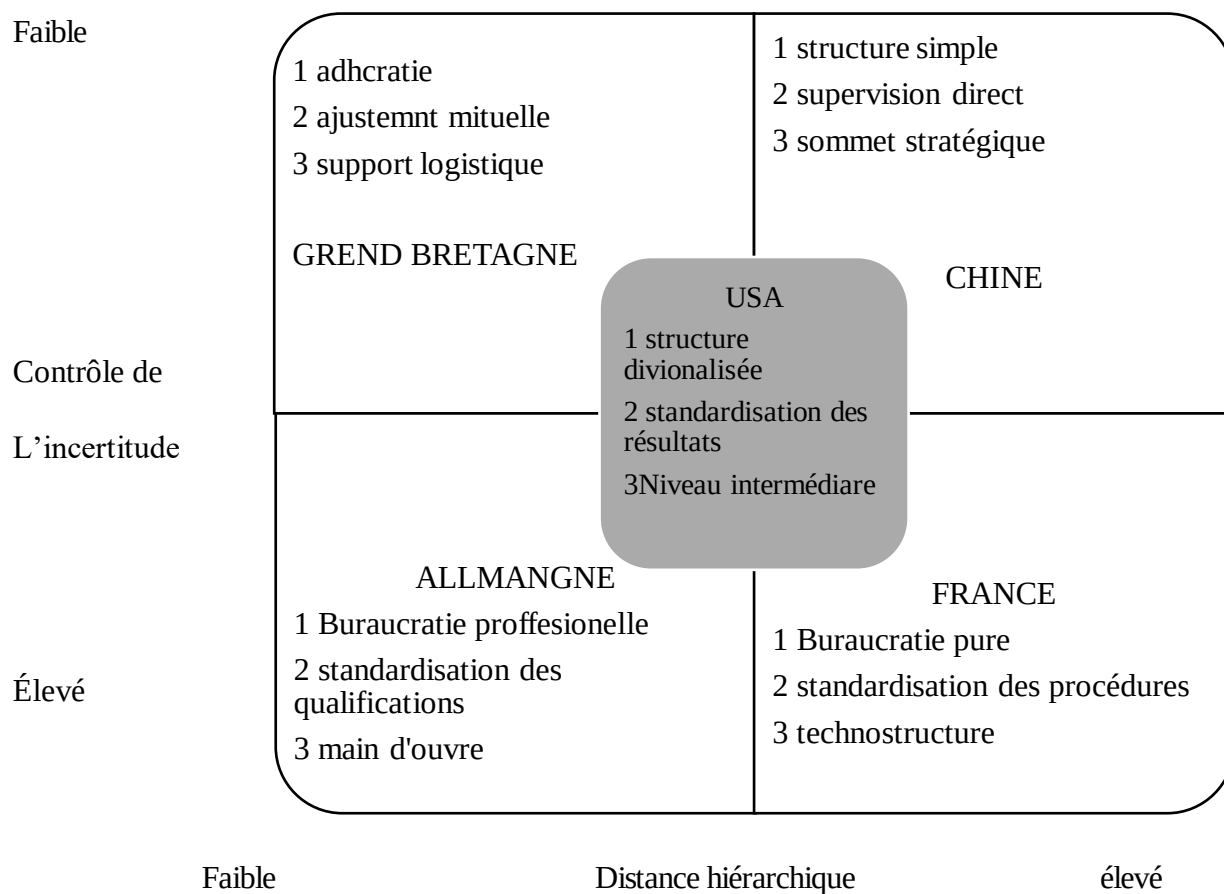
Bureaucratie mécaniste (pure): d'après Mintzberg la bureaucratie mécaniste se repose sur la fragmentation des activités et la planification, elle accorde peu d'importance à l'expertise, donc il s'inscrit dans le modèle pyramide.

L'adhocratie (innovatrice): elle est peu centralisée, peu formalisée, elle s'inscrit au modèle marché village et les individus optent pour une communication informelle, elle se repose sur :

- L'ajustement mutuel
- Le support logistique

Structure divisionnalisée: on retrouve souvent aux Etats Unis qui se distingue par une grande diversité culturelle du fait que la structure divisionnelle réunit toutes les particularités des autres structures.

Figure 1: projection des cinq configurations organisationnelles préférées de Mintzberg sur une matrice de distance hiérarchique- contrôle de l'incertitude avec un pays type pour chaque configuration



Source : (Geet Hofstede, Hofstede, & Michael , 2010)

CHAPITRE II :

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette partie nous allons élucider la démarche méthodologique retenue pour la réalisation de notre étude, les outils de collecte de donnée et les instruments d'analyse.

La méthodologie est définie d'après (Angers, 1997) comme « *La stratégie, le plan d'action le processus sous-jacent aux choix et à l'application de techniques de travail spécifiquement nommées méthodes. Elle fait le lien entre les choix de méthodes et les résultats attendus* ».

La méthodologie est la base fondamentale de toute étude scientifique, elle détermine la rigueur de la recherche, fiabilité de la recherche.

1. Epistemologies⁶:

Dans le cadre de notre étude nous avons choisi le positionnement épistémologique constructiviste (Gavard, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012) « *qui consiste en un ensemble de connaissance relatives à l'expérience humaines du projet étudié qui confronte l'expérience connu dans le terrain* » le constructivisme défère du positivisme du fait qu'il considère que la réalité est un construit sociale acquit à partir des connaissances et des expériences l'individu porte un regard une conception particulière propres à lui.

Cette approche est utilisée dans en science humaine et sociale parfois dans le management c'est le cas actuel du fait que nous allons aborder l'entreprise sous une perspective sociale. Les études importantes qui ont établie l'influence de la culture sur le choix de la structure organisationnelle ont fait l'Object d'un positionnement épistémologique constructiviste du fait qu'elle suppose une approche anthropologique, sociale afin de comprendre comment la variable culturelle influence sur la structure d'une entreprise.

2. Modèle théorique:

Pour la réalisation de notre recherche nous avons opté pour le modèle de Hofstede composé de quatre dimensions principale :

- La distance hiérarchique ;
- Le contrôle de l'incertitude ;
- La féminité/ la masculinité ;
- L'individualisme/ le collectivisme ;

L'application de ce modèle fera l'Object d'une référence pour notre étude.

⁶ L'épistémologie se définit comme un ensemble de connaissances accumulées et valables.

3. Approche Méthodologique:

Dans la littérature sur la culture nationale de nombreuses recherche on fait Object d'une recherche quantitative, dans le cas de notre étude qui traite l'influence de la culture kabyle sur la structure de l'entreprise, elle nécessite de la compréhension de la description du phénomène, nous avons mobilisé la méthode mixte qui se justifier par l'intérêt de mesurer, de décrire la culture nationale dans sa dimension kabyle et comprendre, enfin, comparer par rapport aux travaux de recherche ayant était déjà réalisée. « *Une recherche qualitative a pour objet de décrire des impressions, de clarifier des faits et de s'accorder avec le sens des éléments observés. Elle cherche moins à valider des hypothèses de départ qu'à comprendre la manière dont, par exemple, une création de valeur a été perçue, des impressions ont été reçues ou des situations ont été vécues* » (Constant & Lévy, 2015, p. 90)

Notre recherche s'appuie sur des caractéristiques quantifiables et non quantifiables, dans la quel nous allons recourir à la recherche documentaire comme mémoire, le questionnaire les travaux du sociologue pierre Bourdieu qui ont décrit la structure de culture kabyle,

« *La recherche qualitative s'attache à rechercher le sens et les finalités de l'action humaine et des phénomènes sociaux. Elle s'intéresse avant tout aux valeurs, intensions, finalités, croyances, idéologies, etc. des êtres humains et peu aux liens de causalité. Son analyse plutôt souple et davantage inductive s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun qu'elle essaie de systématiser* » (N'DA, 2015, p. 159)

Pour (Merriam & Tisdell , 2016, p. 25) la recherche qualitative s'intéresse à la façon dont le sens est construit, à la façon dont les gens donnent un sens à leur vie et à leur monde. L'objectif principal d'une étude qualitative est de découvrir et d'interpréter ces significations, (Thiétart & Al, 2014, p. 176) précise que les démarches qualitatives servent principalement à construire, enrichir ou développer des théories.

4. L' échantillon:

(Pires, 1997) cité par (Prévost & Roy, 2015, p. 66) précise que les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant en matière de crédibilité et de transférabilité d'une étude. Dans notre étude nous avons opté pour un échantillonnage non probabiliste, selon Simard (2003) cité par (EL HAIAD, 2007, p. 83)« *l'échantillonnage non probabiliste repose sur un choix arbitraire des unités; c'est l'enquêteur qui choisit les limites et non le hasard.* » la constitution de l'échantillon a était faite selon la disponibilité du

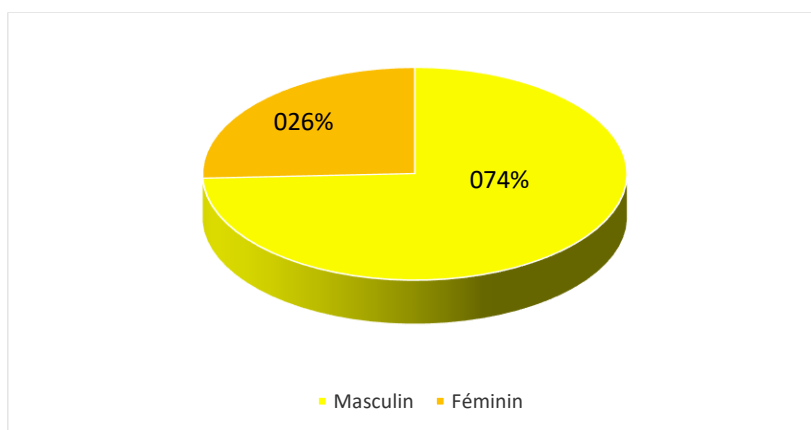
personnel, nous avons administré 55 questionnaires et nous avons obtenue 35 réponses en totale les tableaux suivants et les figures donnent une description de la population sélectionner pour l'étude.

Tableau 3: Répartition des répondants selon la variable du sexe.

Répartition des répondants selon la variable du sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	26	74,3 %
Féminin	9	25,7 %
Total	35	100 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 2: Répartition des répondants selon la variable du sexe.



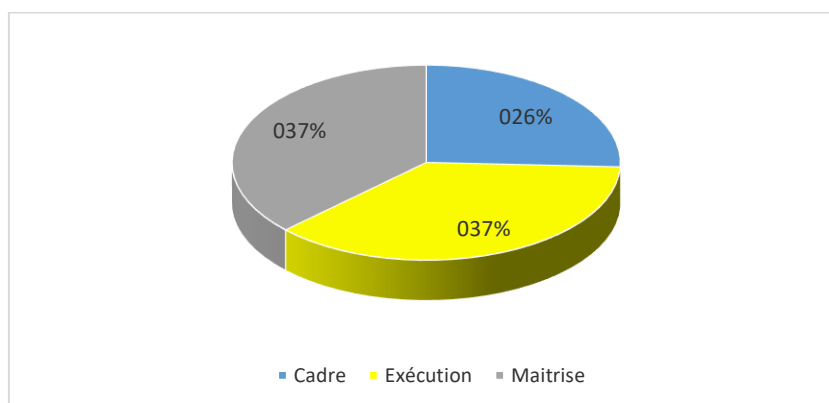
Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Tableau 4: Répartition des répondants selon la profession :

Répartition des répondants selon la profession	Fréquence	Pourcentage
Cadre	9	25,7 %
Exécution	13	37,1 %
Maitrise	13	37,1 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 3: Répartition des répondants selon la profession



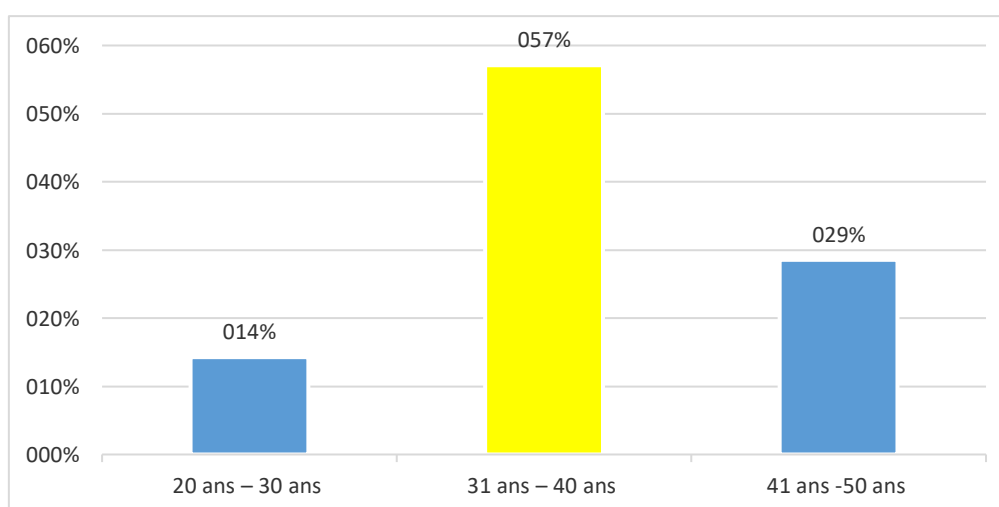
Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Tableau 5: Répartition des répondants selon la catégorie d'âge.

Répartition des répondants selon la catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage
20 ans – 30 ans	5	14,3 %
31 ans – 40 ans	20	57,1 %
41 ans -50 ans	10	28,6 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 4: Répartition des répondants selon la catégorie d'âge.



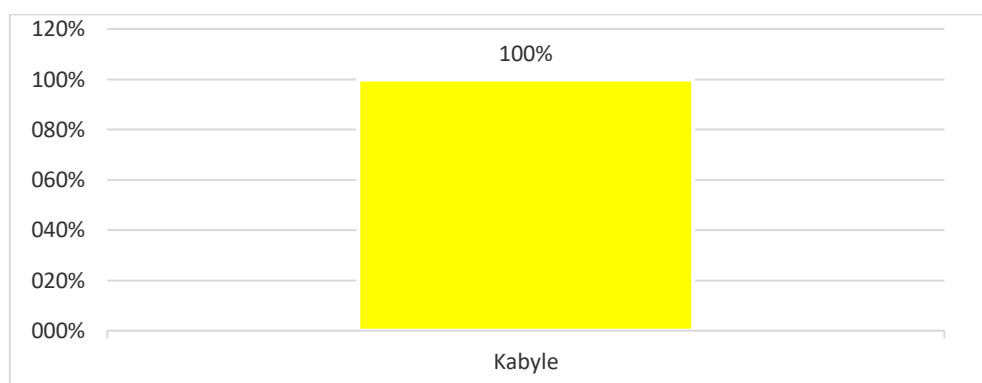
Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Tableau 6: Répartition des répondants selon leur origine.

Répartition des répondants selon leur origine	Fréquence	Pourcentage
Kabyle	35	100,0 %
Autre	00	00 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 5: Répartition des répondants selon leur origine.



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

L'échantillon est hétérogène en matière de sexe, d'Age, position hiérarchique et de formation (cadre, maîtrise, exécutant), réunit toute les partie prenante définit comme « *les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également* » (Johnson, Scholes, Whittington, & Fréry, 2005, p. 718), le choix de échantillon a pour objectif de réunir dévers facette de l'organisation, d'autre part il représente une homogénéité en matière de culture (100% des répondant sont des kabyles).

5. Outil de collecte de l'information :

Dans les recherches mixtes le chercheurs dispose de plusieurs instrument de collecte des données « *Dans Les recherches qualitatives, trois techniques de collecte de données sont particulièrement populaires: l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire* » (Prévost & Roy, 2015, p. 67), bien que la vérité des instruments utilisé augmente la fiabilité de la recherche « *Cette triangulation des données permettra au chercheur de combler les lacunes ou de chacune des méthodes ou des sources d'information dont il fera usage* » (Gauthier. , 2009, p. 218).

Dans la réalisation de recherche nous avons opté pour trois instruments :

- ❖ L'étude documentaire ;
- ❖ Une enquête par questionnaire ;
- ❖ Le guide d'entretien.

5.1. L'étude documentaire :

« L'étude documentaire (ou observation documentaire ou étude de documents) porte sur des objets dont l'observation est indirecte, et ce grâce aux traces qu'ils ont laissées. Quant à la recherche documentaire, elle permet de rassembler la documentation substantielle sur une question à l'étude et de disposer du maximum d'informations utiles dans un domaine sur le sujet à traiter. » (N'DA, 2015, p. 129).

Dans ce type d'étude on trouve des travaux de mémoire, de recherches...et la documentation interne de l'entreprise, on distingue :

- Le règlement intérieur
- La description des fiches de poste
- L'organigramme

5.2. Enquête par questionnaire:

La non disponibilité des employés a rendu la collecte de l'information difficile, et pour le recueil nous avons jugé utile de faire une enquête par questionnaire, en effet, le questionnaire dans le cadre de notre recherche a pour objectif de décrire les valeurs des salaires d'ALL PLAST, de comprendre et d'analyser des faits. L'élaboration de tout questionnaire est établie selon les critères suivants :

- La formulation claire du problème ;
- Formulation précise des objectifs de l'étude.

Le questionnaire est divisé en deux parties la première traite des informations générales : le sexe, l'âge, la profession...

Ensuite la deuxième partie traite principalement des items suivants :

- La distance hiérarchique ;
- Le contrôle de l'incertitude ;
- La féminité/la masculinité ;

- Le collectivisme/individualisme.

Le questionnaire regroupe 14 questions qui traite les quatre dimensions de la culture nationale sur une échelle de : toute a fait en désaccord, En désaccord, Aucun avis, d'accord, toute a fait en accord pour la distance hiérarchique.

Le reste des dimensions les valeurs sont hiérarchisé selon l'échelle suivante :

- Très important
- Important
- Peu important
- Très peu important
- Pas important

Ce qui vas nous permettre de décrire la culture nationale dans sa dimension kabyle et de hiérarchisé les valeurs.

L'administration du questionnaire est faite par le responsable des ressources humaine en raison des causes sanitaires qui ont rendu le terrain non accessible nous avons donc obtenue 35 réponse sur 55 questionnaire le taux de réponse est considéré acceptable.

5.3. L'entretien :

L'entretien est « *Une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence* » (Gauthier. , 2009, p. 340).

(N'DA, 2015, p. 144) Définie les bases fondamentales de l'entretien semi-directif « *Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est pas entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées. Habituellement, le chercheur dispose d'un guide d'entretien (questions guides), relativement ouvert qui permet de recueillir les informations nécessaires. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans la formulation et l'ordre prévus.*

Autant que faire se peut, il sera souple avec l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement dans les termes et l'ordre qui lui conviennent. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois que le sujet s'en écarte ; il ajoutera quelques questions de clarification au moment le plus approprié et de la manière la plus naturelle que possible. » (N'DA, 2015, p. 144)

5.4. Guide d'entretien :

Le guide représente un aide-mémoire, en effet la réalisation de notre guide d'entretien s'appuie sur un cadre théorique qui a pour objectif de traiter les thématiques suivantes.

- Les valeurs de l'entreprise et des employés ;
- Mécanisme de coordination ;
- Le degré de centralisation ;
- La division des tâches ;
- La conception de l'organisation chez les employés.

Tableau 7: nombre des personnes interrogés

Nombre	Fonction	duré
2	Cadre	60minute
2	Maitrise	45 minute
3	Exécution	40 Minute

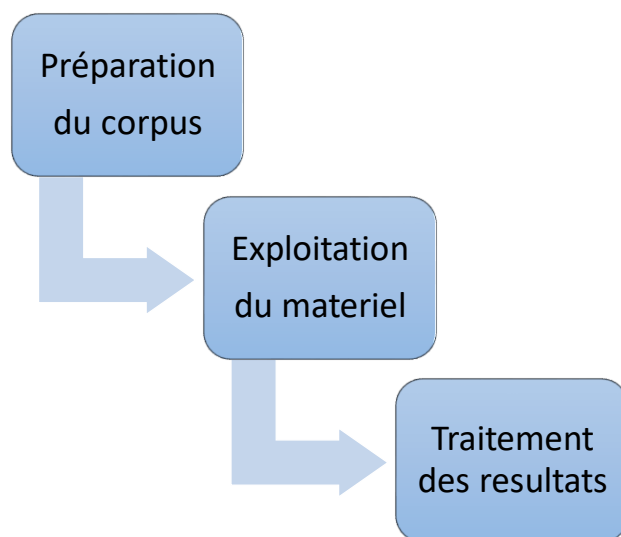
Source : réalisé par nous-même

6. Analyse des données:

L'analyse des données est « *une méthode d'analyse, d'inventaire et de dépouillement utilisé en recherche qualitative. La méthode vise à l'objectivité des résultats et consiste à travailler sur les éléments significatifs d'une communication.* » (Vandercammen & Gauthy-Sinéchal, 2014)

L'analyse du contenu suit 03 étapes, selon la démarche qualitative.

Figure 6:Analyse des données qualitatives



Source (Conchon & Andreani , 2015)

6.1. Préparation du corpus :

Il s'agit de faire la retranscription des données qui consiste « *Faire l'inventaire des informations recueillies et à les mettre en forme par écrit. Ce texte appelé verbatim représente les données brutes de l'enquête. La retranscription organise le matériel d'enquête, sous un format directement accessible à l'analyse* » (MONGEAU, 2008) donc nous avons retranscrit toutes les réponses de l'entretien

Exploitation des outils.

Dans cette étape nous allons établir :

- Codage d'information,
- Classification,
- Énumération,
- Résultat du corpus.

On distingue deux types de codages :

Tableau 8:Types de codages

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser	Lectures ligne par ligne des données et codages en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensemble similaire, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établies de façon à priori
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codages des indicateurs de recherche

Source (Conchon & Andreani , 2015)

Dans notre étude, le codage ouvert sera plus approprié. En s'appuyant sur cadre théorique, nous allons procéder à des d'étapes similaires pour classer en catégorie hiérarchisé les valeurs, et comparer par rapport au cadre théorique.

6.2. Traitement des résultats :

D'après (Andreani & Conchon, 2015), il existe deux types de traitements :

- Traitement sémantique : il consiste à étudier des idées des participants (analyse empirique). Les mots qu'ils utilisent (analyse lexicale), et le sens qu'il leur donne (analyse de l'énonciation).
- Traitement statistique : un traitement informatique des données à l'aide des logiciels spécifiques. Autrement dit, le sens est donné par l'analyse statistique des données.

Tableau 9 : Type de données source

Traitement statistique	Traitement sémantique
Traitement informatique	Traitement manuel
Analyse statistique des mots et phrases	Analyse empirique des idées, des mots et leurs significations
Chercheurs académiques	Professionnel des études

Source : (Andreani & Conchon, 2015)

La méthode de traitement et d'analyse des résultats retenue pour réaliser notre étude sont de nature qualitatif et quantitative, en effet, l'utilisation du questionnaire et d'autre méthode de collecte de donné qualitative nous permet de choisir la méthode d'analyse du type qualitative pour le guide d'entretien et quantitative pour le questionnaire.

Nous avons utilisé l'analyse uni variée comme instrument statistique pour décrire les dimensions de la culture kabyle aussi les comprendre, (on note que l'analyse des données a été réalisée par le logiciel SPSS)

Quant au guide d'entretien nous avons utilisé le traitement sémantique après avoir fait la retranscription des entretiens, puis le codage des données et la classification des catégories.

7. Présentation de l'organisme d'accueil :

ALL PLAST est une entreprise privée appartenant au secteur secondaire spécialisé dans transformation de plastique destiné à l'emballage, elle emploie 200 personnes (2020).

7.1. IDENTIFICATION DE L'OPERATEUR ECONOMIQUE :

ALL PLAST : est une entreprise de transformation de plastique destiné à l'emballage

Des produits laitiers, de margarinerie et de biscuiterie. Elle est implantée dans la zone d'activité de Taharacht à Akbou, et distante de 70 km du chef-lieu de la wilaya.

Forme juridique : SARL de droit privé algérien.

Date de création : 15/05/1997

Intitulé de l'activité : Transformation de plastique- Transport de marchandises sur toutes distances

Capital social : 400 000 000,00 DA

• LOCALISATION

Adresse : Zac de Taharacht Akbou BP 13 E 06001 wilaya de Bejaia.

N° de tél : 034.19.61.14 et 11 Fax : 034.19.61.61

Site web : www.allplast-algerie.com

• IDENTITE DES ASSOCIES

Monsieur BATOUCHE Madjid,

Demeurant Ighzer Amokrane centre commune d'Ouzellaguen.

Statut : Gérant associé - Fonction : Directeur Général de la SARL.

Formation : Formé dans le Management et la Gestion d'Entreprise.

Expérience : 20 ans d'expérience

3 -Mme, BENAUDIA Fatiha, épouse BATOUCHE Madjid,

Demeurant Ighzer Amokrane centre Commune d'Ouzellaguen.

Statut : Associé - Fonction : Directrice Générale adjointe de la SARL.

Formation : formé en informatique de gestion et en Management et Gestion des entreprises

Expérience (12 ans)

7.2. CERTIFICATIONS

L'entreprise ALL PLAST dispose de tous les arrêtés d'exploitation que ce soit pour l'activité de transformation de plastique ou pour le stockage de ses matières premières et produits finis.

Elle dispose des arrêtés et certificats suivants :

-Arrêté de wilaya N° 1222/04 du 08/12/2004 modifiant l'arrêté N° 1120 du 26/10/2004,

Portant autorisation d'ouverture, exploitation et production de pots de yaourt en plastique

Au bénéfice la Sarl ALL PLAST sise au niveau de la ZAC Taharacht Commune d'Akbou

-Certificat de conformité du bâti de l'APC d'Akbou en date du 23/09/2001.

-Certificat de conformité de la Protection civile de la wilaya de Bejaia N° 044 date du 09/10/2004.

-Elle dispose également de l'Arrêté Ministériel N° 100/KDMB/AK du 21/04/1999 portant

L'Avis favorable de l'Etude de l'impact de l'Etude sur l'Environnement du projet de transformation de plastique de la Sarl All Plast sise à la Zac Taharcht commune d'Akbou.

-Elle dispose de certificat d'ISO 9001 (International Organization for Standardization) version 2015, depuis décembre 2007.

-Du Statut d'Opérateur Economique Agréé en Douanes depuis 04février 2013.

-Des certificats portant vérification et contrôle périodiques de tous les équipements ou

Appareils de mesure utilisés au cours de son activité qui sont soumis à la vérification et aux contrôles périodiques par les services de la métrologie légale ou par des établissements nationaux agréés.

- Les certificats d'alimentarité et de qualité des matières et fournitures entrant dans
La transformation du plastique ainsi que les normes d'utilisations

7.3. MISSIONS DES DIFFERENTES STRCUTURES DE L'ENTREPRISE :

7.3.1.1. LA DIRECTION GENERALE :

Conformément aux statuts de l'entreprise, la Direction générale, confiée au Gérant principal a pour mission de planifier, gérer coordonner et Contrôler sous son autorité, toutes les activités de l'entreprise.

Elle exerce tous les pouvoirs que lui confèrent les statuts juridiques de la société (pouvoir d'acheter et de vendre, pouvoir de recruter et de Licencier le personnel, pouvoir de céder, Respect des lois et règlements en vigueur).

Pour réaliser de ses objectifs ; accomplir et réaliser tous les actes de Gestion de l'entreprise et ses obligations envers les tiers. La Direction Générale délègue à ses principaux responsables de structures le pouvoir Gestion et de signature administrative.

La Direction Générale dispose d'un Secrétariat de direction chargé de recevoir et de transmettre le courrier de l'entreprise et de vers les différents services ou établissements extérieurs, téléphoniques aux différents structures, de gérer les rendez-vous et les différents agendas de réunions de travail des gérants.

Il est chargé également des différentes tâches de bureautique liées à la direction.

La fonction d'assistante de Direction, dans l'assistance de direction, et dans le Management de la qualité.

Un Représentant du système de Management Qualité diplômée en management de la qualité, lui est directement rattaché et a pour mission de surveiller et d'entretenir le système mis en place et de lui Communiquer à tout moment la survenance

Des non conformités constatées en établissant des plans d'action avec les pilotes de processus pour y remédier.

7.3.1.2. SERVICE COMMERCIAL

Ce service est chargé de prospecter des nouveaux clients, de recevoir les commandes, de les faire réaliser par la Production selon les conditions et le cahier des charges et de les livrer dans les délais prescrits et selon la qualité exigée.

Annuellement, il élabore le plan prévisionnel commercial qu'il soumet à la Direction Générale et après son approbation il le décline aux services :

Achat et Approvisionnements, Planification Production, Maintenance, et Comptabilité Finances pour mise œuvre et suivi.

Les prévisions sont modifiées au besoin compte tenu des programmes et des commandes des clients

Il gère quotidiennement les mouvements des stocks les produits finis destinés à L'expédition et les stocks de produits finis réceptionnés de la structure de Production.

Les programmes de livraisons des produits finis aux clients et leur suivi sont arrêtés et ordonnés et agencés par cette structure.

Pour se faire, il dispose de magasins de produits finis et d'un personnel formé et de chauffeurs livreurs qualifiés.

Il suit le recouvrement des créances avec le concours de la structure de la comptabilité et finances.

Il intervient et gère les cas de non-conformité de produits finis chez le client selon la procédure des retours produits.

Ce service a pour mission également aussi d'effectuer les enquêtes et sondage dans le cadre de la satisfaction client.

Ce service est dirigé un, diplômé dans le génie des procédés, formée dans la stratégie commerciale, dans le marketing, et le Management de la Qualité, assisté d'une équipe commerciale composée d'un assistant commercial, de magasiniers produits fini, de chauffeurs livreurs et de conducteurs de chariot Élévateur.

7.3.1.3. SERVICE PRODUCTION

Cette structure est chargée de la réalisation des commandes de produits.

Elle dispose de trois (03) de lignes de fabrication de la feuille polystyrène appelée bande BPS et de deux (02) lignes de fabrication de barquettes et couvercles dotées respectivement de machines d'impression offset.

Le service production dirigé par Technicien en plasturgie et formé dans la Planification et le Management Qualité, fonctionne avec un effectif de : Soixante 60 employés composé de 23 agents de maîtrise et ingénieurs exerçant en système 3X8 continu.

En attendant la création d'un Service Ordonnancement Lancement, un bureau de planification de la production et d'analyses lui est rattaché, Il se compose quatre (04) Ingénieurs et informatiques et en recherche opérationnelle.

Ce bureau a pour mission de programmer la production hebdomadaire en fonction des stocks de matières premières et fournitures existants, et de faire approvisionner le service Production. Il suit quotidiennement la Réalisation, l'analyser la rentabilité et les écarts et les dysfonctionnements rencontrés pour arrêter un plan d'action avec les services concernés

(Production-Qualité-Gestion des stocks- commercial et management qualité)

7.3.1.4. SERVICE CONTROLE DE QUALITE

Cette structure de qualité est chargée de vérifier et de contrôler à priori par système d'échantillonnage l'ensemble des intrants nécessaires à la réalisation du Produit avant sa réalisation.

Au cours de la réalisation ce service contrôle on line la qualité des produits dans toutes ses différentes étapes conformément aux exigences clients.

Pour réaliser les contrôles physico-chimiques, mécaniques et géométriques ce service dispose d'un laboratoire équipé d'appareils, instruments et de normes de nationales et internationales de fabrication et de Qualité.

Ce service est dirigé, Responsable de la Qualité diplômé en chimie industrielle, assistés par des vérificateurs, des techniciens et ingénieurs en qualité avec un effectif de Douze (12) éléments.

7.3.1.5. SERVICE DE LA MAINTENANCE

Cette structure technique est chargée de l'entretien périodique, de l'intervention sur les machines et les équipements de production à l'arrêt et de la maintenance de l'ensemble des utilités et installations des divers réseaux (froid, électrique, eau, air comprimé etc...)

Elle est chargée également de veiller sur les équipements soumis au contrôle et à la vérification par les services publics de la métrologie légale ou de l'Energie.

Cette structure étudie conjointement avec la Direction Générale la conception des nouveaux projets d'investissement.

Elle réalise tous travaux de réalisation métallique et de soudure nécessaires aux modifications apportées en cas de nécessité sur les installations ou les accessoires de machines.

Elle gère le magasin de la pièce de rechange qui est placé sous son l'autorité.

Elle assiste aux essais technologiques en Algérie et à l'étranger, en tant que représentant de l'entreprise lors de l'achat de tout équipement nouveau.

Cette structure forme également des jeunes apprentis en électromécanique dans le cadre de l'apprentissage.

Ce service est dirigé par, Ingénieur Electromécanique et en automatisme assistés de douze (12) techniciens et ingénieurs diplômés dans le domaine de la maintenance.

7.3.1.6. SERVICE ACHAT ET GESTION DES STOCKS

Ce service a pour mission d'importer et d'approvisionner tous les intrants nécessaires à la réalisation des produits finis et d'en assurer une couverture de sécurité en matières premières, colorants, adjuvants pièces de rechange et équipements.

Pour ce faire, il prospecte le marché international des matières premières avant d'engager tout achat. Il sélectionne les meilleurs fournisseurs sur la base de la qualité des matières premières proposées répondant au standard international de qualité, sur le meilleur prix favorable à L'entreprise et sur les autres conditions tels les délais de livraison les modalités de paiement.

Les besoins en fournitures et en produits divers locaux nécessaires au fonctionnement de l'entreprise se font également avec les mêmes critères principes d'achat.

Cette structure gérer également les mouvements de stock de matière première Et assure l'approvisionnement des programmes journaliers ou hebdomadaire de production.

Ce service est dirigé par diplômée en Finances, formée en Management qualité et en planification, assisté de chargés d'achat qualifiés, démarcheur, magasiniers et de chauffeurs de transport de marchandises très qualifié avec un effectif de Onze (11) éléments.

7.3.1.7. SERVICE COMPTABILITE ET FINANCES

Cette structure est chargée de comptabiliser toutes les opérations financières d'achat ou de ventes de l'entreprise conformément aux règles comptables et fiscales en vigueur.

Avec le concours du service achat et approvisionnement, Elle contrôle la conformité de toutes les procédures et opérations d'importations de matières premières, d'équipement et de pièces de rechange ou d'achat locaux qu'elle coordonne avec les banques, les transitaires, les compagnies d'assurance, la compagnie de transport etc...

Cette structure élabore annuellement un projet de budget de l'entreprise qu'elle soumet à la direction générale pour mise en œuvre.

Ce service se charge également du montage des dossiers de financement type investissement et exploitation.

Elle suit l'exécution de tous les contrats d'achat à l'étranger d'équipements ou de prestation de service ou de conventions commerciales avec les clients ou les tiers.

Elle veille à l'accomplissement périodique de toutes les obligations des déclarations légales périodiques auprès des organismes publics fiscaux et parafiscaux (Impôts, caisse nationale d'assurance sociale, Caisse nationale de sécurité sociale des non salariés, centre nationale de registre de commerce, Environnement, Douanes).

Elle entretient étroitement les relations avec les différents organismes publics (banques, impôts, douanes, assurances etc...)

Elle vérifie mensuellement la paie et la masse salariale du personnel et gère la trésorerie.

Ce service arrête annuellement dans les délais impartis les inventaires physiques fin d'année et les bilans comptables qu'il soumet au contrôle et vérification du commissariat aux comptes de l'entreprise.

Le service comptabilité et finances est dirigé par, diplômé en sciences financières et Auditeur auprès d'un commissaire aux comptes, assisté de cadres diplômés en comptabilité et finances

7.3.1.8. SERVICE ADMINISTRATION GENERALE

Cette structure est chargée de gérer et de suivre de tous les dossiers et les questions relevant de l'administration générale l'entreprise.

Etudes technico économiques de création de nouveaux projets d'investissement dans le domaine de la production, Suivi des projets de l'entreprise, en réalisation.

Elaboration et suivi du dossier de l'opérateur économique agréé en douane, établissement et suivi des dossiers de demande de cahiers de charge pour l'exportation d'équipements usagés classés dans la catégorie C.

Etablissement et suivi des dossiers d'assurance multirisque établissement et suivi des dossiers d'assurances automobile.

Etablissement et suivi des dossiers pour demande d'acquisition de produits chimiques dangereux et d'acquisition d'autorisation terrestre auprès d'institutions et organisme publics. Suivi et veille sur le plan d'intervention interne.

Gestion et suivi des dossiers de sinistre.

Gestion et suivi des dossiers de contentieux.

Gestion du personnel étranger en mission auprès de l'entreprise, gestion et suivi des réseaux téléphone fixe et mobile.

Gestion du réseau internet avec le concours de l'ingénieur en informatique.

Veille et Conservation des différents plans de construction et d'architecture du patrimoine bâti de l'entreprise.

Veille et conservation de l'ensemble des actes juridiques et actes notariés du patrimoine de l'entreprise.

Veille sur les nouveaux textes de loi et diffusion vers les services concernés missions de représentation auprès des institutions et organismes public suivi des affaires juridiques contentieuses.

Toutes démarches administratives intéressant l'entreprise à la demande de la Direction Générale

Ce service est dirigé par un Technologue en industrie manufacturière, formé dans la gestion des ressources humaines, le droit pénal, le droit du travail et conventionnel en entreprise, la veille réglementaire. La Gestion des contentieux, l'Administration des Moyens, du Patrimoine des entreprises, la sécurité interne des entreprises, le suivi des Projets de Réalisation etc.....

Assisté d'un juriste.

7.3.1.9. SERVICE RESSOURCES HUMAINES:

Cette structure a pour mission d'effectuer toutes démarches administratives de recrutement du personnel qualifié pour les besoins du bon fonctionnement des structures de l'entreprise.

Elle à la charge de recueillir les meilleurs CV de candidats dont le profil est recherché par l'entreprise avec le concours des chefs de structures elle organise des entretiens et des tests écrits avec les candidats avant tout engagement contractuel.

Elle établit les déclarations d'embauche et d'immatriculation des nouvelles recrues dans les délais fixés par la réglementation.

Elle suit les périodes d'essai du personnel et met fin à leur relation de travail sur avis du responsable hiérarchique direct si leurs résultats d'essai ne sont pas concluants.

Elle évalue annuellement les compétences du personnel. Cette structure a pour mission d'établir des plans de formation continue pour chaque catégorie

Socioprofessionnelle pour élever le niveau de qualification de l'encadrement et des employés.

Cette structure suit les mouvements et la carrière du personnel, elle suit également les arrêts et les dossiers médicaux du personnel et veille aux visites Systématiques exigées par la médecine du travail.

Elle veille au respect de l'hygiène et sécurité en milieu du travail déclare tout accident survenu au cours du travail et ou de trajet à l'organisme de sécurité sociale.

Cette structure gère quotidiennement la ponctualité et la présence du Personnel.

Elle établit la paie du personnel à l'échéance de chaque mois conformément aux dispositions conventionnelles et du régime indemnitaire de l'entreprise ainsi que des dispositions réglementation en vigueur.

Elle remet un bulletin de paie régulièrement à chaque travailleur.

Elle établit toutes les déclarations fiscales et parafiscales périodiques liées aux Salaires et la masse salariale.

Elle établit et gère enfin tous les actes administratifs courants, les congés annuels, les congés de maternité, autorisation de sortie, attestation de travail, attestation de travail et de salaires etc...

Cette structure est dirigée par un diplômé, formé dans la gestion des ressources humaine, Le Management de la Qualité et diplômé en finances et comptabilité assisté d'une Assistante en Gestion de ressources humaines.

7.3.1.10.SERVICE INFORMATIQUE

Cette structure a pour mission la veille et l'entretien du réseau Informatique et de la maintenance des équipements.

Elle gère le consommable des équipements informatiques.

Elle pour mission également d'assister les services utilisateurs dans L'exploitation de l'outil informatique.

Elle numérise les informations et les documents fondamentaux de gestion de l'entreprise
Tels que ceux :

De la comptabilité et finances, des 'opérations bancaires, des opérations d'achat et d'importation, de vente du commercial, de paie, de déclarations sociales et toutes celles ayant une importance cruciale et ou exigées par la réglementation en vigueur.

Cette structure gère également le côté technique du réseau de la vidéo Surveillance installé dans le cadre de la surveillance et de la protection des biens et des services conformément à la réglementions relative à L'exploitation des équipements sensibles.

Cette structure rattachée à la direction générale, est dirigée par un diplômé dans l'ingénierie de l'informatique. Il a une expérience de 06 ans à l'entreprise.

7.4. EQUIPEMENTS DE PRODUCTION ET CAPACITES

7.4.1. La Production de la feuille polystyrène et polypropylène

La transformation de la matière première polystyrène et polpropylène importée sous forme de granulés est introduite par le processus d'alimentation dans la vis des machines auquel est ajouté un colorant et adjuvant au besoin, soumise à la thermo-fusion est extrudée à travers une filière plate entre et passant par les rouleaux de refroidissement pour obtenir une feuille plastique roulée en bobine. C'est la feuille laitière ce produit fini est appelé également bande PS. Elle est utilisée principalement comme emballage du yaourt.

Concernant la feuille polypropylène (PP) fabriquée avec le même procédé, sert à fabriquer les barquettes pour l'emballage de la margarine après avoir subi le processus de thermoformage. La barquette est un kit composé de la boîte et du couvercle.

7.4.2. La Production de la barquette en polypropylène

La feuille en polypropylène extrudée chauffée et ramollie est introduite dans la machine de thermoformage, munie d'un moule de formage, passant dans celui-ci et après refroidissement, forme et produit des barquettes et des couvercles séparément.

Les boîtes et couvercles constituant le kit de la barquette sont soumises à l'impression offset pour imprimer la composition alimentaire de la margarine, les indications publicitaires et les logos du client propriétaire ou maquettes du client.

Le même procédé de fabrication est utilisé pour la production du couvercle sur une machine munie de moule pour couvercles, pour constituer un kit en fin de cycle.

7.4.3. Production de la barquette en polystyrène pour biscuits

Le même procédé de thermoformage est utilisé également pour la production de la barquette pour biscuits avec une machine et un moule appropriés.

7.4.4. Processus interne de recyclage:

Les produits finis ou semi finis déclassés ainsi que les parties de plastique restantes après thermoformage des barquettes et couvercles sont broyées et granulées pour être récupérées et recyclées de nouveau dans le processus de production.

7.5. SYSTEME INTERNE D'INFORMATION:

Pour les besoins de l'activité, la rapidité et la confidentialité d'informations :

Tous les services de l'entreprise sont reliés au standard et entre eux par le réseau de téléphone interne fixe par le système Outlook pour la messagerie interne par Internet pour la messagerie et courriel avec l'extérieur par support papier par voie d'affichage pour les employés ou de d'instructions écrites interservices.

Par téléphone mobile pour tous les responsables et agents en mobilité permanente à l'extérieur ou à l'intérieur de l'Entreprise.

L'entreprise dispose d'un serveur où sont sauvegardées toutes les informations.

La gestion du réseau, du serveur, sa mise à jour ainsi que de l'accès à la loge du serveur sont du seul ressort du Responsable Informatique.

CHAPITRE III :
PRESENTATION ET DISSCUSION DES
RESULTATS

Dans ce chapitre nous allons présenter, la culture kabyle dans sa globalité les résultats de l'enquête par questionnaire et également les résultats du guide d'entretien pour illustrer les mécanismes culturels qui influencent la structure de l'entreprise.

1. La culture kabyle comme composante de la culture algérienne :

L'Algérie se situe en Afrique du nord, jouissant des mêmes valeurs culturelles que le moyen orient appartenant au même rang des pays en voie de développement, toute fois La position géographique occupe le territoire algérien regroupe plusieurs paysages (du littoral, région haut palataux, désert Sahara), des climats diversifier mais aussi au sien de cette richesse géographique se trouve plusieurs sous-culturelles qui se manifestent par la diversité des longues des rites... selon l'Unesco « *patrimoine culturel Algérien est riche aussi de par sa longue histoire millénaire, avec laquelle la société Algérienne est ce qu'elle est aujourd'hui* » (UNESCO, 2009), elle se compose de

- Les arabes
- Les Chaouias :
- Les Béni M'zab
- Les Touaregs :
- Les kabyles

Dans cette section nous allons se focaliser sur la culture kabyle dans son aspect global.

1.1. Les compositions de la culture Kabyle:

- **Les symboles :** elle englobe la langue « *tamazight* », comme le note (Lacoste-Dujardin,, 2002) « *la langue berbère, appelée plus souvent à présent langue tamazight, la langue "des hommes libres"* » des habitudes alimentaire par exemple la fréquence élevée de la consommation de l'huile d'olive, « *azmour* » c'est « l'olive dérivé du mot « *tezemert* » qui signifie la puissance, l'huile d'olive qualifient d'une substance de bien bienfaisance, des habitudes vestimentaires comme la robe berbère, kabyle et d'autre symboles illustrés à travers l'art.
- **Les héros :** dans les contes de fait kabyles, les héros dominant se distinguent par l'attachement et la résistance culturelle, comme le note (Lacoste-Dujardin, 2001, p. 63), « *Fréquentes invasions, dans lesquelles ils s'illustrèrent tout particulièrement : d'abord contre Carthage, tel Syphax, puis contre les Romains comme Jugurtha, Tacfarinas ou Firmus. Ils connaissent aussi un célèbre chrétien berbéro-romain :*

saint Augustin, évêque d'Hippone (l'actuelle Annaba), dont la mère, Monique, était berbère et a récemment fait l'objet d'un congrès à Alger. C'est encore, au VIIe siècle, Kocéïla, puis la Kahéna, « reine de l'Aurès », rebelle à la conquête arabe, et enfin, aux XVe et XVIe siècles, les plus récentes résistances armées contre les incursions des Espagnols, des Portugais. Enfin, ils cultivent le souvenir de la résistance héroïque à la conquête française, de la célèbre Fadhma n'Soumeur en haute Kabylie en 1857, qui, objet d'expositions dans les musées, est encore représentée sur des cartes postales. ».

D'autres personnages mythiques comme « JEHA » qui s'inscrit dans la tradition arabo-berbère, ses anecdotes illustrent les valeurs de la société Maghrébine et devient un exemple, à travers ses anecdotes, on constate l'absence de la valeur du travail, la ruse et détournement sont considéré des signes d'intelligence sociale

Cependant, à l'égard de l'économie les anecdotes de « JEHA » ont des répercussions néfastes sur la programmation mentale collectif, du fait que les individus appartenant à cette culture n'acquiescent pas la valeur du travail.

- **Les rituelles :** ce sont toutes les activités collectives comme « *lwziaa*, »⁷ et « *alwaada* »⁸.
- **Les valeurs:** d'après les entretiens réalisés on distingue :
 - Le respect des gens âgé ;
 - L'attachement aux pratiques ancestrales, la tribu l'ethnie ;
 - La solidarité ;
 - Le sens de la honte.

1.2. Les institutions et leurs impacts sur l'entreprise algérienne:

Le construit de la culture nationale née à partir des institutions qui conditionnent le comportement de l'individu et contribuent à sa programmation mentale, on distingue :

1.2.1 La famille :

Une société fondée sur un système patriarcal ; ou les liens familiaux se reposent sur la chasteté de la femme et la piété filiale, en effet dans le contexte de la culture kabyle, l'honneur de la famille se traduit par la virginité des femmes, la relation parent-enfant est régie par l'autorité comme le note le sociologue (Bourdieu, 1972, p.92). « *Comme dans tout le Maghreb, la société kabyle est définie par les relations de parenté qui sont des « principes de structuration du*

⁷ « *lwziaa* » est une fête berbère villageoise qui consiste à égorger un ou deux veaux et partager sa viande avec tous les villageois, pauvres, riches qui objectif de .

⁸ « *Al waada* » consiste à un don alimentaire sous forme du couscous.

monde social », structuré de tel sorte que le respect des gens âgé soit une vertu fondamentale. En outre le système familiale large qui se compose des parents, des frères, des sœurs, des tantes et oncle... imprègne des schémas de pensée et conditionne le comportement de l'individu de tel sorte que le processus de décision soit unanime, comme le mentionne (Bourdieu, 1958)« *l'individu est étroitement imbriqué dans la famille étendue dont les options règlent ses actes comme ses pensées*». L'individus tissent des liens familiaux fort et le mariage endogamique représente une pratique pour renforcée les liens de consanguinités et assurer une descendance pure. Ceci induit que l'individu doit garder une fidélité envers sa famille élargie, sa tribu, son groupe d'apparence, la cohésion sociale est forte, une infraction peut conduire à la honte qui est partagé par le groupe et entraîne la perte de la face *Le mot aarch, pour cette même auteure, représente des structures sociales et politiques traditionnelles, véhiculées par un code de l'honneur qui n'admet aucun ébranlement à ces structures (Bourdieu, 1958)..*

En effet au regard de l'économie cela se traduit par la dépendance financier des individus envers leurs parents, qui constitue l'un des entrave pour le développement économique les personnes bénéficiaires d'un revenue(les parents) sont appelées à le partager avec d'autre par conséquence le taux d'épargne se réduit, de même pour l'investissement qui est affecté d'une manier indirect, affaiblie l'esprit de l'entreprenait et l'initiative individuelle et enfin les individus lors du recrutement opte pour la personne plus que la compétence, c'est-à-dire lorsqu'un individu crée son entreprise ou occupe une position hiérarchique élevé il est redevable envers les membres de sa famille en leurs créant des postes de travail donc il incite à nommer des personne pour un poste dont il n'ont pas ni qualification, ni la compétence par conséquence le népotisme se développe, le recrutement se fait par la cooptation (*al maarifa*), résultat les entreprise perdent leurs performance et leurs efficacité de gestion.

1.2.2 La tribu :

Selon Kolbo William et Gould Julius (1964) Citez par (BADRAOUI, LALAOUNA, & BELAROUICI, 2014, p. 243): *une tribu (en tant que système d'organisation sociale) peut être décrite : un territoire commun, une tradition de descendance commune, un langage commun, une culture commune et un nom commun ; tous ces critères formant la base de l'union de groupes plus petits tels que des villages, des bandes, des districts, des lignages.*

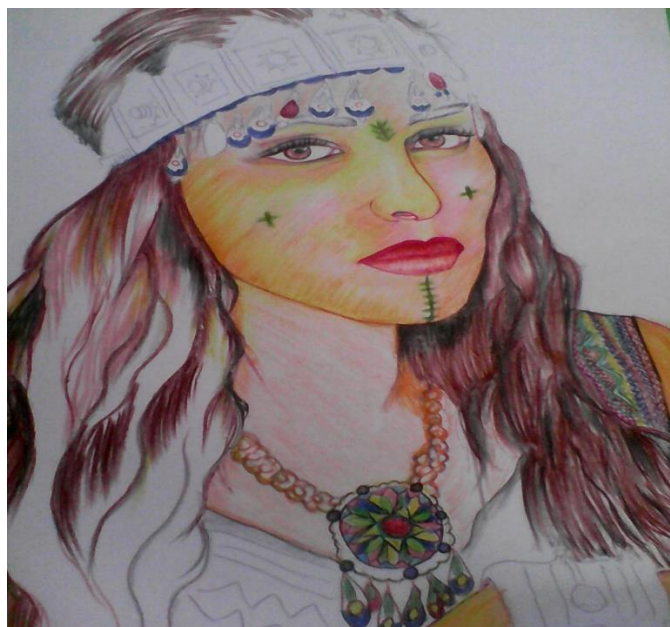
Dans le contexte de la culture kabyle, la vie tribale est soumise à une réglementation informelle stricte sous forme de coutumes, de tradition, « *la tajmaat* » et également les pratiques ancestrales.

En effet, ceci représente des mécanismes misent en place afin de garantir la prospérité de la culture kabyle, la transmission des valeurs et tenter de régir de plus en plus le comportement des individus également d'éviter l'incertitude.

1.2.3 La *tajmaat* :

La tajmaat représente l'une des institutions en Kabylie mobilisée afin de gérer les conflits tribale, familiale mais aussi mettre en œuvre des lois (Lacoste-Dujardin, 2002) «*tajmaat*, 'maison des hommes', une assistance est obligatoire pour les hommes sauf les femmes », « maisons des hommes », *tajmaât*, garnies de bancs de pierres où se tenaient les assemblées villageoises (les *jemaâ*), réunissant périodiquement les hommes. Les quartiers – *tikharroubin* (*takharrubt* au singulier) – des grandes familles lignagères dominantes – *imerkantiyen* (singulier : *amerkanti*) – « riches » (surtout des commerçants) se distinguaient des quartiers plus indifférenciés (les *iderman/adrum*) des autres villageois (*idaâfen*, « pauvres, chétifs ») (Lacoste-Dujardin, 2002) Cette pratique est reproduite au niveau des entreprises familiales utilisée comme un moyen de gestion des conflits efficaces, néanmoins, elle manifeste des limites du fait qu'elle ne fait pas appel aux outils d'analyse scientifique et les pratiques ancestrales demeurent sa seule référence.

Figure 7: la femme kabyle



Source : tableau réalisé par Lotfi MOKRANI⁹

⁹ Lotfi Mokrani peintre diplômé au niveau de l'école supérieure des beaux-arts d'Alger

1.2.4 La place de la femme dans la société kabyle :

Dans le contexte de la culture kabyle le rôle sexué attribué à l'homme détermine celui de la femme, l'homme s'occupe du bien être financière et matérielle de la famille, des activités qui nécessitent le courage et la force ce qui lui procure le statut du chef et le pouvoir de la prise de décision, tandis que la femme s'occupe de la qualité de la vie familiale tel qu'elle soit, la transmission des valeurs à travers l'éducation ainsi son rôle se limite à honorer l'homme. Cependant, la position que la femme occupe a des répercussions sur le marché du travail dans la mesure où la main d'œuvre féminine est sous-estimée et se confronte à des obstacles culturels. Par ailleurs, dans le rapport de la Banque mondiale (2011) cité par (Abousaïd, Drissi, Dehbi, & Angade, 2017) mentionne que « *les pertes économiques surviennent lorsque la main-d'œuvre féminine est sous-employée ou mal utilisée, en raison de la discrimination à l'égard des femmes, les empêchant de terminer leurs études, d'exercer certaines professions ou encore d'obtenir le même salaire que les hommes* »

2 Description des resultants:

Dans cette partie nous allons présenter les résultats de notre étude réalisée au sein de l'entreprise ALL PLAST, dans cette recherche nous avons mobilisé une enquête par questionnaire qui traite les quatre dimensions de la culture kabyle complétée par un guide d'entretien sur la structure organisationnelle de l'entreprise.

2.2 La distance hiérarchique :

Les expériences acquiescent dans le cadre familial, le système tribal, la *tajmaat* inculque des schémas au niveau de la programmation mentale. Par ailleurs, les individus sont appelés à les reproduire dans la vie professionnelle. En effet la hiérarchisation de la cellule familiale kabyle sous forme d'âge, le système tribal régi par la *tajmaat* réunit les familles riches et ressurgit la classe aristocratique qui se distingue par la profession « commerce » instaure un climat de distance hiérarchique élevée.

Les tableaux suivants illustrent le style de management engagé dans l'entreprise, la relation patron-subordonnée et la hiérarchisation de l'entreprise.

Tableau 10: Répartition des réponses sur les phrases de « La distance hiérarchique » 1/2

La distance hiérarchique		Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type	Degré d'accord
Phase 01	Préférez-vous un patron qui consulte ses subordonnés ?	4,0000	4,0000	5,00	1,35038	Élevé
Phase 02	D'après Votre expérience le personnel craint-il d'exprimer son désaccord à ses supérieurs (réservés au non cadre) ?	3,1429	3,0000	3,00	1,03307	Élevé
Phase 03	Lorsque le patron prend une décision il vous consulte	2,9429	3,0000	3,00	1,30481	Faible
Phase 04	Lorsque le patron prend une décision il procède à un vote majoritaire ?	2,9714	3,0000	3,00	1,15008	Faible
Phase 05	Vous préférez un patron autoritaire ?	2,8000	3,0000	2,00	1,25558	Faible
Toutes les phrases		3,1714	3,2000	3,20	1,21878	Élevé

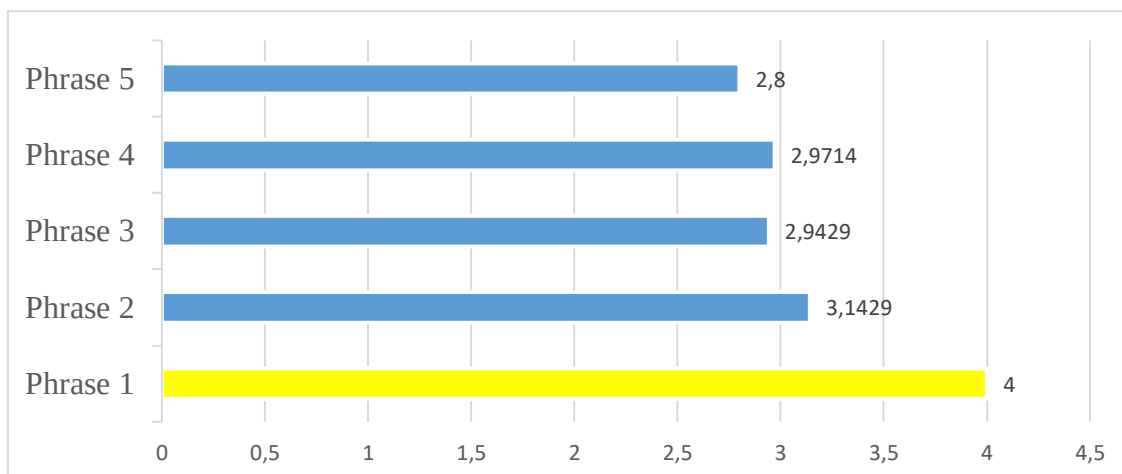
Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Tableau 11: interprétation des résultats obtenue sur les phrases de « La distance hiérarchique» 1/2.

Moyenne	La réponse	L'accord avec les phrases proposées
Moins de 2	Tout à fait en désaccord	Très faible
Plus de 2 et moins de 3	En désaccord	Faible
3	Aucun avis	Moyen
Plus de 3 et inférieur ou égal à 4	D'accord	Élevé
Plus de 4, moins ou égal à 5	Tout à fait en accord	Très élevé

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Figure 8: Répartition des réponses sur les phrases de « La distance hiérarchique » 1/2



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Tableau 12: Répartition des réponses sur les phrases de « La distance hiérarchique » 2/2

La distance hiérarchique (Suite)		Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type	Degré d'importance
01	Il est souvent nécessaire à un superviseur d'utiliser son autorité et son pouvoir quand il transige avec ses subordonnés	3,7714	4,0000	4,00	1,16533	Élevé
02	Le respect des statuts sociaux	4,3714	5,0000	5,00	,87735	Très élevé

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Tableau 13 : interprétation des résultats obtenue des phrases de « La distance hiérarchique » 2/2

Moyenne	La réponse	L'importance
Moins de 2	Pas important	Très faible
Plus de 2 et moins de 3	Très peu important	Faible
3	Peu important	Moyen
Plus de 3 et inférieur ou égal à 4	Important	Élevé
Plus de 4, moins ou égal à 5	Très important	Très élevé

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

D'après les données de l'enquête, nous observons un degré distance hiérarchique élevé, les employés expriment leurs préférences à un patron consultatif néanmoins le style consultatif est peu présent, cela revient au fait qu'il réserver au comité de pilotage (qui se constitue Directeur, Directrice adjointe, les responsables de chaque service). Quant aux subordonnés le

style autocrate et patronale se manifeste le plus, conformément par la phase 02 dans la figure 08 dont la moyenne est estimée à 3.14, aussi le tableau 13 dans laquelle les employés jugent l'importance de l'autorité lorsqu'il transige avec les subordonnées nous avons obtenu une moyenne de 3.77 qui est élevé.

2.3 Le contrôle de l'incertitude :

Dans le contexte de la culture kabyle, les individus appartiennent à cette culture extériorisant leurs émotions et peuvent afficher leur agressivité, comme le note (Lacoste-Dujardin, 2001) « la plupart des slogans figurant sur les banderoles, y compris celle qui portait l'expression kabyle « *Ulaç smah* » « *Aucun pardon* » ». En effet, c'est l'une des caractéristiques des cultures à fort contrôle de l'incertitude face à des situations inconnues le sentiment d'inquiétude, du stress sont partagées de la même façon.

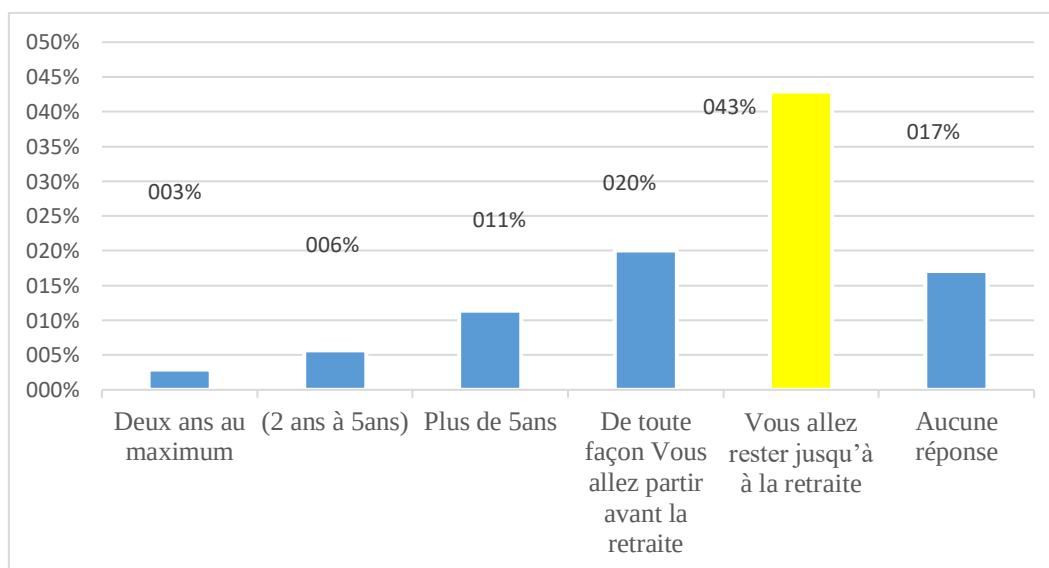
Les tableaux suivant présentent les résultats de l'enquête concernant la dimension du contrôle de l'incertitude :

Tableau 14: Répartition des réponses sur la question suivante : Combien de temps souhaitez-vous rester chez all Plast ?

Combien de temps souhaitez-vous rester chez all Plast ?	Fréquence	Pourcentage
Deux ans au maximum	1	2,9 %
(2 ans à 5ans)	2	5,7 %
Plus de 5ans	4	11,4 %
De toute façon Vous allez partir avant la retraite	7	20,0 %
Vous allez rester jusqu'à la retraite	15	42,9 %
Aucune réponse	6	17,1 %
Total	35	100,0 % %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 9: Répartition des réponses sur la question suivante : Combien de temps souhaitez-vous rester chez all Plast ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

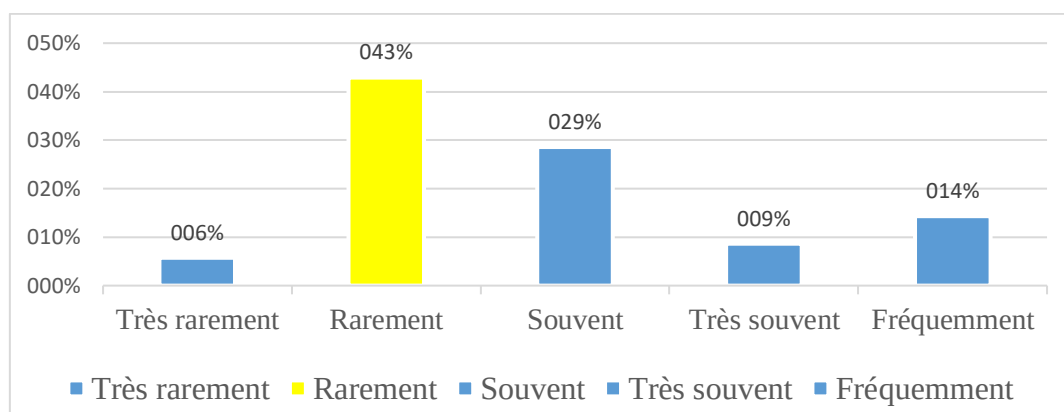
Commentaire : d'après les données de l'enquête, nous observons 43% des employés interrogé souhaite rester jusqu'à la retraite soit disant elle représente presque la moitié des répondants et 20% partiront avant la retraite, le pourcentage se réduit au fur à mesure que la période baisse, ceci représente une stratégie pour assurer la sécurité de l'emploi.

Tableau 15: Répartition des réponses sur la question suivante : Combien de fois sentez-vous nerveux au travail ?

Combien de fois sentez-vous nerveux au travail ?	Fréquence	Pourcentage
Très rarement	2	5,7 %
Rarement	15	42,9 %
Souvent	10	28,6 %
Très souvent	3	8,6 %
Fréquemment	5	14,3 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 10: Répartition des réponses sur la question suivante : Combien de fois sentez-vous nerveux au travail ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

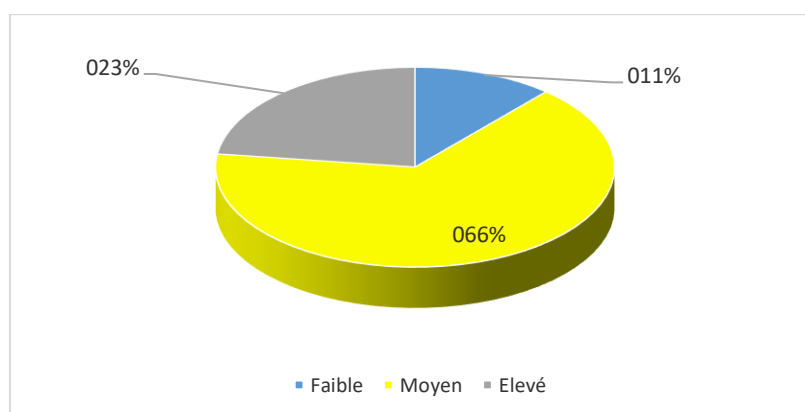
Nous observons que 43% des employés se sent rarement nerveux au travail et 6% très rarement et 29% souvent et 9% très souvent enfin 14% fréquemment. Ceci peut se justifier par l'intensité du stress au travail jugé selon la majorité des employés moyenne comme le montre le tableau16.

Tableau 16: Répartition des réponses sur la question suivante : Le stress au travail est comment ?

Le stress au travail est comment ?	Fréquence	Pourcentage
Faible	4	11,4 %
Moyen	23	65,7 %
Elevé	8	22,9 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 11: Répartition des réponses sur la question suivante : Le stress au travail est comment ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

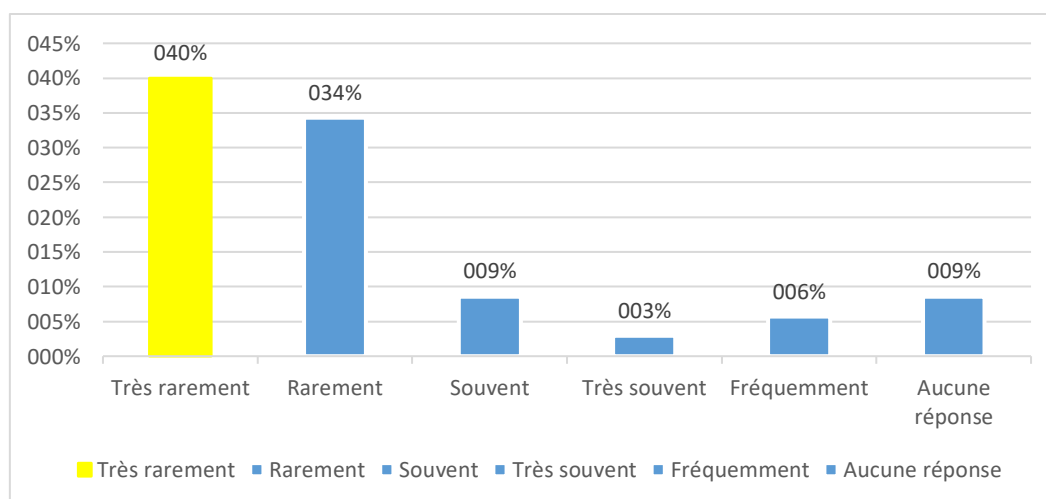
66% des employés jugent l'intensité du stress est moyenne et 23% élevé le reste estime que c'est faible.

Tableau 17: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous venez en retard ?

Vous venez en retard ?	Fréquence	Pourcentage
Très rarement	14	40,0 %
Rarement	12	34,3 %
Souvent	3	8,6 %
Très souvent	1	2,9 %
Fréquemment	2	5,7 %
Aucune réponse	3	8,6 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 12: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous venez en retard ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

D'après la figure 12 et le tableau 17, le taux de retard au sien de l'entreprise est faible, on observe que ;

- 40 % viennent très rarement en retard.
- 34 % viennent rarement en retard.
- 9 % viennent souvent en retard.
- 3 % viennent très souvent en retard.
- 6 % viennent fréquemment en retard.

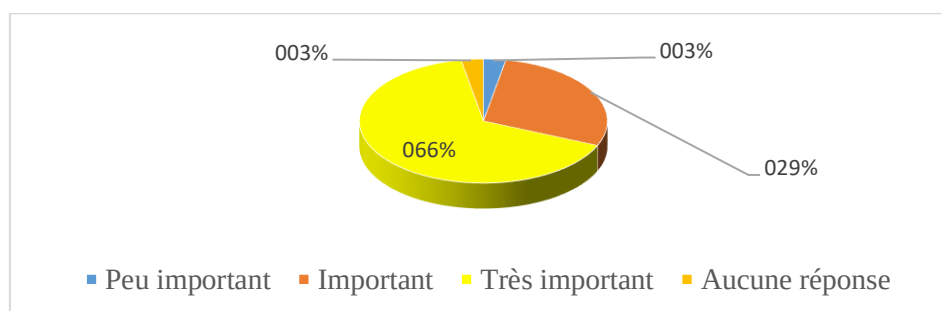
La mise en place d'une pointeuse, le règlement intérieur qui restreint les retards justifient le faible taux de retard.

Tableau 18: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Il est important d'énoncer en détail les directives et les tâche a relise aux groupe

Il est important d'énoncer en détail les directives et les tâche a relise aux groupe	Fréquence	Pourcentage
Peu important	1	2,9 %
Important	10	28,6 %
Très important	23	65,7 %
Aucune réponse	1	2,9 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 13: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Il est important d'énoncer en détail les directives et les tâche a relise aux groupe



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

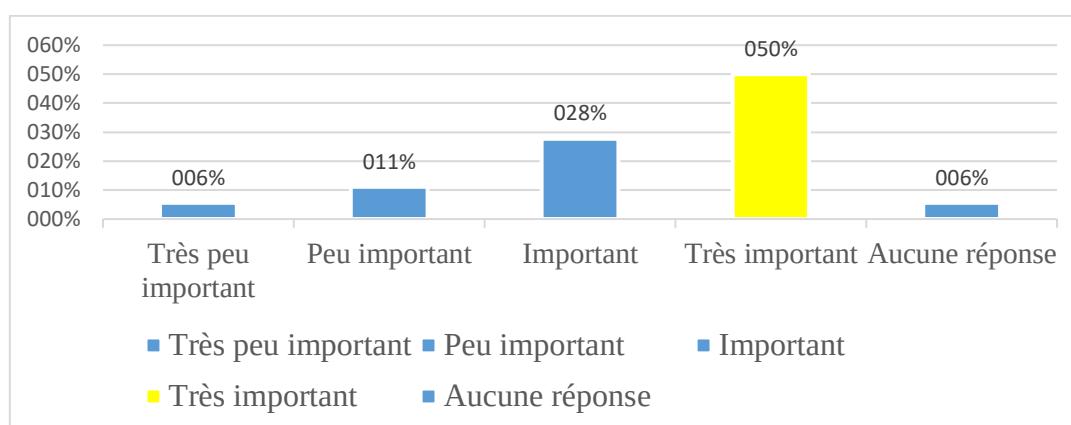
Nous constatons que 66% des répondant jugent qu'il est très important d'énoncer en détail les directives et les tâche a relise aux groupe, 29% estime que c'est important et uniquement 3% estime que c'est peu important, l'importance de décrire en détaille les tâches à accomplir se justifie par la volonté de contrôler de structurer les activités et peut figurer comme un moyen d'éviter l'incertitude.

Tableau 19: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Je planifie mes activités à long terme

Je planifie mes activités à long terme	Fréquence	Pourcentage
Très peu important	2	5,6 %
Peu important	4	11,1 %
Important	10	27,8 %
Très important	18	50,0 %
Aucune réponse	2	5,6 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 14: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Je planifie mes activités à long terme



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

La figure 14 et le tableau 19, montrent l'importance accordée à la planification, nous constatons que :

- 50% des répondants jugent qu'il est très important de planifier les activités.
- 28% des répondants jugent qu'il est important de planifier les activités.
- 11 % répondants estime qu'il est peu important de planifier ses activités.
- Uniquement 6% qui jugent que c'est peu important.

On conclut que la planification est une activité importante dans l'entreprise.

Synthèse de la dimension contrôle de l'incertitude:

D'après les données de l'enquête, on observe que :

- 43 % des employées souhaitent rester jusqu'à la retraite ;
- 94 % des employés il est important ou très important d'énoncer en détail les directives et les tâches à relayer au groupe ;
- Le taux de stress, il est jugé moyen selon 66 % des répondants, et environ 51 % se sentent nerveux à des fréquences : fréquent, souvent, très souvent.

L'interprétation de ses questions au niveau de la société a un sens ces expressions révélant le degré de la tolérance face à l'incertitude de la société kabyle, en effet le souhait de rester jusqu'à la retraite est une perspective attrayante pour 43 % des employés dans la mesure où changer du travail, d'entreprise, représente un saut dans l'inconnu.

La description détaillée des tâches à exécuter est acceptée, du fait qu'elle permet de régir le comportement des individus, on ajoute également, la réglementation, les fiches de poste

certaines technologies mis en place comme la caméra pour mieux contrôler le comportement des employés, l'importance accordée à la planification représentent des mécanismes mis en place pour éviter l'incertitude et peuvent générer de l'anxiété comme le montre la figure 11, le tableau 16, figure 10 et le tableau 15.

2.4 Le collectivisme et l'individualisme :

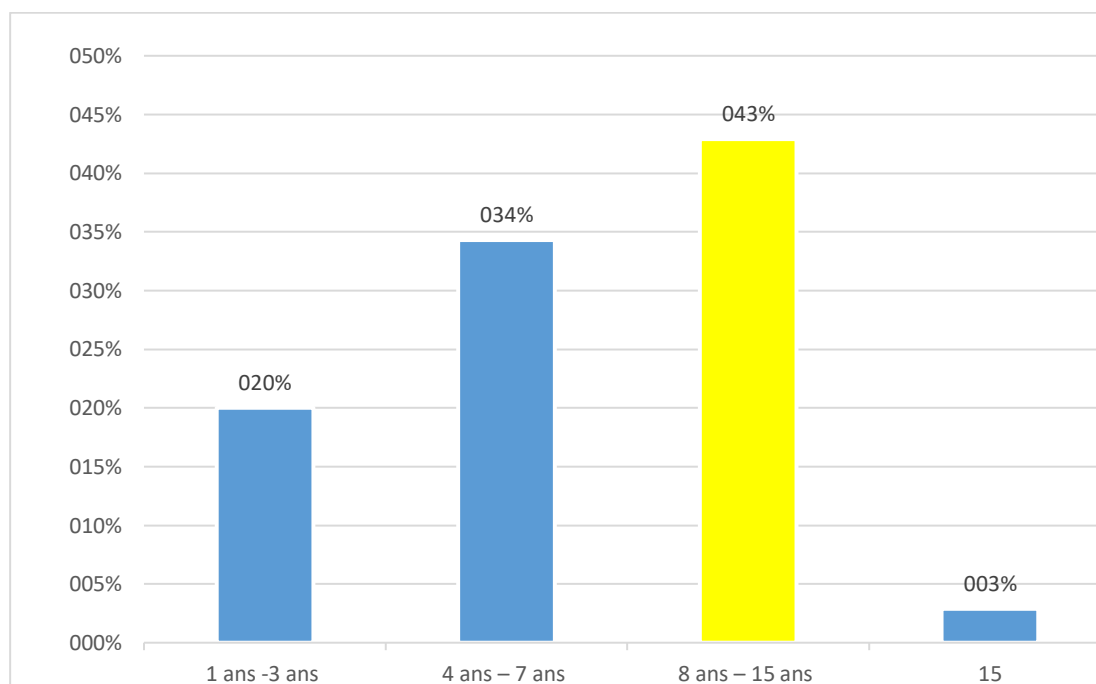
La présence d'une cellule familiale du type large, un système sociale patriarcale et la vie communautaire sous forme de tribu sont des indicateurs d'une société collectiviste privilégiant les entreprises familiales telles qu'il est dans notre cas ALL PLAST.

Tableau 20: Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise.

Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise	Fréquence	Pourcentage
1 ans -3 ans	7	20,0 %
4 ans – 7 ans	12	34,3 %
8 ans – 15 ans	15	42,9 %
+ 15	1	2,9 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Figure 15: Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise.



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Commentaire : d'après les résultats de l'enquête, on observe ;

- 43 % des employés travaillent entre 8ans et 15ans.
- 34 % travaille entre 4 ans et 7 ans.
- 20 % travaille entre 1 an et 3 ans.
- 3 % travaille plus de 15 ans.

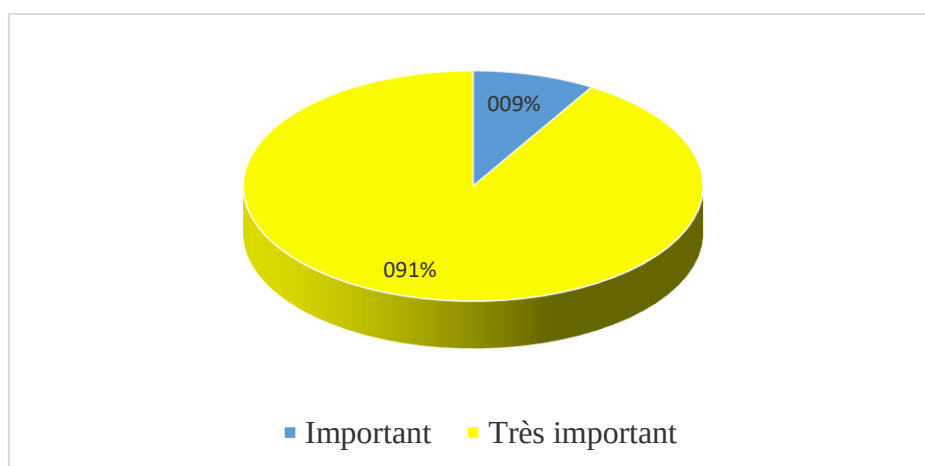
On constate que les employés expriment une fidélité Enver leur organisation, cela se justifier par le fait l'organisation représente un milieu d'endgroupe, avec une forte cohésion sociale.

Tableau 21: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Améliorer vos compétences

Améliorer vos compétences	Fréquence	Pourcentage
Important	3	8,6 %
Très important	32	91,4 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Figure 16: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Améliorer vos compétences.



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS ».

Nous observons que 91% juge que c'est très important d'améliorer ses compétences et le reste (9%) juge que c'est important donc il représente un critère important pour les employés.

Tableau 22: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Travailler dans des bonnes conditions.

Travailler dans des bonnes conditions	Fréquence	Pourcentage
Très peu important	1	2,9
Peu important	2	5,7
Important	4	11,4
Très important	28	80,0
Total	35	100,0

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

D'après le tableau 22, on constate :

- 80% des employés estiment qu'il est très important de travailler dans de bonnes conditions.
- 11.4% des employés jugent que c'est important de travailler dans de bonnes conditions.
- Le reste accorde peu d'importance.

Cependant, travailler dans de bonnes conditions est un critère lié au niveau financier, et pour cela dans les pays en voie de développement, qui sont généralement pauvres les employés accordent une grande importance.

Tableau 23: Répartition des réponses sur la phrase suivante : La reconnaissance.

La reconnaissance	Fréquence	Pourcentage
Pas important	1	2,9 %
Peu important	4	11,4 %
Important	6	17,1 %
Très important	24	68,6 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

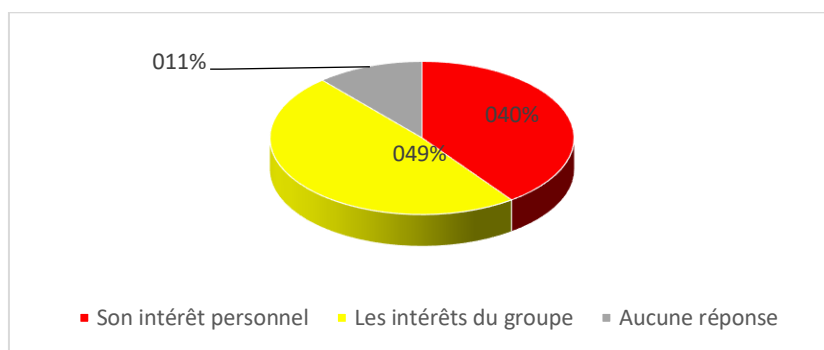
D'après les données fournies par l'enquête la reconnaissance est un critère très important dans le choix du travail pour 68.6% des employés, important pour 17.1 % et le reste accorde peu d'importance et 2.9 % aucune importance, bien que la reconnaissance est un élément qui va de soi.

Tableau 24: Répartition des réponses sur la question suivante : Il est important de relaisser (Son intérêt personnel - Les intérêts du groupe) ?

Il est important de relaisser	Fréquence	Pourcentage
Son intérêt personnel	14	40,0 %
Les intérêts du groupe	17	48,6 %
Aucune réponse	4	11,4 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 17: Répartition des réponses sur la question suivante : Il est important de relaisser (Son intérêt personnel - Les intérêts du groupe) ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

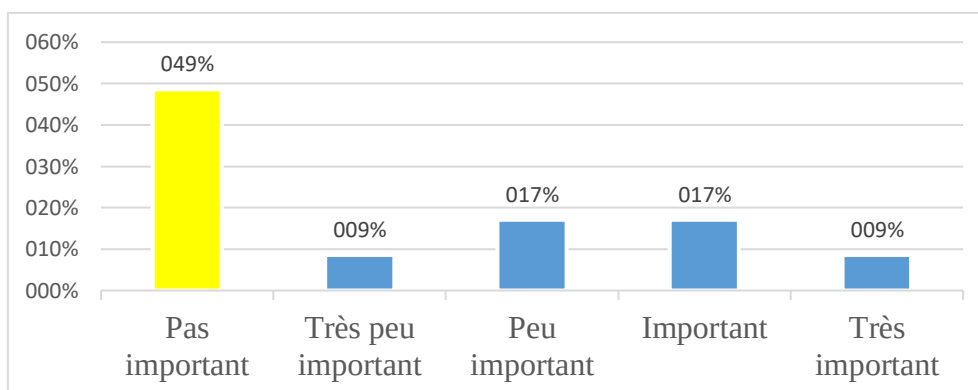
On conclut, que l'intérêt général prime sur les intérêts personnels en raison de l'importance accordé au groupe plus que l'individu.

Tableau 25: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau.

Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau	Fréquence	Pourcentage
Pas important	17	48,6 %
Très peu important	3	8,6 %
Peu important	6	17,1 %
Important	6	17,1 %
Très important	3	8,6 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 18: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Il vaut mieux avoir un homme qu'une femme pour occuper un poste de haut niveau.



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

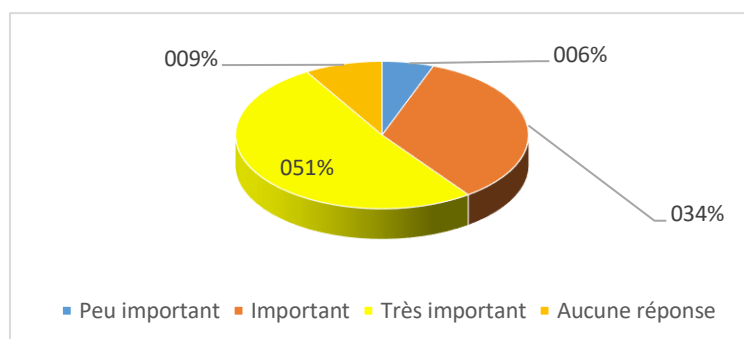
Les données fournées par l'enquête estiment qu'il n'est pas important que la position hiérarchique soit occupée par une femme, tandis que sur le terrain nous avons uniquement 4/15 cadre des femmes, en effet dans le fonctionnement de la cellule familiale, *la tajmaat*, la tribu l'homme occupe souvent le statut du chef.

Tableau 26: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Avoir du temps pour soi.

Avoir du temps pour soi	Fréquence	Pourcentage
Peu important	2	5,7 %
Important	12	34,3 %
Très important	18	51,4 %
Aucune réponse	3	8,6 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 19: Répartition des réponses sur la phrase suivante : Avoir du temps pour soi.



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

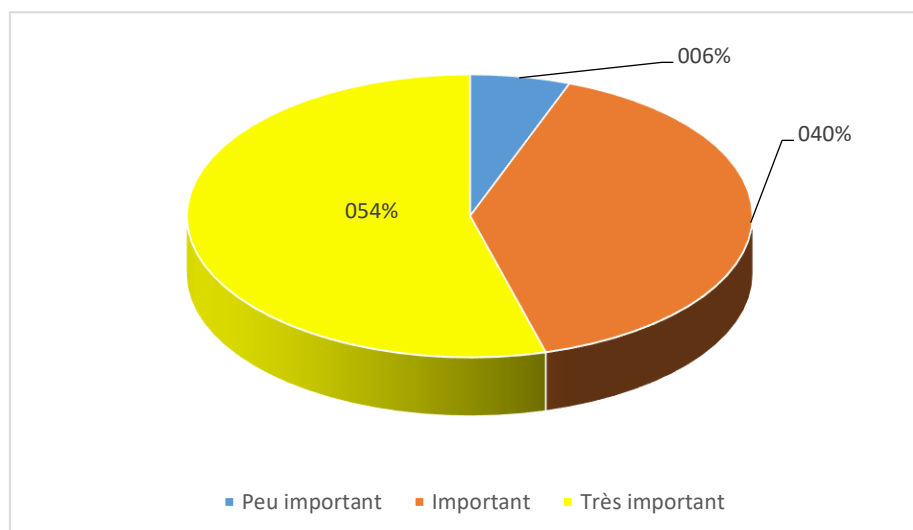
Les données fournies par l'enquête nous permettent de constater qu'avoir du temps pour soi un certain important pour 34.3% des répondant et très important pour 51.4%, peu important pour 5.7%.

Tableau 27: Répartition des réponses sur la phrase suivante : La liberté.

La liberté	Fréquence	Pourcentage
Peu important	2	5,7 %
Important	14	40,0 %
Très important	19	54,3 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 20: Répartition des réponses sur la phrase suivante : La liberté.



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Le critère de liberté dans le choix de la profession est important pour 40% très important 54% pour et peu important pour 6%.

Synthèse sur la dimension individualiste vs collectiviste:

On constate que les employés accordent plus d'importance à l'intérêt général que l'intérêt individuel, les trois critères « améliorés les compétences », « travailler dans de bonnes conditions » sont plus important que d'autres, donc le pôle est collectiviste

Bien que, « Amélioré les conditions de travail » est lie aux conditions financières, le deuxième critère « amélioré les compétences », la reconnaissance provient de l'individu.

2.5 Féminité & Masculinité :

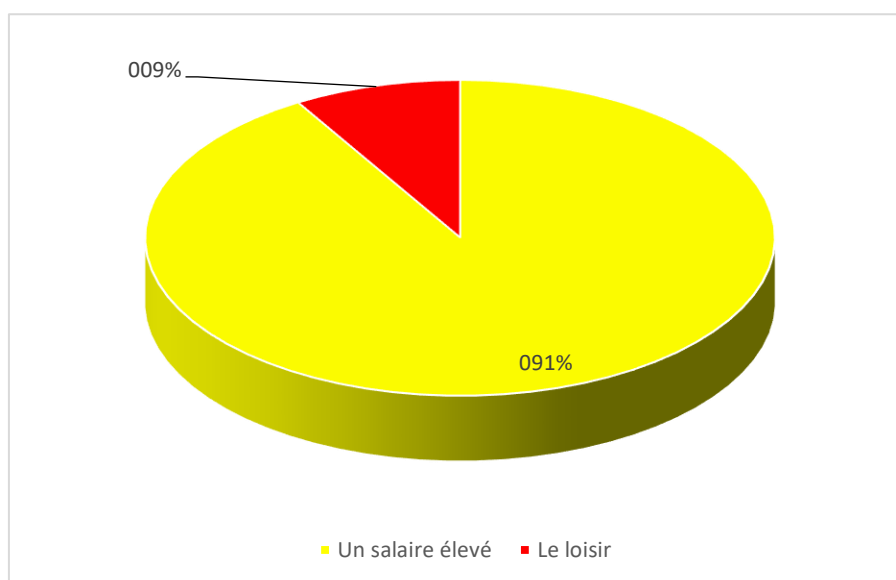
Dans cet élément, nous allons traiter la dimension féminine et masculine au niveau de la société kabyle.

Tableau 28: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez avoir (Un salaire élevé- Le loisir) ?

Vous préférez avoir :	Fréquence	Pourcentage
Un salaire élevé	32	91,4 %
Le loisir	3	8,6 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 21: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez avoir (Un salaire élevé- Le loisir) ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

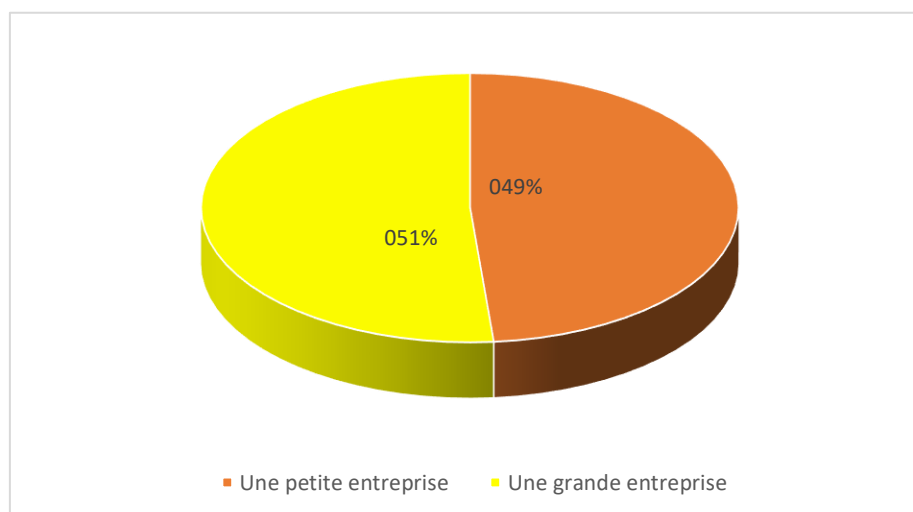
On observe que 91% exprime leur préférence vers un salaire élevé qui fait référence au bien-être financier

Tableau 29: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez travailler pour ?

Vous préférez travailler pour ?	Fréquence	Pourcentage
Une petite entreprise	17	48,6 %
Une grande entreprise	18	51,4 %
Total	35	100,0 %

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

Figure 22: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez travailler pour ?



Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

51.4% des employés préfèrent travailler pour une grande entreprise, bien que l'idée « tout ce qui est grand soit jolie » (Geert Hofstede, Hofstede, & Michael, 2010) relevé d'une culture masculine.

Tableau 30: Répartition des réponses sur la question suivante : Vous préférez quel critère?

Vous préférez?	Fréquence	Pourcentage
Avoir une bonne relation avec votre supérieur	21	51,2%
Un salaire élevé	20	48,8%
Total	Sur 41	Sur 100,0%

Source : Nos données d'enquête, « Résultats obtenus par le Logiciel SPSS »

51 % des répondants notent que l'établissement de bonnes relations avec les supérieurs est plus important que d'avoir un salaire élevé, 49% répondent par l'inverse, sur un échantillon de 35 personnes certaines répondant cochant deux critères au même temps.

Avoir une bonne relation avec leurs supérieurs est plus important qu'avoir un salaire élevé.

Synthèse :

Les employés d'ALL PLAST expriment leurs préférences de travailler dans une grande entreprise, un salaire élevé que le loisir, sont des valeurs masculines opte pour la compétitivité et les conditions matérielles plus que le loisir.

Synthèse générale :

Les résultats de l'enquête nous permettent de constater que la culture kabyle est une culture anxieuse, inégalitaire, collectiviste et à dominance masculine.

3 Discussion des résultats

Dans cette partie, nous allons expliquer l'influence des mécanismes culturels sur la structure de l'organisation en mobilisant des entretiens semi-dirigés, la documentation interne de l'entreprise, les dimensions de la culture kabyle décrit dans la sous-section précédente.

3.1 La conception de l'organisation chez les employés d'ALL PLAST:

Dans les études précédentes présenter dans le chapitre 01 « l'étude d'Owen James Stevens » « les travaux de Laurence » et Hofstede, distinguent deux dimensions qui influencent sur la conception de l'organisation :

- La distance hiérarchique
- Le contrôle de l'incertitude

Les normes culturelles de distance hiérarchique sont étroitement liées avec le processus de prise de décision tandis que le contrôle de l'incertitude permet de déterminer les règles et procédure à suivre pour assurer le bon fonctionnement dans l'entreprise. Et pour mieux approfondir sur la conception de l'organisation chez les ouvriers d'ALL PLAST, nous avons demandé aux ouvriers de résoudre le même conflit que dans les travaux de Owen James Stevens :

Un conflit entre deux chefs de la même entreprise formulé comme suite « *imaginer que le directeur commercial de cette entreprise reçoit une commande des lots de produit multicolore et que le responsable de production refuse sous le prétexte que les machines on besoins d'êtres régler à chaque fois et nettoyés pour qu'il ne laisse plus de trace multicolore* »

D'autant plus, la conception de l'organisation dépend de la position hiérarchique occupé par l'employé donc au niveau du centre opérationnel, nous avons reformulé le conflit comme

suite « *imaginer un conflit entre deux agents de sécurité sur la façon d'accueillir un individu comment vous allez faire pour gérer le conflit* ».

Les réponses apportées à ses problématiques vont nous permettre de décrire le processus de décision et les mécanismes de coordination entre les directions.

Selon les responsables: « *le responsable commercial lance une commande pour le responsable de production, le bureau de planification établie un programme de production conforme à la qualité, la norme ISO 9001 d'autre standard qui vas être validé par le responsable du service qualité* » on constate que la gestion des conflits repose sur une structuration des activités, certaines procédures afin de répondre aux normes de qualité d'ISO 9001 et la HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ET enfin la planification des tâches.

Au niveau du centre opérationnel, les employés répondent comme suite « *je consulte mon chef* » en d'autres termes, les individus ont tendance à gérer les conflits grâce à la hiérarchie, cela est la conséquence d'un niveau de distance hiérarchique plus élevé que le sommet stratégique, donc la prise de décision est centralisée, la ligne hiérarchique représente un mécanisme de coordination.

En revanche, le contrôle de l'incertitude se manifeste autant qu'au niveau du sommet stratégique que le centre opérationnel qui se traduit par la volante de définir en détail les activités, la mise en place des procédures et certains outils technologiques pour assurer la sécurité des ouvriers, au niveau du centre opérationnel le staff exécutif exprime une forte résistance au changement.

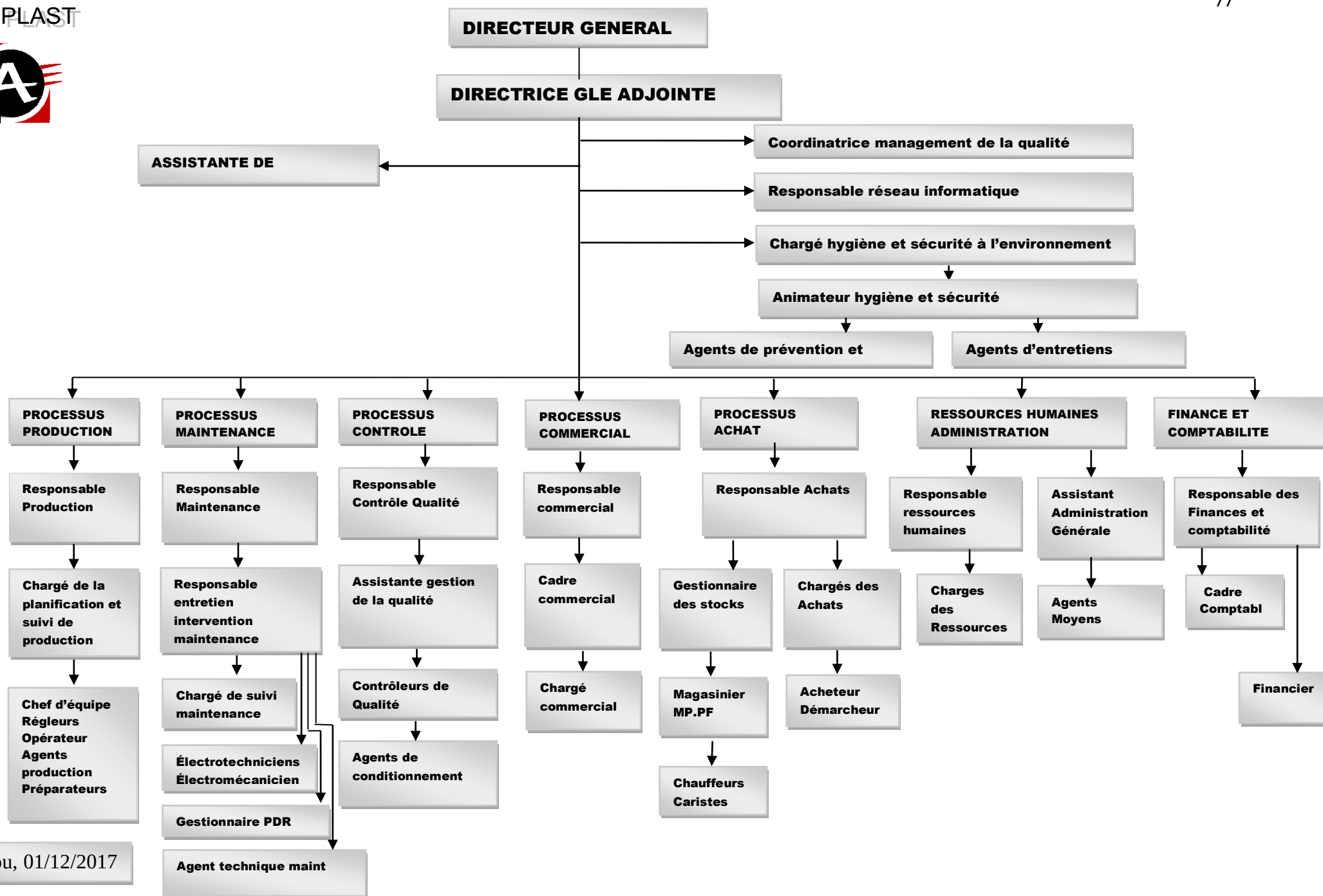
On conclut, que l'entreprise ALL PLAST s'inscrit dans le modèle organisationnel implicite de la pyramide.

3.2 La structure de l'entreprise

La structure de l'entreprise présente la distribution de l'autorité, les niveaux de la prise de décision et la répartition des tâches au sien de l'entreprise qui se manifeste dans la figure suivante sous forme d'un organigramme.



Figure 23 : Organigramme de la SARL ALL PLAST



3.3 Taille et l'unité :

L'entreprise all Plast emploi 200 personne repartie dans 13 services, illustré dans le tableau suivant ;

Tableau 31: la répartition des employés en fonction des services

Nombre de direction	Nombre d'employés	Pourcentage
Service de production	91	45.5
Service maintenance	17	8.5
Contrôle qualité	13	6.5
Services commerciale	3	1.5
Service achat	3	1.5
Ressources humaine	3	1.5
Finance et comptabilité	4	2
Moyen généraux	06	3
Direction générale	2	1
responsable de management par qualité	3	1.5
Chargé hygiène et sécurité	31	15.5
Gestion des stocks	23	11.5
Nombre totale	200	100

Source : réalisée par nous même

Le tableau 31 montre la répartition de la démographie sur les différents services de l'entreprise dans l'ordre on constate que la démographie est plus élevée dans les services suivants :

- Service production qui constitue presque la moitié de l'effectif de l'entreprise (45%) ;
- Le service hygiène et sécurité 15.5% ;
- La gestion des stocks (11.5%).

La démographie est moins élevée dans les services suivant :

- Contrôle qualité (6.5%) ;
- Service maintenance (8.5%).

Et faible dans le reste des services (informatique, gestion des ressources humaines, direction générale, Finance et comptabilité...)

La démographie est plus élevée dans le service production en raison de l'activité de l'entreprise (entreprise de production de transformation de plastique) nécessite une main d'œuvre nombreuse, ensuite le service hygiène et sécurité (15.5%) qui prend la seconde place pour

assurer la sécurité des employés, assurer le respect de la réglementation et leurs offrir des bonnes conditions de travail, enfin la gestion des stocks qui regroupe (11.5%) des employés d'all Plast afin de gérer les produits finis, les produits semi finis et la matière première qui font partie du processus de production et assure la continuité de l'activité de l'entreprise.

3.4 La conception des postes :

Comment les ouvriers divisent le travail ? Quels sont les procédures formelles ? le personnel est-il formé ?

En effet, nous allons apporter des réponses tout en mettant ses éléments en rapport avec la culture kabyle.

3.4.1 La division horizontale et verticale :

Les résultats de l'enquête ont montré que la culture kabyle évite l'incertitude ce qui influence la division horizontale dans la mesure où spécialisation du travail est très pointue, les activités sont routinières au sein de l'entreprise all plast, selon le responsable des ressources humaines

« Le staff exécutif exprime un degré de résistance élevé, les activités routinières deviennent des habitudes et pour cela il est très difficile d'introduire une nouvelle technologie ou de changer la méthode du travail ou autre... »

l'activité principale de l'entreprise est la Transformation de plastique- Transport de marchandises sur toutes distances, organisé par services dont chacun est chargé d'une mission, elle présente une variété de produits et services¹⁰, ce qui se traduit par une variété de tâches et encourage de plus en plus la division du travail horizontale et la spécialisation très pointue.

Tandis que la spécialisation verticale du travail est aussi grande dans l'entreprise, chaque équipe a son chef, le chef dépend d'un responsable et lui à son tour dépend de son supérieur, par conséquent une relation de dépendance entre patron-subordonnée, le chef a pour mission d'encadrer les employés, d'après un témoin *« Je décide de l'affectation des employés, avant qu'il commence le travail, il est important pour moi de leur dire quoi faire ? et comment le faire ? en cas de conflit il me consulte »*

Une structure hiérarchisée, par conséquent il se traduit par la centralisation de la prise de décision dans l'entreprise, selon le responsable informatique *« le comité de pilotage prend la*

¹⁰ L'entreprise ALL PLAST dispose de trois (03) lignes de fabrication de la feuille polystyrène appelée bande BPS et de deux (02) lignes de fabrication de barquettes et couvercles dotées respectivement de machines d'impression offset

majorité des décisions au sien de l'entreprise » ainsi, la séparation du travail administratif et exécutif, d'autre part, les résultats présentées dans les tableaux 10 et 12 sur la dimension de distance hiérarchique de la culture kabyle est élevé, les questions 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 reflètent le style de management autocrate.

3.4.2 La formalisation des tâches:

Quels sont les procédures à suivre afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation ?

Peut-on enfreindre Le règlement intérieur même si pour le bien de l'organisation ?

La norme culturelle de contrôle de l'incertitude peut répondre à ces questions, les résultats obtenue de l'enquête montre la planification, la description détailler des tâches, sont des activités importantes qui assure le bon fonctionnement de l'organisation, en effet dans l'entretien réalisée, les responsables trouvent que le problème se réside au niveau des activités mal identifier et pour cela ils proposent *«le responsable commerciale lancer la commande aux service de production qui lui a son tour lance un programme de production qui doit être validé par le service qualité»*, les responsables de l'entreprise privilégie la structuration des activités, selon le chargé d'hygiène *« la division du travail est déterminer par la fiche de poste »*

D'après le responsable de sécurité *« avant que chaque ouvrier commence le travail je lui indique ce qu'il doit faire toute en faisant référence à la fiche de poste »*

Selon le responsable des ressources humaines *« la prise de décisions doit être conforme à la réglementation et moi autant employé d'all plaste c'est mon devoir de faire de telle sorte qu'elle soit respectée »*.

On déduit que l'entreprise all Plast est très formalisée, on note :

- Mise en place des procédures qui assure la sécurité des employés ;
- Mise en place d'une technologie comme la pointeuse, les caméras de surveillance et autre pour régir les comportements des ouvriers ;
- Les données de l'enquête montrent qu'environ la moities des employés souhaite rester jusqu'as la retraite.
- La définition exacte et profonde des fiches de poste.

Les employés développent leur potentiel dans la pratique du fait que les activités sont routinières, le changement devient de plus en plus difficile à gérer.

4.4.3 La formation :

Dans les fiche des postes des ouvriers le niveau de formation varie selon le poste, on observe que le staff exécutif n'a pas suivi une formation universitaire, par contre la partie maîtrise et les cadre on leurs exigent un certain niveau de formation universitaire, premier ou deuxième cycle dans des domaines varie (droit, science économique, gestion et commerce science humaine et sociale, recherche opérationnelle...) selon le poste occuper.

Le staff exécutif représente presque la moitié de l'effectif de l'entreprise donc le personnel est peu scolarisée, les données de l'enquête révèle qu'améliorer les compétences est un critère important voir très important pour les employés étant donné que c'est une culture collectiviste.

Donc l'entreprise s'appuie sur l'expertise au niveau du sommet stratégique, par contre au niveau du centre opérationnel s'appuie peu sur le savoir-faire ce qui reflète la hiérarchisation massive au niveau de l'organisation.

3.5 La conception des postes les liens latéraux au sien de l'entreprise :

Dans cette partie nous allons essayer de comprendre de quelle manière les professionnels contrôle les différentes tâches de l'entreprise

3.5.1 Le système de contrôle et de planification:

La planification représente une activité importante pour l'organisation et la gestion des équipes, en effet, selon un témoin « *nous avons quatre équipe de production, qui travaille 24/24 et 7/7 jours équipe A, équipe B, équipe C et équipe D, trois équipes travaillent et la quatrième se repose, et pour cela la planification est nécessaire pour l'organisation* » quant au système de contrôle, L'entreprise a mis en œuvre des technologies (caméra pointeuse...), un personnel important dans le services hygiène et sécurité (15.5%) est mobilisée pour assurer la sécurité des employés, le respect de la réglementation, comme le note un ouvrier :

« La planification est une activité principale pour l'entreprise elle permet de gagner du temps et des coûts le service production est associer un bureau de planification pour les activités du centre opérationnelle et pour mieux contrôler le travail des ouvriers nous avons mis en place un système de rotation »

3.5.2 Les mécanismes de liaison entre les directions :

La circulation de l'information s'effectue dans certain cas à travers l'informelle mais là plus part des répondants mentionne *« pour la circulation de l'information nous utilisons la note d'information, la note de services mais également la faxe intranet, intranet, l'abonnement téléphonique pour les cadre, et d'autre outil comme un rapport en cas de dysfonctionnement »*

On ajoute aussi *« chaque trimestre le comité de pilotage organise des une renions dont la quelle ont relevé des dysfonctionnement dans chaque service et on essaie de remédier »*, dans certains cas les conflits traité se présentent au niveau du centre opérationnelle remonter grâce à la ligne hiérarchique , Car selon le responsable des ressource humaine *« en cas de conflit, les ouvriers peuvent rédiger un rapport et me le laisser sur le bureau le conflit sera résolue en cas où il me dépasse je fais recours à mon supérieurs »*.

On conclut que le mécanisme de coordination utilisé le plus est la ligne hiérarchique.

Par contre, au niveau du comité de pilotage c'est la standardisation des qualifications et pour cela dans la fiche de poste exige une formation universitaire.

4 Configuration selon le modèle de Mintzberg :

La configuration de cette entreprise selon le modèle de h. Mintzberg est comme suite :

Centre opérationnelle constitue environ 70% de l'effectif de l'entreprise et regroupe les fonctions suivantes agents de production, de sécurité, et la gestion des stocks, cariste machiniste ...

Le sommet stratégique : le comité de pilotage de l'entreprise qui constitue du directeur générale propriétaire de l'entreprise, directrice adjointe et les responsables de chaque service

La technostructure : l'entreprise all Plast s'puit sur l'unité de planification des activités de l'entreprise sous la direction du responsable de production, pour organiser, contrôler en raison de la centralisation élevée.

Le support logistique : il regroupe :

- Le service finance et comptabilité ;
- Ressources humaine ;
- Comptable ressources humaine informatique ;
- Le service informatique ;

- Management de la qualité.

La répartition des tâches :

La répartition des tâches se fait selon la fiche de poste dépendamment de chaque service, d'après les observations récolter sur le terrain on constate que certaine profession sont dominé par l'effectif masculin tel que cariste, machiniste, technicien, agent de sécurité, agent de production, le personnel de l'entreprise justifier que les activités nécessite de la force, du courage qui sont juger des valeurs masculine, pour les technicienne de sole on constate que l'effectif est féminin ceci est lie à la répartition des tâches au niveau de famille reproduite dans l'entreprise.

Les mécanismes de coordination sont :

- La supervision directe ;

- La standardisation des tâches au niveau du centre opérationnel ;

- La standardisation des qualifications au niveau du comité de pilotage ;

La structure organisationnelle de l'entreprise ALL PLAST est du type bureaucratie mécaniste et pure.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En guise de conclusion, ce travail de recherche traite l'influence des facteurs culturelle sur la gestion de l'entreprise, l'avènement de la mondialisation, la technologie de l'information et la communication ont bouleversé nos habitudes qu'elle soit alimentaire ou vestimentaire ainsi comportementales... etc.

Certains chercheurs ont avancé des arguments portant l'impact des firmes multinationales sur les cultures, cependant, le lien étroit entre le monde des affaires et celui de la culture se présente comme une question d'actualité.

Nous constatons à travers notre étude dans son aspect théorique et empirique que l'attachement à la tribu, l'ethnie, la famille représentent un défi fondamental en terme management dans les entreprises Kabyles, la dimension collectiviste se manifeste d'une manière flagrante nous constatons également que la plupart des entreprises situer au niveau de zone d'activité Tahraachet sont des entités familiales à l'instar de (SARL lynx, SARL RAMDY, générale emballage...). Le lieu du travail est soumis à une pression communautaire, les individus sont cohésifs et fidèles envers leurs tribus, cependant le style mangement engager est en rupture avec les valeurs fondamentales dans le milieu des ouvriers et du personnel. La mise en œuvre d'un processus managérial qui correspond aux valeurs communautaires, familiales dans la société Kabyle est indispensable que jamais pour instaurer le paradigme de réussite de gestion des entreprises et firmes en voix d'émergence.

Par ailleurs la dimension collectiviste suscite un grand intérêt pour de nombreux chercheurs, la naissance des entreprises familiales est devenue un phénomène international.

Suite à nos analyses obtenues à travers les résultats de notre enquête du terrain on préconise l'intégration d'une thérapeute familiale orienté à l'entreprise, bien que prendre soin de la cellule famille c'est prendre soin de l'entreprise, dans la mesure où ces dernières forment des unités fonctionnelles composées d'individus heureux et productifs, ce qui permet d'assurer la primauté et la réussite de l'organisation.

Dans notre étude, sur le terrain nous avons tenté d'étudier l'influence des valeurs culturelle sur les pratiques managériales particulièrement le choix de la structure, nous avons en premier lieu éclaircie dans le cadre théorique la relation étroite entre la culture nationale et la structure, grâce aux travaux déjà réalisées. Dans un second temps en unissant les deux concepts (revue de littérature et le cadre empirique) sous forme d'analyses à notre recherche, en troisième lieux une étude sur le terrain a été faite dont la qu'elle nous avons projetée les théories dans le contexte de la culture kabyle.

On déduit que, la distance hiérarchique au sein de l'entreprise est élevée ce qui se traduit par la mise en place d'une discipline stricte, une prise de décision centralisée, la voix hiérarchique est utilisée comme mécanisme de coordination par conséquent, l'individu perd une partie de sa personnalité, la structure est rigide et pour cela on recommande :

- l'intégration de la main d'œuvre féminine qui contribue à réduire le niveau de distance hiérarchique et augmente la performance de l'entreprise.

Un contrôle de l'incertitude très élevé, un degré de résistance élevé face au voyage interculturelle la société kabyle très attaché à sa culture, aux pratiques ancestrales par conséquent l'innovation au sein de l'entreprise est faible voire inexistante, en effet le respect des procédures formalisées devienne une habitude et de plus en plus potentiel de gestion de changement reste faible, à cet effet on recommande l'intégration de nouvelles activités artistiques, culturelles, des formations... Ayant objectif d'une reprogrammation mentale, l'acceptation de l'inconnue, une meilleure gestion de changement et faire émerger une part de créativité artistique, culturelle qui demeure de nos jours inexploités.

Néanmoins cette étude manifeste de nombreuses limites on distingue :

- Durant notre étude nous avons trouvé certaines entraves comme Le recours à la traduction anglais-français dans la documentation ;
- Le recours à la langue kabyle pour faire les entretiens et les traduire en langue française;
- Ce mémoire traite la culture nationale dans la dimension kabyle néanmoins l'entreprise "All Plast" est insuffisante pour représenter la culture elle-même ;
- La situation sanitaire mondiale avec le covid-19 nous n'a pas permis d'accéder au terrain ;
- L'indisponibilité des salariés vu le respect des consignes du confinement sanitaire ;
- La période des congés annuels qui ont fait que l'effectif est réduit jusqu'à une centaine de personnes ;
- Certains ouvriers issus de la catégorie exécution ne sont pas suffisamment instruits pour répondre au questionnaire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abousaïd , F.-Z., Drissi , S., Dehbi , S., & Angade , K. (2017, june). La Culture Et Son Impact Sur La Performance DeL'entreprise: Cas De La Femme Marocaine. *European Scientific Journal June 2017*, 279-301.
- Andreani, C., & Conchon, F. (2015). *Méthodes d'analyse et d'interprétations: des études qualitatives, état de l'art en Marketing* . Paris.
- Angers, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Casbah université.
- BADRAOUI, S., LALAOUNA, D., & BELAROUCI, S. (2014). CULTURE ET MANAGEMENTLE MODEL D'HOFSTEDE EN QUESTION. *Cross-Cultural Management Journal*, XVI, Issue 2, 239-246.
- Barabel, M., & Meier, O. (2010). *.Manageor*. (2e, Éd.) Dunod.
- BOLLINGER, D., & HOFSTEDE, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Les éditions d'organisation.
- Bourdieu, P. (1958). *Sociologie de l'Algérie*. Paris: Coll.« Que sais-je? ».
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique: Précédée de trois étudesd'ethnologie kabyle*. paris: Seuil.
- Brady, I. (1975). *A Reader in a Cultural Change*. Cambridge, Massachusetts, Schenkman Publishing,.
- Conchon, F., & Andreani , C. (2015). *Méthodes d'analyse et d'interpretations: des études qualitatives, état de l'art en Marketing*. Paris.
- Constant, A.-S., & Lévy, A. (2015). *Mémento Lmd - Réussir mémoire, thèse et Hdr* (éd. 05e). Gualino.
- Côté , M., & Mâlo, M. C. (2002). *La gestion stratégique: une approche fondamentale*. Gaëtan Morin.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (éd. 10e). Southwestern Cengage.

- Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel* (éd. 2e). Bruxelles: Boeck.
- EL HAIAD, T. (2007). Thèse de doctorat MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET. *L'IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉES À LA CULTURE NATIONALE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES PRATIQUANT LA GESTION DE PROJET AU CANADA ET AU MAROC*, 151. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A TROIS-RIVIÈRES. Consulté le 09 10, 2020, sur <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1772>
- Fayol, H. (1918, 1979). *Administration industrielle et générale*. Paris: dunod.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Menlo Park: Addison-Wesley.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (éd. 5e). Presses de l'Université du Québec.
- Gavard, Gotteland, Haon, & Jolibert. (2012). *Méthodologie de la recherche en science de gestion* (éd. 02 eme edition). Paris: Pearson.
- GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Geert Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Michael, M. (2010). *CULTURES ET ORGANISATIONS* (éd. 3e). PEARSON.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry. (2005). *Stratégique* (éd. 7e). Pearson Education.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. (7e, Éd.) Pearson.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture*. New York: Meridian Books.
- Lacoste-Dujardin, C. (2001). Géographie culturelle et géopolitique en Kabylie: la révolte de la jeunesse kabyle pour une Algérie démocratique. *Revue de géographie et de géopolitique: Hérodote*, n0103, (4^otrim.), p. 5791. Récupéré sur *Revue de géographie et de géopolitique: Hérodote*, n0103, (4^otrim.), pp. 5791.: <http://www.univparis8.fr/geopo/herodote/site/article>.

- Lacoste-Dujardin,, C. (2002). grande kabylie: du danger des traditions montagnardes. *Hérodote*, vol. 4, nO 107 (printemps), pp. 119-144. Récupéré sur www.cairn.info/revue-herodote-2002-4page-119.htm.
- Livian, Y. (2011). Pour en finir avec Hofstede. *Renouveler les recherches en management interculturel.*, (p. 2). Paris .
- MALINOWSKI, B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture et autres essais*. Paris : Maspero.
- Mansour, D. (2016, septembre 13). *Culture nationale et comportement budgétaire : Etude comparative entre la France et les pays du Maghreb*. l'Université de Montpellier.
- MAUDE, V. (2008). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des coopératives financières du Québec et de la France. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES.
- Ménard, C. (2004). *Economie des organisations*. La Découverte.
- Merriam, S., & Tisdell , E. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation* (éd. 04e). Jossey-Bass, a Wiley Brand.
- Mintzberg, H. (1979). *Structure et dynamique des organisations*. ORGANISATION.
- MONGEAU, P. (2008). Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté jeans & Côté tenue. Québec.
- N'DA, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. Paris: L'harmattan.
- Plane, J. M. , J. M. (2019). *Théorie des organisations*. (3e, Éd.) Dunod.
- Prévost , P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Management interculturel*. Paris: Pearson Education.
- Soparnot, R. (2009). *Management des entreprises ; stratégie, structure et organisation*. Dunod.

Thiétart , R., & Al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (éd. 4e). Dunod.

UNESCO. (2009). *Diversité et interculturalité en Algérie*.

Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal, M. (2014). *Étude de marche: méthode et outils* (éd. 4e). Bruxelles: Boeck Supérieur .

Annexe –A- « LE GUIDE D’ENTRETIEN »

1. Quelle est votre poste ?
2. Quelle Age avez-vous
3. Depuis combien de temps que vous travaillez chez all plaste ?
4. Quelle sont vous valeurs ?

Le niveau de centralisation de l'entreprise

1. Comment vous juger le style managérial de votre patron ?
2. Quelle style adoptez-vous avec vos subordonnés ? (Réservé au cadre et responsable)
3. Qui décide dans l'entreprise ?
4. Où se situe votre niveau de prise de décision au sien de l'entreprise ?
5. Selon vous quelles sont les critères qui vont augmenter le pouvoir de la prise de décision ?
6. « Imaginer que le directeur commercial de cette entreprise reçoit une commande des lots de produit multicolore et que le responsable de production refuse sous le prétexte que les machine on besoins d'êtres régler à chaque fois et nettoyés pour qu'il ne laisse plus de trace multicolore » comment vous aller gérer ce conflit ? (Réservé au cadre)
7. « Imaginer que vous êtes en désaccord avec votre collègue concernant la réalisation d'une tache » comment vous allez faire pour gérer ce conflit ? (Réservé au personnel non cadre)

La féminité et la masculinité dans les divisions des taches

1. Pourquoi l'effectif masculin est plus élevé dans l'entreprise ?
 - Alors Quelle sont les professions féminines ?
 - Quelle sont les professions masculines ?
2. Comment vous juger l'ambiance du travail ?

La répartition des tâches et les mécanismes de coordination

3. Comment les taches sont reparties au sien de l'entreprise ?
4. Comment les taches sont reparties au sien de ce service ?
5. Qu'elles sont les postes clé dans l'organisation ?
6. Quelles sont les mécanismes de coordination entre les déférentes positions hiérarchiques ?
7. Quelles sont les mécanismes de coordination entre les services de l'entreprise ?
8. Existe-il un circuit d'information spécifique pour un service ou tous les services ont le même ? si oui qu'elles sont

Annexe –B- « LE QUESTIONNAIRE»

Questionnaire

Cher(e)s employé(e)s

Dans le cadre de la réalisation d'une étude sur la culture kabyle. Le but est d'évaluer l'influence des valeurs de cette culture sur les mécanismes de coordination et de répartition des tâches au sein de l'entreprise et le degré soumission à des facteurs externes l'environnement.

Je vous remercie de prendre quelques minutes pour répondre au questionnaire ci-joint.

Les données collectées ne seront utilisées que pour les raisons scientifiques.

Première partie : Informations générales

1. Sexe:

Masculin ☐

Féminin ☐

2. Profession:

.....

3. Niveau d'étude:

.....

4. Formation universitaire

.....

5. Depuis combien de temps que vous travaillez chez all Plast

Moins d'un an

(1 ;3)

(3 ;7)

(7 ;15)

Plus de 15 ans

6. L'Age

(20 - 30)

(30 - 40)

(40 – 50)

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Aucun avis	D'accord	Tout à fait en accord
7. Préférer vous un patron qui consulte ses subordonnés					
8. D'après votre expérience le personnel craint -il d'exprimer son désaccord à ses supérieurs réservés au non cadre					
9. Lorsque le patron prend une décision il vous consulte					
10. Lorsque le patron prend une décision il procède à un vote majoritaire					
11. vous préférez un patron autoritaire					

12. Il est souvent nécessaire à un superviseur

**d'utiliser son autorité et son pouvoir
quand il transige avec ses subordonnés**

Très important

Important

Peu important

Très peu important

Pas important

13. Le respect du statut social

Très important

Important

Peu important

Très peu important

Pas important

14. Quels sont les critères d'un emploi idéal indépendamment de celui que vous occupez actuellement ?

1. Amélioré vos compétences

Très important
Important
Peu important
Très peu important
Pas important

2. Travailler dans des bonnes conditions

Très important
Important
Peu important
Très peu important
Pas important

3. La reconnaissance

Très important
Important
Peu important
Très peu important
Pas important

4. Avoir du temps pour soi

Très important
Important
Peu important
Très peu important
Pas important

5. La liberté

Très important
Important
Peu important
Très peu important

6. Relever les défis et s'épanouir

Très important
Important
Peu important
Très peu important
Pas important

7. Il est important de relaissée

Son intérêt personnel
Les intérêts du groupe

8. Combien de fois sentez-vous nerveux au travail ?

Fréquemment
Très souvent
Souvent
Rarement
Très rarement

9. Le stress au travail est

Toujours
Moyen
Jamais

10. Combien de temps souhaitez-**vous rester chez all Plast**

Deux ans au maximum

(2 ans à 5ans)

Plus de 5ans

De toute façon Vous allez partir
avant la retraiteVous allez rester jusqu'à la
retraite**11. Vous venez en retard**

Fréquemment

Très souvent

Souvent

Rarement

Très rarement

12. Vous préférez avoir

Un salaire élevé

Le loisir

13. Vous préférez travailler pour

Une petite entreprise

Une grande entreprise

14. Vous préférezAvoir une bonne relation avec votre
supérieur

Un salaire élevé

15. Il est important d'énoncé en**détail les directives et les tache a
relise aux groupe**

Très important

Important

Peu important

Très peu important

Pas important

16. Il vaut mieux avoir un homme**qu'une femme pour occuper un
poste de haut niveau**

Très important

Important

Peu important

Très peu important

Pas important

**17. Je planifie mes activités à long
terme**

Très important

Important

Peu important

Très peu important

Pas important