

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

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management Des Organisations

L'influence de la culture d'entreprise sur la performance
Cas : LafargeHolcim Algérie

Élaboré par :

Keroui Oussama

Encadré par :

Pr AMOKRANE Mustapha
&
Dr CHIROUF Ahmed.

Année 2019/2020

Résumé

D'une entreprise à une autre, la façon de faire les choses et de confronter ses distincts problèmes diffère, dans le monde du management des organisations on appelle ça la culture d'entreprise ou encore la culture organisationnelle. Dans le but de mettre en exergue l'importance de cette dernière, notre recherche étudie la relation de la culture d'entreprise avec l'indicateur le plus crucial pour la réussite des entreprises qui est la performance. En suivant une approche quantitative, 150 questionnaires ont été partagés, 60 réponses ont été reçues dont 48 était valable. Le modèle de Denison a été utilisé pour la mesure de la culture de LafargeHolcim Algérie, en parallèle le tableau de bord prospectif et le triple bottom line ont été les principaux outils de mesure de la performance de ladite entreprise.

Les résultats d'étude obtenus indiquent que la culture d'entreprise influence positivement la performance et qu'elle en contribue à 66,4%.

Mots-clés: culture d'entreprise – culture organisationnelle – performance.

Abstract

From one company to another, the way of doing things and facing its distinct problems differs, in the world of the organizations management it is called the corporate culture or the organizational culture, and in order to embed the importance of this culture our research studies its relationship with the most crucial indicator for business success which is performance. In a quantitative approach 150 surveys were shared, 60 responses were received, 48 of which were valid, the model of Denison was used for the measurement of LafargeHolcim Algeria's culture at the same time the balanced scorecard and the triple bottom line were the references of the measurement of its performance.

The results indicate that corporate culture positively influences performance and contributes in it with 66.4%.

Keywords: corporate culture – organizational culture – performance.

ملخص

من شركة إلى أخرى، تختلف طريقة العمل وكيفية مواجهة مختلف المشاكل، في عالم إدارة المنظمات، تسمى ثقافة المنظمات أو الثقافة التنظيمية، ومن أجل اظهار أهمية هذه الثقافة، يدرس بحثنا علاقتها بالمؤشر الأكثر أهمية لنجاح الأعمال وهو الأداء. وفي نهج كمي، تم إرسال 150 استبياناً، و تحصلنا على 60 رداً حيث 48 منهم كان استبياناً صالحاً للتحليل، وقد استخدمنا نموذج دينيسون لقياس ثقافة مؤسسة لافارج هولسيم الجزائر، و في الوقت نفسه، كانت بطاقة الأداء المتوازنة ونموذج ثلاثي النتائج مرجعين لقياس أدائها.

وتشير النتائج إلى أن ثقافة المنظمات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء وتساهم فيه بنسبة 66.4%.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الشركات – الثقافة التنظيمية – الأداء.

Remerciement

Je remercie dieu de m'avoir donné la santé, la force et la volonté pour accomplir ce travail.

Je présente mes sincères remerciements à mes encadrants, Mr Mustapha Amokrane et Mr Ahmed Chirouf, ainsi que mon tuteur au niveau de LafargeHolcim Algérie Mr Lyes Bahloul

Et enfin je remercie ma famille, ainsi que mes chers amis qui ont été une source de courage pour moi durant ce mémoire et tout mon parcours étudiant.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciement.....	II
Table des matières	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures.....	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VII
Introduction	8
Chapitre 1 : Revue de la littérature	14
1 Section 1 : généralités sur la culture d’entreprise	15
1.1 La notion culture d’entreprise	15
1.2 Présentation des différentes définitions	15
1.3 Caractéristiques de la culture d’entreprise	16
1.4 Les niveaux de la culture d’entreprise :	17
1.5 Les éléments de la culture d’entreprise.....	19
1.6 Les influences de la culture d’entreprise.....	20
1.7 Présentation des modèles	22
2 Section 2: Performance.....	30
2.1 Présentation des différentes définitions de la performance.....	30
2.2 Les mesures de la performance :	31
2.3 La théorie du cadrage des objectifs « Goal-framing theory »	31
2.4 Le tableau de bord prospectif « <i>Balancedscore card</i> » :.....	32
2.5 Le modèle triple résultats « triple bottom line ».....	38
3 Lien entre la culture d’entreprise et la performance.....	41
3.1 Les quatre perspectives de la relation entre la culture d’entreprise et la performance	41
Chapitre 2 : Cadre méthodologique	44
1 Introduction	45
2 Modèle théorique :	45
2.1 La mesure de la culture	45
2.2 La mesure de la performance	46
3 La démarche méthodologique de la recherche :.....	47
3.1 Désigne de recherche.....	49
4 Variables.....	50
5 Population d’étude	50
6 L’échantillonnage :.....	51

7	Instruments de collecte des données	52
7.1	Discussion des résultats :	53
7.2	Matériel de recherche.....	53
7.3	Validité	54
	Chapitre 3 : présentation de l'organisme et discussion des résultats	55
1	Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	56
1.1	Le groupe LafargeHolcim :.....	56
1.2	LafargeHolcim Algérie	56
1.3	Organigramme	57
1.4	La structure	58
1.5	La stratégie de LafargeHolcim à l'horizon 2022 :.....	59
1.6	Mission :	60
1.7	Vision.....	60
1.8	Valeurs :.....	60
2	Section 2 : présentation et discussion des résultats	61
2.1	Profile des répondants :.....	61
2.2	Transformation des variables	63
2.3	Analyse des composantes principales	67
2.4	Régression linéaire simple	70
	Conclusion.....	72
	Reference.....	74
	Annexe –A-Tableau d'élaboration des items	80
	Annexe-B-Questionnaire.....	83

Liste des tableaux

Tableau 1 Exemples d'indicateurs par perspective (Entreprises de forage)	37
Tableau 2 les différences entre l'étude quantitative et l'étude qualitative	48
Tableau 3 échelle de mesure.....	52
Tableau 4 Corrélation "Implication"	64
Tableau 5 Statistique de fiabilité "Implication"	64
Tableau 6 Corrélation "Consistance"	64
Tableau 7 statistique de fiabilité "consistance"	64
Tableau 8 Corrélation "Adaptabilité"	65
Tableau 9 Statistique de fiabilité "Adaptabilité"	65
Tableau 10 corrélation "Vision"	65
Tableau 11 statistique de fiabilité "vision"	65
Tableau 12 Matrice de corrélation	66
Tableau 13 statistique de fiabilité des cinq dimensions	66
Tableau 14 Indice KMO et test de Bartlett "culture"	67
Tableau 15 Qualités de représentation "culture"	68
Tableau 16 Variance totale expliquée "culture"	68
Tableau 17 Matrice de la composante "culture"	68
Tableau 18 Indice KMO et test de Bartlett "performance"	69
Tableau 19 Qualités de représentation de la composante "performance"	69
Tableau 20 Explication de la composante "performance"	70
Tableau 21 Matrice de la composante.....	70
Tableau 22 Corrélations "culture-performance"	70
Tableau 23 Récapitulatif du modèle de régression	71

Liste des figures

Figure 1 les principaux fabricants de matériaux de construction au monde.....	10
Figure 2 les niveaux de la culture organisationnelle	18
Figure 3 Le tissu culturel.....	20
Figure 4 les influences de la culture organisationnelle	22
Figure 5 le modèle de la culture organisationnel	25
Figure 6 les huit types de culture	28
Figure 7 le modèle "the competing value framework".....	29
Figure 8 Le tableau de bord prospectif.....	35
Figure 9 Les mesures typiques du " triple bottom line"	41
Figure 10 : modèle de recherche.....	46
Figure 11 désigne de recherche	50
Figure 12 organigramme LafargeHolcim.....	57
Figure 13 structure LafargeHolcim.....	58
Figure 14 Les entités de LafargeHolcim Algérie.....	59
Figure 15 Représentation des genres des répondants.....	61
Figure 16 Représentation de l'appartenance des répondants en termes de direction.....	62
Figure 17 Représentation des catégories socioprofessionnelles	62
Figure 18 Représentation de l'ancienneté professionnelle des répondants.....	63

LISTE DES ABRÉVIATIONS

LHA: LafargeHolcim Algérie

TBL: Triple bottom line

BSC: Balanced scorecard

ACP: Analyse en composantes principales

Introduction

Un dirigeant d'une nouvelle entreprise issue d'une fusion de deux entreprises industrielles raconte : « Quand j'ai besoin d'une nouvelle pièce, je peux demander à quelqu'un de l'entreprise A de s'en occuper : il rentrera dans son bureau et je ne le reverrai pas dans deux mois, mais il reviendra avec un dossier de 2.5 kg contenant tous les plans, croquis et dessins possibles de la pièce en question, des machines permettant de la fabriquer, des ateliers et des usines nouvelles pour installer les machine. Face à ce même problème, quelqu'un de l'entreprise B ira immédiatement chercher un sous-traitant dans les pages jaunes de l'annuaire. » (Thévenet, M. 2017, p.3). La culture d'entreprise représente la somme de tout ce qu'une organisation a appris dans son histoire pour faire face aux problèmes internes, la façon dont les choses sont faites « *how we do things* » et l'organisation, et aux adaptations externes qui devraient être des objectifs, une stratégie ou des moyens... etc. La culture est toujours quelque chose qui a été appris, ce n'est pas quelque chose qui peut être imposée ou qui est simplement là. (Schein, E. 2014)

C'est vrai que la culture est une abstraction, mais les forces créées dans la société et les situations organisationnelles qui découlent de la culture sont puissantes. Si nous ne comprenons pas le fonctionnement de ces forces, nous devenons victimes à elles. (Schein, E. 2004, p.87)

Une étude empirique conduite par Graham, J. R. Grennan, J. Harvey, C. R. et Shivaram, R. (2019, p.1) a été menée auprès de 933 CEO et CFO dans un large éventail d'entreprises publiques et privées nord-américaines. Ces données sont complétées par 16 interviews approfondies avec des dirigeants d'entreprises. En bref, ils ont constaté que les gestionnaires sont en grande partie convaincus que la culture d'entreprise est l'une des forces les plus importantes derrière la création de valeur et le succès ou l'échec ultime d'une entreprise. 51 % des dirigeants considèrent la culture d'entreprise comme l'un des trois principaux moteurs de la valeur et 27 % affirment que c'est l'un des cinq principaux moteurs de la valeur d'entreprise à leur niveau. 91 % croient que l'amélioration de leur culture d'entreprise augmenterait la valeur de leur entreprise.

Bessir (cité par Issor, Z. 2017) affirme que la performance, en faisant référence au résultat, est profondément liée à la valeur car elle est souvent employée pour l'évaluation, d'où découle les termes : évaluation de la performance, pilotage de la performance et management de la performance.

Problématique

Nous vivons dans un monde entrepreneurial très tendu où la mondialisation a suscité une forte concurrence, ce qui a soulevé des problèmes de survie et de pérennité et a poussé les entreprises vers la recherche de plusieurs façons de se différencier. La culture répond au mieux à cette problématique en créant une identité unique, une façon de penser et d'agir ce qui génère une organisation et une gestion spécifiques. (Devillard, O. Dominique, R. 2008)

Le marché des matériaux de construction est un marché mondial qui devrait connaître d'après le cabinet d'étude GlobalData une croissance moyenne de 3,6% par an entre 2018 et 2022. Ce marché doté de 10.2 billions de dollar le chiffre d'affaires en 2017 devrait croître pour atteindre les 12.9 billions en 2022, alors qu'en Afrique une croissance plus rapide est prédite de +6,4% de 2018 à 2022. (ConstructionCay, 2018)

En 31 juillet 2019, les principaux fabricants de matériaux de construction à l'échelle internationale, sur la base du chiffre d'affaires (milliards de dollars des États-Unis), sont présentés comme suit. (Hilario, P. M. G. 2019)

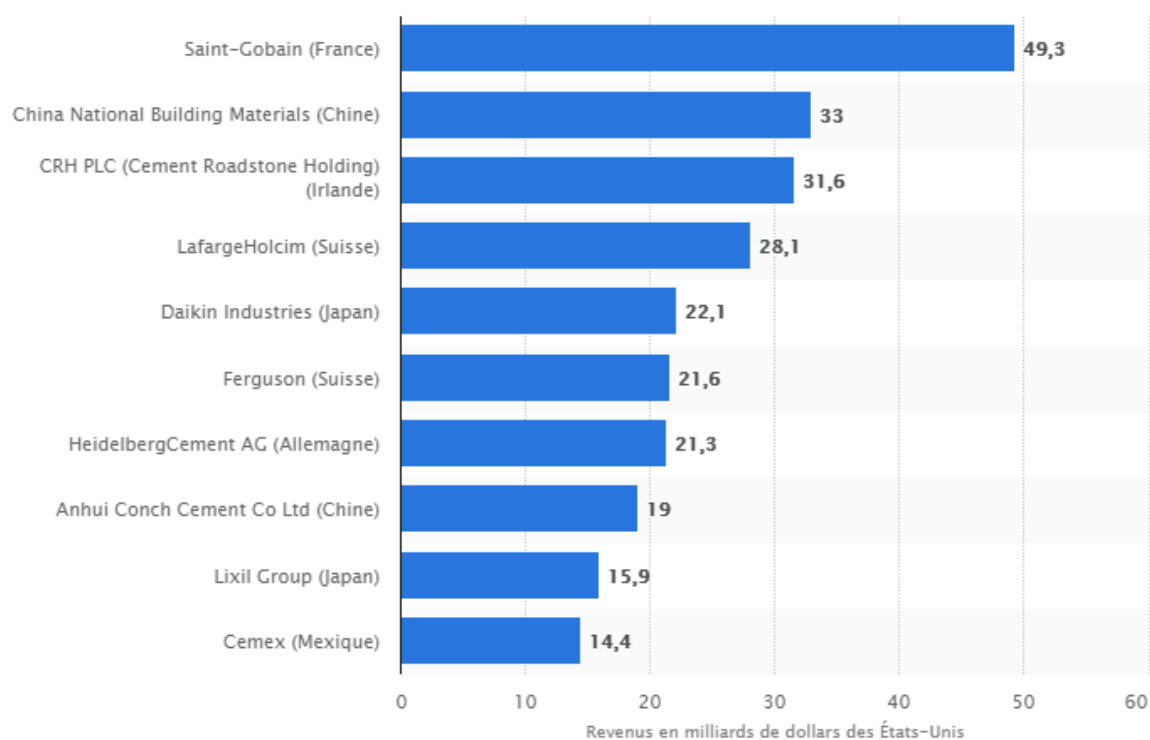


Figure 1 les principaux fabricants de matériaux de construction au monde

Source : (Hilario, P. M. G. 2019)

le graphe ci-dessus montre que le leader mondiale des matériaux de construction Saint-Gobain marque une différence importante avec les autres entreprises en termes de chiffre d'affaires, alors que les trois groupes qui suivent ne marquent pas une grande différence dont LafargeHolcim qui est classé quatrième.

Grâce au moteur de valeur « *growth* », LafargeHolcim s'efforcera de capitaliser sur cette croissance sous-jacente, en cherchant à obtenir des performances supérieures à celles du marché. Ce groupe utilisera sa solide base d'actifs pour investir dans des marchés où les possibilités sont plus grandes, tout en étant plus sélectif sur d'autres marchés. Le Groupe mettra en œuvre des stratégies plus agressives pour Agrégats et béton aux côtés de sa solide activité du ciment. Le Groupe compte développer un quatrième segment d'activité, Solutions & Produits, afin de tirer parti des produits et applications plus proches du client. Actuellement ce segment comprend les préfabriqués, les produits en béton, l'asphalte et les mortiers. (LafargeHolcim, 2020)

En 2014, une instruction note la stricte interdiction de recourir aux produits et matériaux importés sauf en cas de besoin ultime, donnée par le ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville, Abdelwahid Temmar, en faveur de la production locale des matériaux de construction. Cette instruction incluse comme clause dans le cahier des charges des programmes de réalisation de projets a donné une opportunité de croissance pour les producteurs nationaux. (Chalabi, B. 2017)

Le directeur du ministère de l'industrie et mines Abdelaziz Guend déclare « *Certes, l'Algérie a réalisé des avancées considérables en matière de production atteignant une autosuffisance en ciment et en bien d'autres matériaux de construction. Mais au-delà de la production et la conformité aux normes internationales, il faudrait également créer de nouveaux produits, en tenant compte de l'aspect environnemental* » une autosuffisance en l'Algérie concernant les ciments et d'autres produits de matériaux de construction impose une concurrence féroce entre les producteurs de ce marché, cette concurrence génère des soucis de survie pour certains, des difficultés en termes de conservation de parts du marché et croissance au niveau local en plus d'offrir une opportunité d'investir sur le plan international. (Algérie presse service, 2018)

LHA est une entreprise leader dans le marché des matériaux de construction Algérien au travers d'une variété de produits : Ciments, Mortiers, Granulats, Bétons, Plâtres et Distribution. Elle se considère comme l'une des entreprises qui ont le plus tiré profit de la

décision du gouvernement algérien en 2014 concernant l'interdiction d'utilisation des produits et matériaux importés en plus de l'importante croissance pour l'année 2022. Ces deux faits lui ont offert une opportunité de conserver et d'accroître sa part de marché à l'échelle nationale et internationale, en se basant sur la stratégie de l'entreprise bâtie essentiellement sur l'innovation, l'excellence en matière de coûts, un modèle moins capitalistique et le développement durable qui visent à générer de la croissance, optimiser les rendements et créer durablement de la valeur pour toutes ses parties prenantes. (LafargeHolcim, 2020)

A travers cette recherche, nous allons tenter d'éclairer le lien entre les deux variables de notre étude à savoir la culture LHA et sa performance. Ce qui nous mène à soulever la problématique suivante :

Quelle est l'influence de la culture d'entreprise sur la performance ?

Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise ?

Comment peut-on mesurer la culture et la performance d'une entreprise ?

Cette question nous mène à émettre deux hypothèses de recherche :

- Il y a une relation entre la culture d'entreprise et la performance.
- Il y a une relation positive entre la culture d'entreprise et la performance.

Cette recherche a pour objectif principale d'accentuer l'importance de la culture d'entreprise en la reliant à la performance. Afin d'atteindre cet objectif, nous nous sommes fixés les objectifs secondaires :

- Mesurer la culture de LHA : extraire la façon d'accomplir les tâches au sein de cette entreprise.
- Mesurer la performance de LHA : cette mesure se fera en fonction des objectifs de la stratégie LHA qui vise à générer de la croissance, optimiser les rendements et créer durablement de la valeur pour toutes nos parties prenantes.
- Valider les hypothèses à travers une analyse statistique des réponses.

Pertinence managériale de la recherche

La culture d'entreprise est un élément clé qui est souvent blâmé pour justifier un échec ou encore mis en valeur pour une réussite, elle a une grande importance, mais elle peut être utile que si nous l'observons vraiment, l'étudions et la comprenons. Cette recherche vise à

montrer comment la prise en compte des références de culture peut être utile et nécessaire pour aborder les problèmes de performance.

“The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture. If you do not manage culture, it manages you, and you may not even be aware of the extent to which this is happening.” Edgar Schein (cite par Vliet, V. 2017)

La présente recherche est structurée ainsi ; le premier chapitre est dédié à la revue de la littérature ou nous tentons de mieux comprendre les deux concepts, culture d’entreprise et performance, sur la base des travaux scientifiques de recherche qui ont été réalisés à ce jour, pendant que le deuxième chapitre concerne la méthodologie de recherche et les techniques utilisées pour avoir une réponse empirique à notre question de recherche. Le troisième et dernier chapitre est consacré à la présentation de l’organisme d’accueil et l’analyse et discussions des résultats.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

1 Section 1 : généralités sur la culture d'entreprise

1.1 La notion culture d'entreprise

En 1980 un article publié par le Business Week sous le titre de «Corporate culture» a, pour la première fois, traité le concept de la culture d'entreprise, et depuis il est devenue un concept très cité dans les magazines, revues, ouvrages des théories des organisations, etc. (Thévenet, M. 2015)

La notion « culture d'entreprise » est une notion polysémique, lors du traitement de ce concept on peut trouver trois appellations qui la reflètent dans la littérature française, « culture d'entreprise », « culture organisationnelle » et « idiologie ». Cependant, en ce qui concerne la littérature anglaise on peut rencontrer « *corporate culture* » ou bien « *organizational culture* »

1.2 Présentation des différentes définitions

Selon Shein. E, la culture d'entreprise est le résultat des situations confrontées, décisions prises ; tout ce que l'entreprise fait aujourd'hui alimentera sa culture demain (Shein, E. 2014). La culture d'entreprise a été définie par le même auteur comme « l'ensemble des croyances et convictions partagées par les membres d'une organisation qui détermine inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci se fait d'elle-même et de son environnement » (cité par Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér P., & Fréry F. 2017, p.5)

Dans une perspective proche de celle de Shein, E., Thévenet, M. définit la culture d'entreprise comme «une réalité de l'organisation, elle possède d'un processus naturel, propre à toute société humaine qui tend à créer ses propres références à partir de ses expériences » (Thévenet, M. 2015, p.123)

Dans une optique où la culture représente la façon de faire les choses et les routines propres à une organisation, (Fréry, F. et al, 2017, p205) « la culture organisationnelle est un ensemble de croyances implicites de comportement que partagent les membres d'une organisation, elle contribue à la manière dont les individus se comportent face aux situations auxquelles ils sont confrontés ».

Mintzberg, H. (cité par AIM, R. 2012, p.121) inclue l'idiologie parmi les composantes de l'organisation, il explique l'idiologie ainsi « elle se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et c'est ce qui la distingue d'une autre, et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure, d'autre part. »

Geert Hofstede, dans une approche anthropologique, affirme que la culture se résume en la programmation collective des mentalités qui crée la différence entre les membres des distinctes organisations. (Hofstede, G. 2001, p39)

1.3 Caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise fait en sorte que les valeurs, croyances, postulats, attitudes et normes soient partagées par les employés qui font partie de la même organisation. On peut cerner ce concept par certaines caractéristiques : (Meier, O. 2016, p12)

- **Phénomène collectif :**

La culture d'entreprise est considérée comme un phénomène collectif en associant des individus au sein d'une même organisation par des valeurs et normes partagées, ce qui crée un univers qui unit à ces individus et les distingue des autres.

- **Activité symbolique omniprésente :**

La culture d'entreprise est présente différemment dans toute organisation, dont la présence est continue et qui permet l'échange des informations entre individus d'une même organisation. Au-delà des règles formelles, en utilisant des représentations (symboles, logo, noms, etc.) propre à ces individus.

- **Notions d'apprentissage et de transmission :**

Par la répétition et l'interaction. Il est vrai que la continuité du groupe s'organise à travers la culture, qui transmettra certaines pratiques et le passé commun aux nouveaux membres à travers des cérémonies, rites et certains mythes.

- **Une cohérence interne :**

La cohérence interne caractérise la culture d'entreprise en tant que système de valeurs et des règles relativement structurées.

- **Une construction sociale qui évolue avec le temps :**

Dans cette optique, la culture d'entreprise constitue le résultat des actions menées, décisions prises ou bien situations affrontées (crises, événements, réussite/échec, adaptation, etc.) par une organisation précise.

- **Un « dedans » par rapport à un « dehors » :**

Par cette caractéristique, la culture d'entreprise crée une appartenance sociale des membres de la firme autour d'une même structure qui les différencie des autres.

1.4 Les niveaux de la culture d'entreprise :

La culture organisationnelle se constitue de trois niveaux qui expliquent l'émergence de la culture au sein des organisations, par niveau, il faut entendre un certain degré de complication et de visibilité, par exemple le premier niveau est facile à repérer par rapport aux deux autres niveaux, en allant de ce qu'on peut entendre et sentir (artefacts) jusqu'aux postulats fondamentaux (le dernier niveau) qui sont considérés comme l'essence de la culture organisationnelle. (Schein, E. 2004)

1.4.1 Artefacts « *artifacts* »:

À la surface se trouve le niveau des artefacts, qui comprend tous les phénomènes que l'on voit, entend et ressent lorsqu'on rencontre un nouveau groupe avec une culture inconnue. Les artefacts comprennent les produits visibles du groupe, tels que l'architecture de son environnement physique, son langage, sa technologie et ses produits, ses créations artistiques, son style incarné dans les vêtements, les manières d'adresse, les expositions émotionnelles, et des mythes et des histoires racontées au sujet de l'organisation, ses listes de valeurs publiées, ses rituels et cérémonies observables, et ainsi de suite. (Schein, E. 2004, P26)

Le « climat » du groupe est un artefact des niveaux culturels plus profonds, tout comme le comportement visible de ses membres. Les artefacts comprennent également, aux fins de l'analyse culturelle, les processus organisationnels par lesquels un tel comportement est rendu courant, et les éléments structurels tels que les chartes, les descriptions officielles du fonctionnement de l'organisation et les organigrammes.

Le point le plus important à souligner au sujet de ce niveau de la culture est qu'il est à la fois facile à observer et très difficile à déchiffrer.

1.4.2 Valeurs et croyances « *espoused beliefs and values* »:

En fin de compte, l'apprentissage en groupe reflète les croyances et les valeurs originales de quelqu'un, son sens de ce qui doit être, comme distinct de ce qui est. Lorsqu'un groupe est créé pour la première fois ou lorsqu'il fait face à une nouvelle tâche, à un problème, la première solution proposée pour y faire face reflète les propres hypothèses de certaines personnes sur ce qui est bien ou mal, ce qui fonctionnera ou ne fonctionnera pas. Les

individus qui l'emportent, qui peuvent influencer le groupe à adopter une certaine approche du problème, seront plus tard identifiés comme des leaders ou des fondateurs, mais le groupe n'a pas encore de connaissances partagées en tant que groupe parce qu'il n'a pas encore pris une action commune en référence à tout ce qu'il est censé faire. Ce qui est proposé ne sera perçu que comme ce que le leader veut. Jusqu'à ce que le groupe ait pris des mesures communes et observé ensemble le résultat de ces mesures, il n'y a pas encore de base commune pour déterminer si ce que veut le leader se révélera valide.

1.4.3 Prémisse « *underlying assumptions* »:

Les prémisses ou encore les postulats fondamentaux sont le troisième niveau présenté par Schein. E, quand une solution à un problème marche à plusieurs reprises elle devienne un acquis. Ce qui était autrefois une hypothèse, soutenue seulement par une intuition ou une valeur, devient progressivement une réalité, un des postulats fondamentaux, qui sera pris pour acquis et que l'on trouve peu de variation au sein d'une unité sociale. Ce degré de consensus résulte d'un succès répété dans la mise en œuvre de certaines croyances et valeurs. En fait, si un postulat vient à être fortement tenu dans un groupe, les membres trouveront un comportement basé sur toute autre prémisse inconcevable.

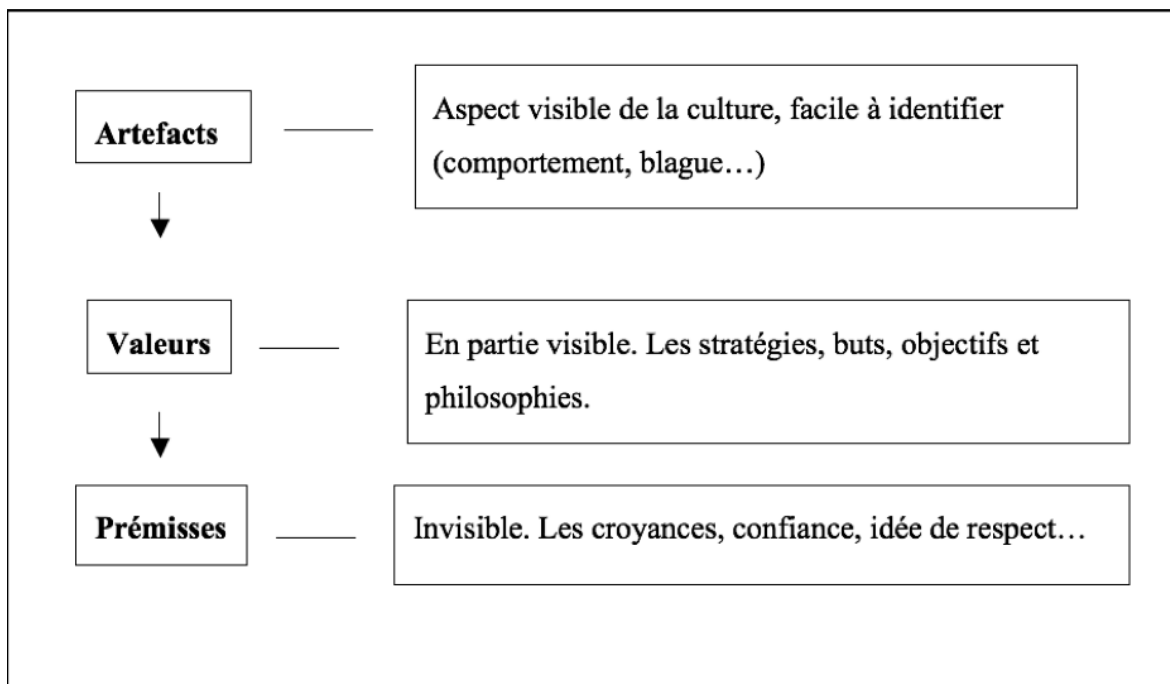


Figure 2 les niveaux de la culture organisationnelle

Source : (Al Sahyouni Bou Fadel, R. 2016)

1.5 Les éléments de la culture d'entreprise

Le tissu culturel décompose la culture organisationnelle en six éléments, basés sur les comportements et la manière de s'organiser. Le tissu culturel est « un outil qui permet de mieux comprendre la culture d'une organisation. Il s'agit d'une représentation des manifestations comportementales, physiques et symboliques des croyances implicites d'une organisation » (Fréry, F. et al, 2017, p.208)

- **Le paradigme**

Le paradigme représente le cœur de la culture organisationnelle, il définit la façon de penser et d'agir, en conséquent les comportements des membres, cet élément implicite est souvent difficile à repérer et nécessite des observateurs externes pour mieux l'explicitier. (Fréry, F. et al, 2017)

- **Les routines et rites**

Les interactions quotidiennes des membres de l'organisation, entre eux et avec l'environnement extérieur, alors que les rites se résument en des évènements organisationnels importants, une certaine chronologie, des procédures formelles ou bien informelles.

- **Les mythes**

C'est ce qu'on raconte aux nouvelles recrues généralement, évènement ou personnalité qui ont marqué leur empreinte que ça soit positive ou négative.

- **Les symboles**

Les symboles peuvent être appréhendés sous différentes formes comme les logos, langage utilisé et structure physique.

- **Les structures de pouvoir**

La répartition des rapports hiérarchiques, comment les tâches se font accomplis, identifier les membres qui ont une forte influence sur les prises de décision et leur statut dans l'organisation.

- **La structure organisationnelle**

La façon organisationnelle dont les choses sont faites, type de structure favorisée.

- **Les systèmes de contrôle**

Les parties les plus contrôlées, les récompenses et les sanctions attribuées.

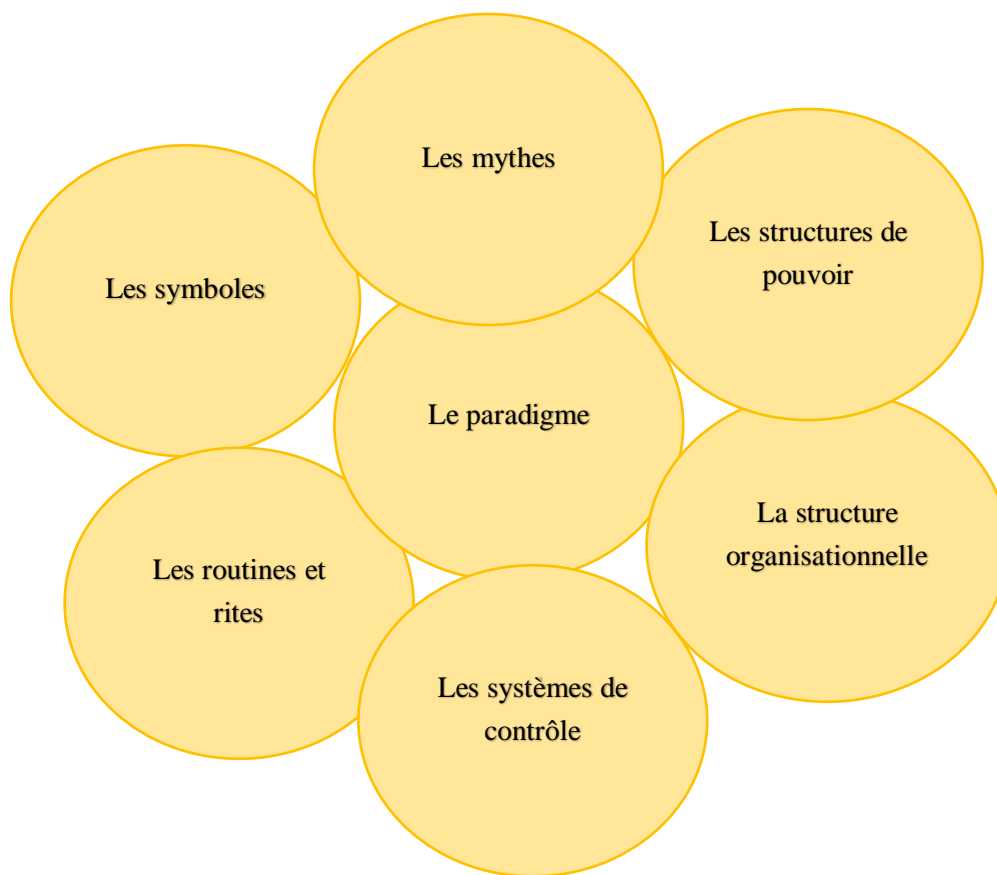


Figure 3 Le tissu culturel

Source : (Fréry, F. et al. 2017, P210)

1.6 Les influences de la culture d'entreprise

La culture organisationnelle peut être influencée par : la culture nationale, régionale, professionnelle et le particularisme individuel des dirigeants (Meier, O. 2016)

1.6.1 La culture nationale :

La culture nationale qui peut être reflétée par des institutions économiques, politiques, éducatives et socioculturelles caractérise les citoyens qui font partie d'un même pays et qui partagent certaines règles (langue commune, pratiques religieuses, coutumes du pays...) pour bien poursuivre une vie en commun.

D'Iribarne P. (cité par Meier, O. 2016, p22) explique « les cultures nationales ... pèsent de tout leur poids, même là où les grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières une culture d'entreprise originale ». Car le comportement au travail, le respect de l'autorité ou l'acceptation des inégalités, par exemple, font des différences d'un pays à un autre.

1.6.2 La culture régionale :

La culture régionale fait référence à la diversité culturelle au sein d'un même pays, ainsi qu'aux similitudes possibles entre les zones géographiques qui appartiennent légalement à plusieurs pays. (Meier, O. 2016)

1.6.3 Culture professionnelle :

En fournissant un statut et une reconnaissance sociale, on peut dire que l'activité professionnelle est une source d'identité profonde qui se résume en la situation au travail, les relations de groupe liées aux rapports hiérarchiques et la perception que les employés ont de l'avenir. Les particularités d'une profession et l'originalité des situations nécessitent généralement des modes d'expression précis souvent un langage particulier. (Meier, O. 2016)

1.6.4 Le particularisme individuel des dirigeants :

Le fondateur a toujours une grande contribution à l'essor d'une culture particulière qui caractérise son organisation, en deuxième lieu viennent les dirigeants qui le succèdent et qui à leur tour, peuvent influencer la culture de cette dernière et constituer un repère, référence ou symbole pour les collaborateurs. (Meier, O. 2016)

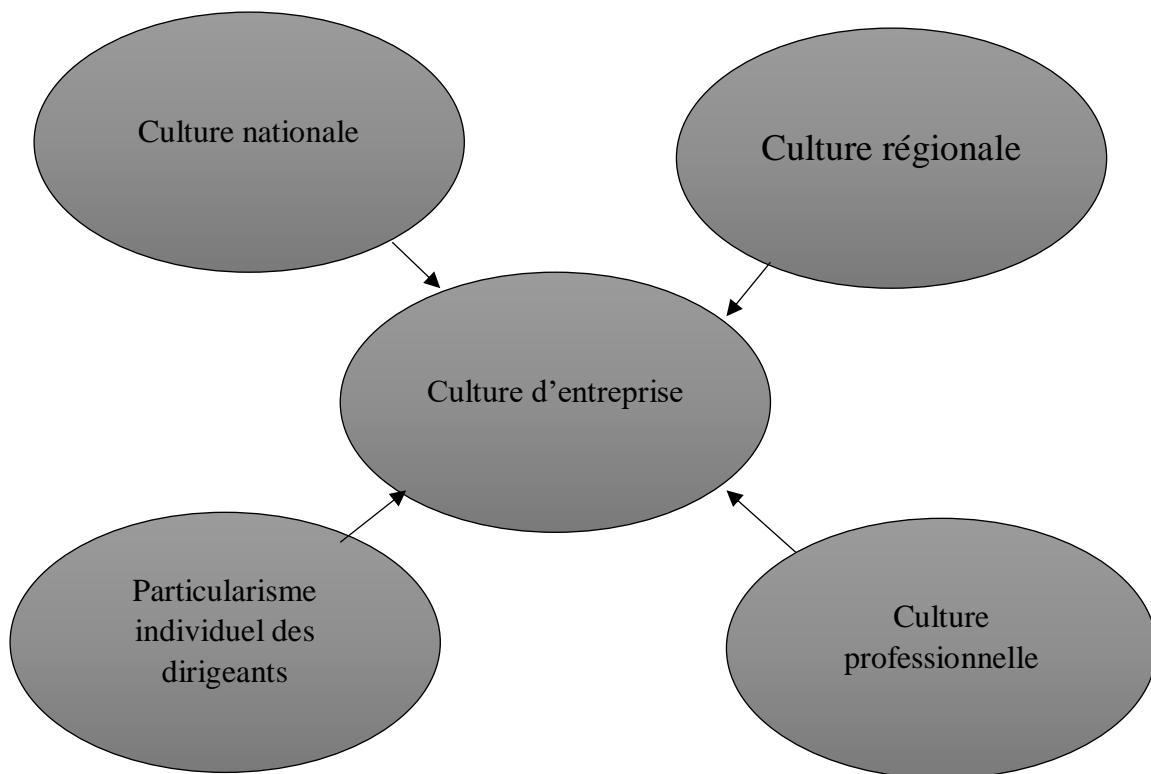


Figure 4 les influences de la culture organisationnelle

Source : (Meier, O. 2016, P22)

1.7 Présentation des modèles

1.7.1 Modèle de la culture organisationnelle

Le modèle de la culture organisationnelle, élaboré par Dan Denison, est un outil de mesure qui se focalise sur quatre traits culturels¹ : implication, consistance, adaptabilité et mission. En croisant deux dimensions, soit concentration intérieur/extérieur et flexibilité/stabilité. (Denison, D. Janovics, J. Young, Jo. Hee, J. C. 2006, p.5 & 6)

1.7.1.1 Implication « *Involvement* »:

Les membres de l'organisation sont engagés dans leur travail, avec un grand sens de possession « *Ownership* ». Les employés sentent qu'ils participent à la prise de décisions qui

¹ « Le trait culturel est défini comme un « élément matériel ou non matériel d'une culture considérée comme isolable et donc susceptible d'une analyse spécifique ». (POITRAS –LEFEBVE, 2009, P29)

concernent leurs tâches, et leurs efforts affectent directement les objectifs de l'organisation, ce qui génère une forte implication de leur part et permet aussi de diminuer le système de contrôle bureaucratique. Denison, D et al ont opté pour trois indicateurs afin mesurer cette implication :

- Autonomie « *Empowerment* » : les employés ont l'autorité, initiative, capacité pour manager leur propre travail.
- Travail d'équipe « *Team-orientation* » : une valeur de travail coopératif pour des objectifs communs avec une responsabilité mutuelle.
- Capacité de développement « *Capability development* » : l'investissement sur le développement des employés.

1.7.1.2 Consistance « *Consistency* »:

Des valeurs qui définissent les comportements, une bonne coordination entre les activités avec une capacité d'arriver à des arrangements entre les employés. La consistance se résume en la création d'un mode de raisonnement, structures, processus, système organisationnel et une gouvernance qui favorisent le soutien consensuel. Trois indicateurs sont utilisés pour la mesurer :

- Valeur « *Core values* » : des valeurs partagées par les membres de l'organisation qui visent à créer une sorte d'identité et attentes.
- Arrangement « *Agreement* » : la capacité de concilier les différences lorsqu'elles se produisent.
- Coordination et intégration « *Coordination and integration* » : les différentes unités de l'organisation ont la capacité de travailler ensemble afin d'atteindre des objectifs communs. Autrement dit, les frontières organisationnelles n'entravent pas la réalisation de travail.

1.7.1.3 Adaptabilité « *Adaptability* »:

C'est la capacité de recevoir, interpréter et traduire les informations provenant de l'environnement extérieur en un système interne, pour augmenter les chances de survie et croissance. Les indicateurs d'adaptabilité sont donnés comme suit :

- Le changement « *Creating change* » : capacité de faire face au changement des besoins, analyser l'environnement du business, suivre les tendances et anticiper les futurs changements.
- Les clients « *Customer focus* » : elle reflète le degré d'importance que l'organisation attribue pour la satisfaction de ses clients, comprendre et anticiper leurs besoins.
- L'apprentissage organisationnel « *Organizational learning* » : encourager l'innovation, l'acquisition du savoir et développer les capacités.

1.7.1.4 Mission:

La définition des objectifs organisationnels, stratégiques, l'état futur de l'organisation ou ce qu'on appelle la vision, nous fournit une ligne directrice et influence les actions des membres, ce trait culturel peut être mesuré par les indicateurs ci-dessous :

- Direction stratégique « *Strategic Direction and Intent* » : une stratégie claire et partagée avec les membres pour leur montrer leurs contributions et valeurs.
- Buts et objectifs « *Goals and Objectives* » : une liste d'objectifs à atteindre pour mieux diriger le travail des employés
- Vision : partager avec les membres comment l'organisation se voit dans le futur.

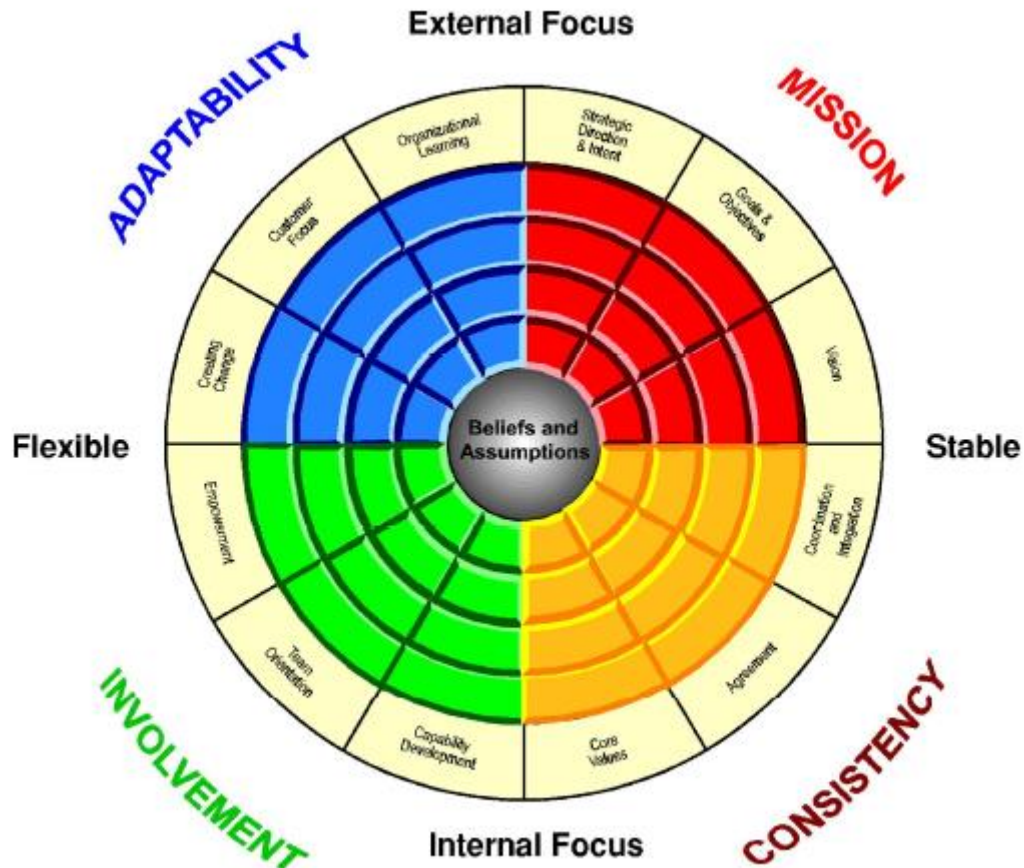


Figure 5 le modèle de la culture organisationnel

Source : (Denison, D. et al, 2006, p36)

1.7.2 Le modèle « Culture Framework »

Le modèle « *Culture framework* », établi par Groysberg, B., Lee, J., Price, J., et Cheng, Y.J. (2018), repose sur deux dimensions principales qui s'appliquent indépendamment par rapport au type d'organisation, de la taille, de l'industrie ou de la géographie : l'interaction des personnes et la réponse au changement. Pour comprendre la culture d'une entreprise, il faut déterminer où cette dernière se situe par rapport aux deux dimensions ci-dessous :

- **L'interaction des personnes :**

L'orientation d'une organisation à l'égard des interactions et de la coordination entre les personnes pourrait être comprise entre deux extrêmes (très indépendante à très interdépendante). Les cultures qui tendent vers le premier accordent plus de valeur à l'autonomie, à l'action individuelle et à la concurrence. Ceux qui tendent vers le deuxième mettent l'accent plutôt sur l'intégration, la gestion des relations et la coordination des efforts

de groupe. Les personnes détentrices de ces cultures ont tendance à collaborer et à voir le succès à travers le prisme du groupe.

- **La réponse au changement :**

Alors que certaines cultures mettent l'accent sur la stabilité en priorisant la cohérence, la prévisibilité et le maintien du statu, d'autres mettent l'accent sur la souplesse, l'adaptabilité et la réceptivité au changement. Ceux qui favorisent la stabilité ont tendance à suivre des règles, à utiliser des structures de contrôle comme la dotation fondée sur l'ancienneté, à renforcer la hiérarchie et à viser l'efficacité. Ceux qui favorisent la flexibilité ont tendance à prioriser l'innovation, l'ouverture, la diversité et une orientation à plus long termes.

1.7.2.1 Types de culture

Selon Groysberg, B et al, Le croisement de ces deux dimensions engendre huit types de culture : (Groysberg, B. et al, 2018)

- Relationnel « *Caring* » : est axée sur les relations et la confiance mutuelle. Les milieux de travail sont, selon cette approche, des lieux chaleureux, collaboratifs et accueillants où les gens s'entraident. Les employés sont unis par la loyauté, les dirigeants mettent l'accent sur la sincérité, le travail d'équipe et les relations positives.
- Objectifs « *Purpose* » : est illustré par l'idéalisme. Toujours selon cette approche, les milieux de travail sont des endroits tolérants et compatissants où les gens essaient de faire le bien pour l'avenir à long terme. Les employés sont unis par l'accent mis sur la durabilité, les dirigeants mettent l'accent sur les idéaux communs et contribuent à une cause plus grande.
- Apprentissage « *Learning* » : se caractérise par l'exploration, l'expansion et la créativité. Les milieux de travail sont généralement des lieux inventifs et ouverts d'esprit où les gens suscitent de nouvelles idées et explorent des solutions de rechange. Les employés sont unis par la curiosité; les leaders mettent l'accent sur l'innovation, le savoir et l'aventure.
- Jouissance « *Enjoyment* » : est exprimée par le plaisir et l'excitation. Les environnements de travail sont souvent des endroits légers où les gens ont tendance à faire ce qui les rend heureux. Les employés sont unis par le jeu et la stimulation, les leaders mettent l'accent sur la spontanéité et le sens de l'humour.

- Résultats « *Results* » : sont caractérisés par la réussite et la victoire. Les milieux de travail sont habituellement des lieux axés sur les résultats et fondés sur le mérite où les gens aspirent à un rendement optimal. Les employés sont unis par une volonté de capacité et de réussite, les dirigeants mettent l'accent sur l'atteinte des objectifs.
- Autorité « *Authority* » : se définit par la force, la détermination et l'audace. Les milieux de travail sont des endroits concurrentiels où les gens s'efforcent d'obtenir un avantage personnel. Les employés sont unis par un contrôle fort, les dirigeants mettent l'accent sur la confiance et la domination.
- Stabilité « *Safety* » : est définie par la planification, la prudence et la préparation. Les milieux de travail sont des endroits prévisibles où les gens sont conscients du risque et réfléchissent soigneusement. Les employés sont unis par le désir de se sentir protégés et d'anticiper le changement, les dirigeants mettent l'accent sur le réalisme et la planification.
- Ordre « *Order* » : est axé sur le respect, la structure et les normes communes. Les milieux de travail sont des endroits méthodiques où les gens ont tendance à respecter les règles et veulent s'intégrer. Les employés sont unis par la coopération, les dirigeants mettent l'accent sur les procédures communes et les coutumes traditionnelles.

Les huit styles ci-dessus cités peuvent être utilisés pour diagnostiquer et décrire des modèles comportementaux très complexes et diversifiés dans une culture donnée et pour modéliser la probabilité qu'un leader individuel s'aligne sur cette culture et la façonne, en utilisant ce cadre et cette approche multiniveaux. (Groysberg, B. et al, 2018)

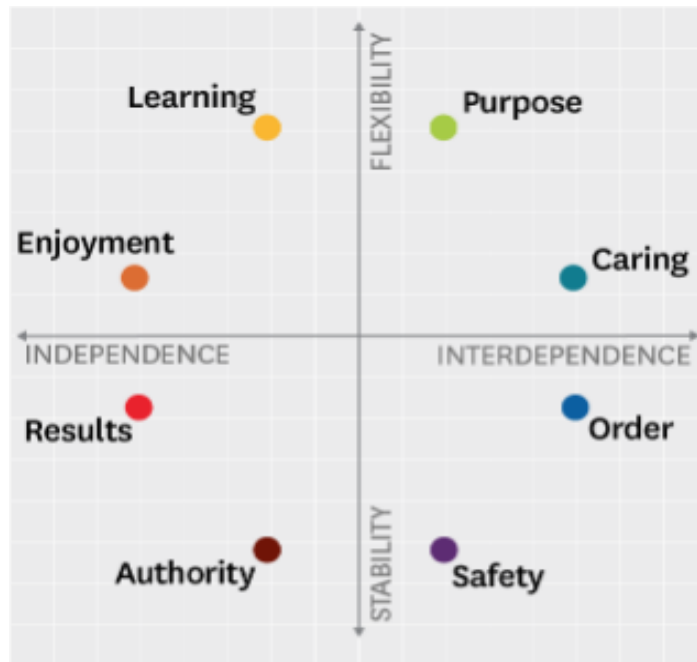


Figure 6 les huit types de culture

Source : (Groysberg, B. et al, 2018)

1.7.3 Le modèle des valeurs compétitifs « *The competing values framework* »

Le modèle nommé « *the competing values framework* » a été développé par Quinn & Rohrbaugh qui offre une classification des cultures des entreprises sur la base de deux dimensions ; une dimension qui différencie l'efficacité des critères qui mettent l'accent sur la flexibilité, la discrétion et le dynamisme et des critères qui mettent l'accent sur la stabilité, l'ordre et le contrôle. Selon cette démarche, certaines organisations sont considérées comme efficaces si elles changent et elles s'adaptent, D'autres organisations sont considérées comme efficaces si elles sont stables, prévisibles et mécanistes. Alors que la deuxième dimension différencie les critères d'efficacité qui mettent l'accent sur une orientation interne, l'intégration et l'unité des critères; qui mettent l'accent sur une orientation externe, la différenciation et la rivalité. Autrement dit, certaines organisations sont considérées comme efficaces si elles présentent des caractéristiques internes harmonieux alors que d'autres elles se concentrent sur l'interaction ou la concurrence avec les autres organisations au plan externe. (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006)

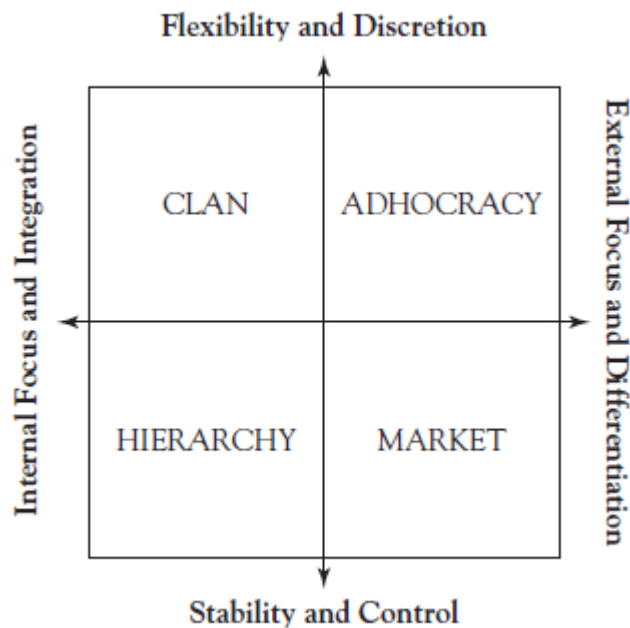


Figure 7 le modèle "the competing value framework"

Source : (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006, P35)

1.7.3.1 Types de culture

Ce modèle engendre quatre types de culture :

- **La culture du clan « *The Clan Culture* »:**

Elle est appelée « clan » en raison de sa similitude avec une organisation de type familial. Cette culture est enracinée dans la collaboration. Les membres de l'organisation partagent des points communs et voient qu'ils font partie d'une grande famille active et engagée. L'organisation est liée par des engagements et des traditions. Les principales valeurs sont ancrées par la communication, le consensus, le travail d'équipe et le perfectionnement des employés et les clients sont considérés comme des partenaires. L'objectif principal de l'entreprise est de développer un environnement de travail humain, et la tâche principale de la direction est de responsabiliser les employés et faciliter leur participation, leur engagement et leur loyauté.

- **La culture adhocratique « *The Adhocracy Culture* » :**

Cette culture est basée sur l'énergie et la créativité. Les employés sont encouragés à prendre des risques et les leaders sont considérés comme des innovateurs ou des entrepreneurs.

L'organisation est tenue par l'expérimentation, avec un accent sur l'ingéniosité et la liberté individuelles. Le principal objectif de cette culture est de favoriser l'adaptabilité, la flexibilité et la créativité où l'incertitude, l'ambiguïté et la surcharge d'informations sont typiques. Les valeurs fondamentales sont axées sur le changement et l'agilité.

- **La culture du marché « *The Market Culture* »:**

Cette culture repose sur la dynamique de la concurrence et l'obtention de résultats concrets. L'organisation favorise l'accroissement de sa position concurrentielle et la tâche principale de la direction s'oriente vers la productivité, les résultats et bénéfices, avec des dirigeants qui sont difficiles et exigeants, des consommateurs qui sont aussi difficiles et intéressés par la valeur. L'organisation est unie par un objectif clair et une stratégie agressive, pour réussir et battre tous ses concurrents. Les principaux facteurs de valeur sont la part de marché et la rentabilité.

- **La culture de la hiérarchie « *The Hierarchy Culture* » :**

Cette culture est fondée sur la structure et le contrôle. L'environnement de travail est formel et très structuré, avec des procédures institutionnelles strictes mises en place pour l'orientation des comportements des employés. Des règles et des politiques officielles qui unissent l'organisation. Les dirigeants efficaces sont de bons coordonnateurs et organisateurs, avec une culture mettant l'accent sur la stabilité, la prévisibilité et l'efficacité.

2 Section 2: Performance

2.1 Présentation des différentes définitions de la performance

Noyé. D, définit la performance comme étant ; « l'atteinte des buts que l'on s'est donnés en convergence avec les orientations de l'entreprise ». Autrement dit, la performance n'est pas seulement les résultats mais leur positionnement par rapport aux objectifs fixés au début de l'opération, attentes des clients, résultats des concurrents, etc. (Didier, N. 2004, p6)

Pour Bourguignon (cité par Cauvin, É, Neumann, B. et Roberts, M. 2010), la performance représente tout un processus qui génère un résultat, il explique « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement), ou au sens large d'un processus qui mène au résultat (action) ».

Meier. O, voit la performance comme résultat des activités de l'entreprise lié à plusieurs variables. Pour ce dernier, « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette

dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur. » (Meier, O. 2009, P155)

2.2 Les mesures de la performance :

La performance est très importante pour les entreprises, pour assurer la survie au milieu du business. On distingue deux approches fondamentales de la performance ; performance économique et efficacité organisationnelle.

2.2.1 Performance économique:

Elle est liée à des mesures directes de la réussite en terme économique. Elle engendre trois formes de performance :

- Performance commerciale ; par exemple, la croissance des ventes ;
- Performance financière ; il s'agit de chiffres purement financiers tels que le retour sur l'investissement, le cashflow ...etc.
- Performance boursière ; qui est en relation avec l'évaluation du cours de l'action.

2.2.2 Efficacité organisationnelle:

La performance économique ou financière n'est pas la seule source de la performance des entreprises. Selon Hamann et al (cité par Oberföll, K., Adame, M. E., et García, M. L. 2018), l'efficacité organisationnelle peut se présenter comme critère opérationnel pour la réalisation des objectifs opérationnels au sein des différentes activités de la chaîne de valeur ou bien comme mesures prises auprès des parties prenantes.

2.3 La théorie du cadrage des objectifs « Goal-framing theory »

Pour comprendre comment les objectifs d'une entreprise influent sur sa performance, il faut comprendre ce qui motive le comportement quotidien des employés. Il est important que les individus soient motivés à bien faire leur travail, mais une entreprise ayant un objectif supérieur leur demande généralement d'avoir une vision plus large et d'unir leurs efforts pour la réalisation d'objectifs communs. Un effort de collaboration de ce type implique beaucoup plus que de simplement bien accomplir une tâche; il faut aussi comprendre et s'engager à l'égard de l'objectif commun, et il faut la souplesse nécessaire pour utiliser son esprit, surtout lorsque de nouvelles situations surviennent. Pour ce type de travail, les employés doivent être motivés d'une manière particulière. (Birkinshaw, J., Lindenberg, S., et Foss, N. J. 2014)

La théorie du Goal-framing (Birkinshaw, J., Lindenberg, S., et Foss, N. J. 2014) part de l'idée qu'à tout moment, les individus ont une préoccupation majeure qui les pousse à se concentrer sur des aspects spécifiques de leur travail et à négliger les autres aspects et sur ce, elle génère trois types d'objectifs :

2.3.1 Objectifs hédonistes² « *Hedonic goal* » :

Lorsque les employés sont animés par le sentiment de bien-être, ils vont prêter plus d'attention aux parties amusantes de leur travail (la seule activité qui les excite vraiment dans leur travail) et ils vont négliger les parties qui paraissent ennuyeuses ou un peu incertaines. (Birkinshaw, J., et al 2014)

2.3.2 Objectif de gain « *Gain goal* » :

La principale préoccupation de l'employé est le revenu et/ou la promotion, un employé se concentrera sur les possibilités de gagner de plus d'argent ou de faire une bonne impression qui contribue à augmenter les chances d'obtenir une promotion et négligera par conséquent les autres aspects de l'emploi. (Birkinshaw, J., et al 2014)

2.3.3 Objectifs pro-social « *Pro-social goal* »:

La principale préoccupation est de réaliser un objectif commun, comme par exemple lancer un produit dans un délai serré, les employés participeront principalement à cet objectif et minimiseront les préoccupations liées à la détente, afin de gagner plus d'argent ou d'obtenir une meilleure position. L'essence d'un objectif pro-social est qu'il motive l'employé à demander : « Que dois-je faire pour réussir? » (Birkinshaw, J., et al 2014)

Il y a donc un équilibre délicat à atteindre pour que l'entreprise soit performante, et la théorie du goal-framing fournit des renseignements précieux sur la façon de le maintenir. (Birkinshaw, J., et al 2014)

2.4 Le tableau de bord prospectif « *Balancedscore card* » :

Dans l'environnement de l'information d'aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus être évaluée uniquement sur la base de la performance passée. Bien que la performance déjà réalisée soit habituellement un bon indicateur des résultats futurs, elle ne peut pas être la seule base de mesure. Les perspectives financières sont essentielles au succès du tableau de bord prospectif. Ce dernier mesure avec précision l'efficacité des améliorations apportées par

² Hédoniste est un adjectif Relatif à l'hédonisme, selon Larousse l'hédonisme est « Motivation de l'activité économique par la recherche du maximum de satisfaction par le minimum d'efforts. »

trois autres perspectives. Le tableau de bord prospectif est nécessaire car la mesure financière de la performance des entreprises s'avère insuffisante dans la majorité des cas. De par sa nature même, la mesure financière n'est pas prospective et exclut les mesures non financières. Pour mieux évaluer la performance d'une entreprise, il est important d'équilibrer toute source de performance. Le tableau de bord prospectif aide à l'implémentation et la réalisation de la stratégie, mais il n'est pas conçu pour servir de plan directeur parce que chaque entreprise est différente par rapport à l'autre. Les entreprises ont des objectifs différents, des clients différents et des industries différentes. C'est précisément la raison pour laquelle le BSC est nécessaire pour aider à implémenter une stratégie pour l'entreprise et amener tous les secteurs de cette entreprise à travailler en harmonie pour la réalisation de cet objectif unique. (Hourigan, C. 2002)

Norton. D P et Kaplan. R.S avaient présenté le tableau de bord prospectif pour la première fois à travers un article publié dans la Harvard Business Review en 1992 (Kaplan, R. S., et Norton, D. P. 1992). L'article était basé sur un projet de recherche multi-entreprises, pour étudier la mesure de la performance des entreprises dont les actifs intangibles ont joué un rôle central dans la création de valeur, ce qui a poussé les deux chercheurs à croire que si les entreprises veulent améliorer la gestion de leurs actifs intangibles, elles doivent intégrer un outil de mesure de ces actifs dans leurs systèmes de gestion.

2.4.1 Définitions du tableau de bord prospectif :

Plusieurs auteurs ont défini le tableau de bord prospectif :

Le tableau de bord prospectif est un outil pour manager la performance qui résume la performance d'une entreprise en une seule page sous plusieurs angles. Il tente d'intégrer des mesures de performance non financières critiques dans la structure de gestion de base d'une organisation. (Cragger, J., Hubert, C., & OKane, M. 2005).

« Le BSC est donc, un nouvel outil de pilotage et de suivi des performances. Il se présente comme un ensemble d'indicateurs, directement liés à la stratégie développée par l'entreprise en offrant à l'utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance. Ces derniers représentent les facteurs clefs de succès et sont déclinés à l'aide de variables d'actions et de résultats, de nature financière et non financière. » (Baaziz, A. Khelil, M. 2006, p2)

Le tableau de bord prospectif est aussi un système de management qui permet de fixer pour suivre et atteindre les stratégies et objectifs de l'entreprise à travers les quatre

perspectives du BSC, Hannabarger, C et al écrivent « it's a management system that enables your organization to set, track and achieve its key business strategies and objectives. Once the business strategies are developed, they are deployed and tracked through what we call the Four Legs of the Balanced Scorecard. These four legs are made up of four distinct business perspectives: The Customer Leg, the Financial Leg, the Internal Business Process Leg, and the Knowledge, Education, and Growth Leg. » (Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. 2007, p10)

Le tableau de bord prospectif a donné l'importance aux indicateurs non-financiers, Poissonnier. H, & Drillon. D, (2008) citent « L'une des fonctions originales du tableau de bord prospectif est de fournir des indicateurs de performance non-financière en plus des indicateurs financiers traditionnels de manière structurée. Par conséquent, il offre une mesure la performance de l'organisation sous quatre perspectives: l'apprentissage organisationnel, les processus internes, la satisfaction du client et la satisfaction des actionnaires. Son nom vient de la recherche d'un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers et l'évaluation de la performance dans une perspective large, car les facteurs de performance envisagés sont envisagés à long et court terme. »

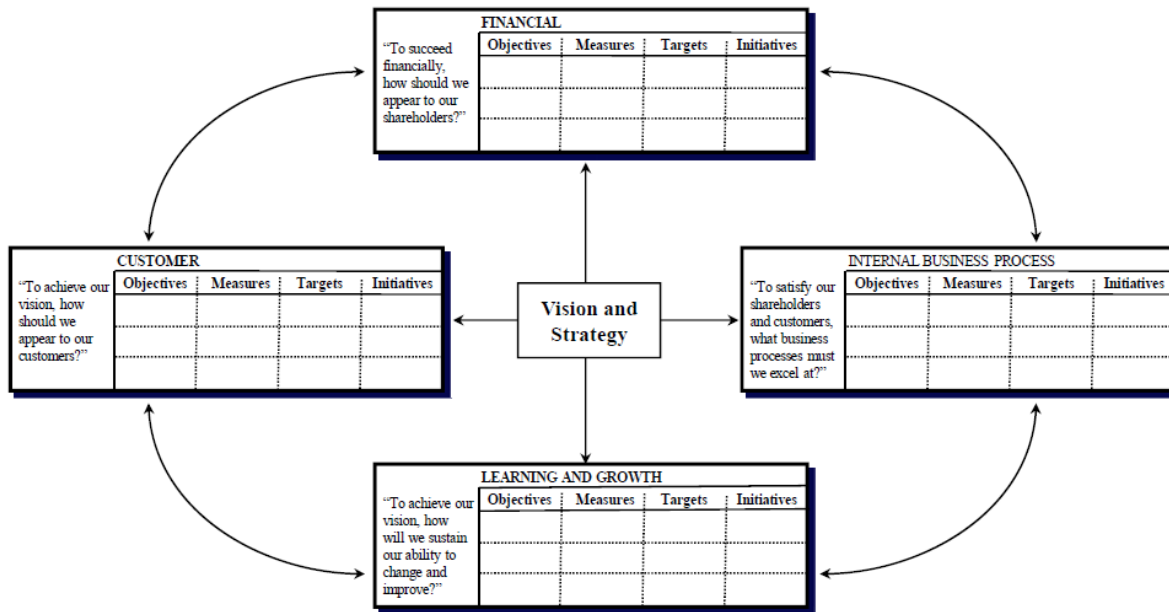


Figure 8 Le tableau de bord prospectif

Source : (Kaplan, R. S. 2010, P4)

2.4.2 Les quatre perspectives du BSC :

Le tableau de bord prospectif offre quatre perspectives, pour englober la performance des organisations : (Baaziz, A. Khelil, M. 2006)

2.4.2.1 Perspective financière:

Le principal objectif de cette perspective est de répondre à la question : pour réussir financièrement, comment doit-on apparaître pour nos actionnaires ? Elle est axée sur des indicateurs financiers tels que le ROI (retour sur investissement), le cashflow et les avancées du contrôle de gestion.

2.4.2.2 Perspective client:

La question qui concerne cette perspective est la suivante : pour réaliser notre vision, comment doit-on apparaître pour nos clients ? Cet axe s'alimente du centre de la relation client (CRM) qui est chargé de recevoir le feedback de la part de la clientèle de l'entreprise. Les indicateurs les plus utilisés sont la satisfaction des clients, le taux de réclamations, part de marché, etc.

2.4.2.3 Perspective processus interne :

La troisième perspective vise à prendre en compte l'ensemble des processus internes de l'entreprise afin de définir les processus métier clés, les suivre et les améliorer. Ce qui nous mène vers deux catégories de processus internes :

- **Processus opérationnels** : ils représentent une source essentielle de compétitivité pour l'entreprise en offrant la valeur ajoutée aux clients, et ils sont parmi les constituants de la chaîne de valeur propre à l'entreprise.
- **Processus support** : qui ont pour objectif d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise et cela par la rentabilisation rapide des investissements en plus de chercher à réduire les coûts liés à cette entreprise.

La question qui doit être posée par rapport à cette perspective est : pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, dans quel processus métier doit-on exceller ?

2.4.2.4 Perspective apprentissage et croissance :

Norton. D P et Kaplan. R.S indiquent dans leur livre que cette perspective est la plus importante car elle dispose de facteurs et moyens qui permettent l'amélioration des trois perspectives restantes, elle incite à la continuité du processus d'apprentissage organisationnel, bien encourager et encadrer les employés et l'exploitation maximale des compétences internes. Aussi, elle favorise la mesure de certaines variables telles que la capacité d'adaptation, l'absentéisme, le nombre de journées de formation, le turn-over et la satisfaction des collaborateurs, en utilisant des outils comme l'analyse des données de formation et les enquêtes auprès des employés.

La question appropriée à cet axe, selon Norton. D P et Kaplan. R.S est de savoir : « Pour réaliser notre vision, comment allons-nous soutenir notre capacité à changer et améliorer? »

Tableau 1 Exemples d'indicateurs par perspective (Entreprises de forage)

<p>Perspectives financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Croissance des revenus ; • Contrôle des dépenses ; • Coûts par employé ; • Coûts par équipement (appareil de forage, unité de mud Logging, etc.) ; • Coûts par service ou activité (Forage, Engineering, Mud Logging, Laboratoires, etc.) ; • Auto-financement (Mud Logging). 	<p>Perspectives processus internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux d'encadrement (ratio employés / patron) ; • % d'absentéisme et taux de rotation des employés; • % de disponibilité des équipements ; • % des coûts alloués aux services administratifs vs opérationnels ; • Délai de facturation et de collection ; • Taux de réalisation de puits (Réel/prévisionnel) ; • Temps moyens de réalisation d'un forage durant un exercice ; • Taux NPT, NJP, DTM, etc.
<p>Perspectives client :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frais facturés aux clients (DPR, EXPLO et Associés) ; • Enquêtes sur qualité des services ; • Enquêtes de satisfaction des clients ; • Nombre de plaintes, accidents, retards de réalisation, etc. • Temps d'attente dont la cause est liée à FOR ou aux sous-traitants. 	<p>Perspective apprentissage et croissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • % du budget en formation continue • Années d'expérience / catégorie d'employés • Flexibilité et polyvalence de la main-d'œuvre • % du taux d'occupation du personnel vs heures facturées

Source : (Baaziz, A. Khelil, M. 2006, p10)

2.4.3 Les fonctions du tableau de bord prospectif :

On distingue trois fonctions principales du tableau de bord prospectif : (Baaziz, A. Khelil, M. 2006)

2.4.3.1 Communiquer la stratégie

Il permet d'avoir une cohérence rapide entre la structure de l'entreprise et la stratégie mise en œuvre, une orientation des actions des collaborateurs, une création d'un langage opérationnel clair afin d'une transition d'une entreprise réactive à une entreprise proactive. Norton. D P et Kaplan. R.S insistent sur cette fonction, le BSC aide à obtenir un consensus sur la stratégie au niveau de la comité exécutif, à communiquer la stratégie aux employés afin qu'ils puissent aider l'organisation à mettre en œuvre la stratégie. (Norton. D P et Kaplan. R.S, 2006)

2.4.3.2 Mesurer la performance

En plus d'être un système de mesure de la performance traditionnelle (tangibile), il s'ouvre sur la performance organisationnelle. On donne l'exemple des données liées aux ressources humaines, à la qualité du produit et à la satisfaction des clients.

2.4.3.3 Aligner les actions avec les objectifs stratégiques :

On résume cette fonction en une responsabilisation des collaborateurs et une mise en œuvre de la stratégie par l'ensemble de l'entreprise.

2.5 Le modèle triple résultats « triple bottom line »

Le modèle TBL a été initié par Elkington. J³, dans son livre intitulé *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (1997)*, offre une métaphore inspirante qui met les entreprises contemporaines au défi de produire simultanément le triple résultat de prospérité économique, de qualité environnementale et d'équité sociale. (Henriques, A., & Richardson , J. 2004)

Selon Savitz. A (cité par Slaper, T. F., et Hall, T. J. 2013), le TBL saisit l'essence de la durabilité en mesurant l'impact des activités d'une organisation sur le monde, y compris sa rentabilité et les valeurs de ses actionnaires ainsi que son capital social, humain et environnemental.

³ John Elkington est cofondateur et président de SustainAbility, le cabinet de conseil en développement durable le plus établi au monde, basé à Londres, Washington, DC, et Zurich. Il est une autorité développement et stratégie d'affaires triple résultat. (Henriques et Richardson, 2004)

Le TBL est un modèle de mesure qui incorpore trois dimensions de la performance : sociale, environnementale et financière. Aussi, communément appelé les trois P (people, planet et profits). Par conséquent, ce modèle met l'accent sur les aspects écologiques et les mesures sociales, ce qui constitue la différence avec les outils de mesures de la performance traditionnel. (Slaper, T. F., & Hall, T. J. 2013)

Le TBL est conforme à la théorie des parties prenantes, selon laquelle les organisations mesurent leur performance par rapport aux parties prenantes internes telles que les actionnaires, employés et syndicats et parties externes telles que les collectivités locales, gouvernement, médias, fournisseurs, clients et intermédiaires. Freeman (cité par U. Lenka, B. Tiwari, 2016). De plus, la portée du TBL a considérablement augmenté dans tous les secteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. Cependant, pour Fry, L.W. et Slocum, J.W. Jr (cité par U. Lenka, B. Tiwari, 2016), les organisations sont toujours confrontées aux plus grands défis pour équilibrer le bien-être et la durabilité de leurs employés sans perdre leur rentabilité, leur part de marché et leur performance.

2.5.1 Qui utilise le TBL?

Le modèle TBL est utilisé par les entités gouvernementales et les organisations à but lucratif et non lucratif : (Slaper, T. F., & Hall, T. J. 2013)

2.5.1.1 Les organisations à but lucratif

Le TBL et sa valeur fondamentale de la durabilité est devenue incontournable dans le monde des affaires, en raison de l'accumulation de preuves anecdotiques d'une plus grande profitabilité à long terme.

2.5.1.2 Les organisations à but non lucratif

De nombreuses organisations dont les objectifs sont la prospérité économique, le bien-être social et la protection de l'environnement ont adopté le TBL et certaines ont établi des partenariats avec des entreprises privées pour aborder les grandes questions de durabilité qui touchent les parties prenantes mutuelles.

2.5.1.3 Les entités des gouvernements

Elles adoptent de plus en plus le TBL pour l'évaluation de la durabilité et s'en servent comme outils de prise de décision et de suivi de la performance.

2.5.2 Les trois P du TBL :

Traditionnellement, les dirigeants d'entreprises se préoccupaient de leurs résultats financiers ou des profits monétaires réalisés par leurs entreprises (perception classique). Aujourd'hui, un plus grand nombre de dirigeants ont commencé à penser de façon durable. La théorie du triple résultat (TBL) élargit le cadre de la notion performance, pour inclure deux autres domaines: les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise. (University of Wisconsin, 2019), ce qui engendre trois résultats : (Slaper, T. F., et Hall, T. J. 2013)

2.5.2.1 Performance économique (Profit):

Les variables économiques qui devraient être des variables portant sur le résultat net et le flux d'argent. Il pourrait s'intéresser au revenu ou aux dépenses, aux impôts, aux facteurs liés au climat des affaires, à l'emploi et à la diversité des entreprises. (Slaper, T. F., et Hall, T. J. 2013)

2.5.2.2 Performance environnementale (Planet):

Les variables environnementales devraient représenter les mesures des ressources naturelles et refléter les influences potentielles sur leur viabilité. Elle pourrait inclure la qualité de l'air et de l'eau, la consommation d'énergie, les ressources naturelles, les déchets solides et toxiques et l'utilisation des terres et la couverture terrestre. Idéalement, le fait d'avoir des tendances à long terme pour chacune des variables environnementales aiderait les organisations à déterminer les répercussions qu'un projet ou une politique aurait sur la région. (Slaper, T. F., et Hall, T. J. 2013)

2.5.2.3 Performance sociale (People):

Les variables sociales font référence aux dimensions sociales d'une communauté ou d'une région et pourraient inclure des mesures de l'éducation, l'équité et l'accès aux ressources sociales, la santé et du bien-être, la qualité de vie et capital social. (Slaper, T. F., et Hall, T. J. 2013)

Economique	Social	Environnemental
Ventes, profits, retour sur investissement	Qualité d'air	Pratiques de travail
Taxes payées	Qualité d'eau	L'impact sur la communauté
Flue monétaire	Usage d'énergie	Droits des humains
Création d'emploi	Déchés produits	Responsabilité du produit
Total	Total	Total

Figure 9 Les mesures typiques du "triple bottom line"

Source: (Savitz, A. W., & Weber, K. 2006, p.XII)

3 Lien entre la culture d'entreprise et la performance

3.1 Les quatre perspectives de la relation entre la culture d'entreprise et la performance

Alvesson. M, distingue quatre perspectives différentes de la relation entre la culture d'entreprise et la performance : (Alvesson, M. 2002, P53)

3.1.1 La culture forte est une source de performance

La thèse dite de la culture forte est probablement la plus courante. On a souvent supposé que l'engagement des employés et des gestionnaires d'une organisation envers le même ensemble de valeurs, de croyances et de normes ait des résultats positifs, et que selon Denison (cité par Alvesson, 2002) la force de la culture d'entreprise est directement corrélée au niveau des profits dans une entreprise. Les chercheurs qui adoptent cette hypothèse, tels que Peters, T.J. & Waterman, R.H. ; Ouchi, W.G. (cités par Alvesson, 2002), ont tendance à placer de nouveaux types de relations humaines (impliquant les employés dans la prise de décision, leur donnant une certaine discrétion, en développant des relations holistiques⁴, etc.) au cœur de la culture organisationnelle. On fait souvent valoir qu'une culture organisationnelle distincte contribue à la performance en facilitant l'harmonisation des buts, une culture commune qui facilite l'établissement d'objectifs et les moyens appropriés pour les atteindre. Aussi, d'après Brown (cité par Alvesson, 2002, P54), le fait d'avoir une culture

⁴ Selon Larousse, Holistique est « En épistémologie ou en sciences humaines, relatif à la doctrine qui ramène la connaissance du particulier, de l'individuel à celle de l'ensemble, du tout dans lequel il s'inscrit ».

forte pourrait avoir des effets positifs sur la motivation, une culture commune encourage les gens à s'identifier à l'organisation et à sentir leur appartenance et leur responsabilité.

3.1.2 La performance génère la culture

Il y a, cependant, des chercheurs qui suggèrent la relation inverse entre la culture et la performance, à savoir que la performance élevée mène à la création d'une culture d'entreprise forte. Il est possible que le succès engendre un ensemble commun d'orientations, de croyances et de valeurs. Un esprit de travail particulier peut se développer et il peut y avoir peu d'incitation ou d'encouragement à remettre en question les façons de faire les choses, formant ainsi un large consensus. Cette culture peut être plus qu'un simple sous-produit de performances élevées : les valeurs et les significations peuvent reproduire une organisation réussie et ainsi contribuer aux performances. Elle peut aussi être une source de conservatisme et un handicap dans les situations qui appellent un changement radical.

3.1.3 La culture comme un moyen de contrôle

Une autre idée s'inspire de la pensée de contingence pour suggérer que, dans certaines conditions, un type particulier de culture est approprié, voire nécessaire, et contribue à l'efficacité. Wilkins, A.L. and Ouchi, W.G. (cités par Alvesson, 2002) considèrent la culture comme un important mécanisme de régulation dans les contextes organisationnels trop complexes et ambigus pour être contrôlé par des moyens traditionnels tels que la bureaucratie et le marché. Dans les situations d'entreprise où ces moyens de réglementation fonctionnent bien, le contrôle d'entreprise en tant que forme distincte est moins important.

3.1.4 La culture adaptative est une source de performance

Une autre version affirme que les cultures adaptatives sont la clé d'une bonne performance, c'est-à-dire des cultures capables de réagir aux changements dans l'environnement. Ces cultures sont caractérisées par des individus prêts à prendre des risques, à se faire confiance, à être proactifs, à travailler ensemble pour cerner les problèmes et les possibilités...etc. Il peut être tentant de dire que les cultures adaptatives sont manifestement supérieures selon Alvesson (2018, p54). Il entre facilement un élément de tautologie⁵ ici : «adaptatif» impliquant une adaptation réussie et cela est par définition bon pour les affaires. Toutefois il existe des organisations relativement stables et adaptées à un environnement relativement stable, et la prise de risques et l'innovation ne sont pas nécessairement couronnées de succès,

⁵ Selon Larousse, la tautologie est « Négligence de style ou procédé rhétorique consistant à répéter la même idée en termes différents, soit dans la même proposition ».

trop de changements peuvent entraîner de l'instabilité, une faible performance, des projets risqués et une perte. Brown, A. (cités par Alvesson, 2002)

Chapitre 2 : Cadre méthodologique

1 Introduction

Le présent chapitre décrit la méthodologie de recherche adoptée pour entreprendre cette étude, les facteurs décisifs qui ont fait que l'approche méthodologique soit quantitative. Des arguments sont présentés pour justifier le choix des méthodes de recherche spécifiques appliquées pour recueillir les données nécessaires et leur analyse.

Selon ANGERS, M. (1997, p.58) « La méthodologie est un ensemble de méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guide la démarche scientifique », cependant le même auteur définit la méthode comme étant « l'ensemble des procédures, des démarches précises adaptées pour en arriver à un résultat. En science, la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminent les résultats ». (ANGERS, M. 1997, p.58)

2 Modèle théorique :

2.1 La mesure de la culture

Sur la base théorique présentée dans le chapitre 1, nous avons opté pour le modèle de la culture organisationnelle élaboré par Denison, D. qui se présente comme un modèle de diagnostic des cultures organisationnelles.

Ce modèle présente une approche de mesure de la culture organisationnelle qui a été élaboré à partir d'un volet de recherche sur la culture et l'efficacité. Cette approche a porté directement sur les aspects des cultures organisationnelles qui semblent influencer sur l'efficacité organisationnelle, se concentrer sur quatre traits clés :

- Implication ;
- Consistance ;
- Adaptabilité ;
- Mission.

Les principales causes qui nous ont poussé choisir ce modèle sont :

- Ce modèle est fondé sur la façon dont la culture organisationnelle influence la performance ;
- Il s'applique à tous les niveaux de l'organisation ;
- Il a une solide base de recherche littérature ;

- Sa fiabilité et sa validité ont été confirmées (Denison, 2006) ;
- Il s'applique à un large éventail d'organisations.

2.2 La mesure de la performance

Pour la mesure de la performance, on s'est basé sur les deux aspects du TBL, social et environnemental, en plus des quatre perspectives du tableau de bord prospectif, ce qui nous mène à mettre en valeur cinq indicateurs de performance :

- Perspective financière ;
- Perspective client ;
- Perspective processus interne ;
- Perspective apprentissage et croissance ;
- Optique Sociale (People) ;
- Optique Environnementale (Planet).

La vision multidimensionnelle que le TBL donne à la performance et l'importance qu'il attribue à l'optique environnementale et sociale qui sont des mesures de performance essentielles pour les entreprises de l'industrie des matériaux de construction, et l'équilibre que le tableau de bord prospectif donne aux indicateurs financiers et non-financiers, sont les raisons les plus importantes qui nous ont poussé à utiliser ces deux modèles pour la mesure de la performance de LafargeHolcim Algérie.

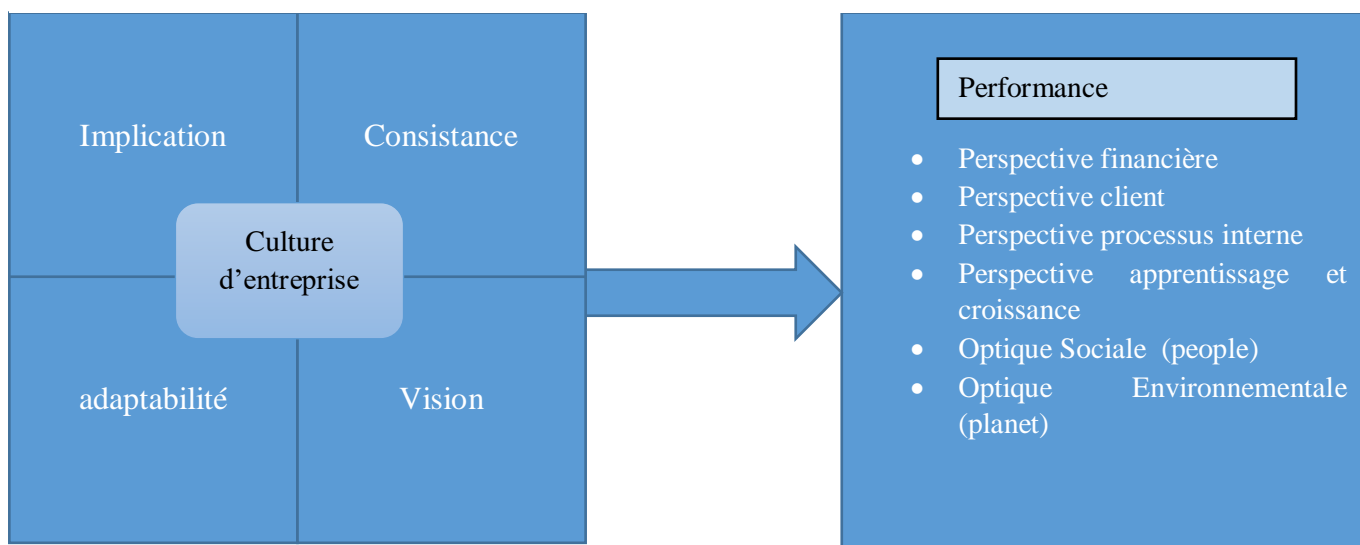


Figure 10 : modèle de recherche

Source : adapté par nous-mêmes à partir de la revue de la littérature

3 La démarche méthodologique de la recherche :

L'objectif de notre recherche est d'étudier la culture d'entreprise et son influence sur la performance, pour cela on distingue deux approches de recherche : l'approche qualitative et l'approche quantitative, ce qui nous mène à présenter les différences entre ces deux méthodologies de recherche dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 les différences entre l'étude quantitative et l'étude qualitative

	Etude quantitative	Etude qualitative
Concept	<ul style="list-style-type: none"> • Se traduit par une recherche de faits. • Lorsque le sujet de recherche traite d'une réalité objective et immuable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Répond à des questions de recherche en fonction d'interprétations et d'expériences. • Utilisée pour des sujets à la réalité interprétative et dynamique.
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> • Données provenant de mesures chiffrées. • Données analysées par comparaisons numériques et déductions statistiques. • Résultats représentés par des analyses statistiques et des corrélations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Données provenant d'entretiens et d'observations. • Données analysées à l'aide de codifications inductives ou déductives. • Résultats représentés par des descriptions verbales.
Méthodes possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Sondage ou questionnaire. • Sondage téléphonique ou en ligne. • Echantillon. • Recherche transversale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche documentaire. • Entretiens. • Groupe de discussion • Observation. • Analyse de discours. • Analyse de politiques publiques.
Mots clés	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilité. • Risques. • Prédictif. • Contrôle. • Statistiques. • Réplication. • Objectiviste. • Taille. • Corrélations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité. • Contexte. • Signification. • Perception. • Compréhension. • Subjectiviste. • Profondeur. • Ouvert. • Dynamique.

Source : (Gaspard, C. 2019)

La recherche quantitative a la particularité de mesurer le phénomène étudié en utilisant des outils statistiques (ANGERS, M. 1997). La recherche quantitative est une approche pour tester les théories objectives en examinant la relation entre les variables. Ces variables, à leur tour, peuvent être mesurées, généralement sur des instruments, de sorte que les données numérotées peuvent être analysées à l'aide de procédures statistiques. (Creswell, J. 2018)

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche et examiner la relation entre les deux variables qui font parties de notre question principale de recherche, tout en prenant en considération les facteurs : temps, confinement, la nature de la question de recherche et la taille de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode quantitative.

3.1 Désigne de recherche

Nous nous sommes servis, en premier temps, d'un questionnaire que nous avons divisé en trois parties ; la première aura pour objectif de mesurer la culture d'entreprise en se basant sur les quatre traits culturels du modèle théorique de Denison « organisational culture », pendant que la deuxième partie est réservée à la mesure de la performance de LHA à travers les quatre perspectives du tableau de bord prospectif mentionnées dans le modèle théorique, en les associant aux deux résultats du TBL, social et environnemental. La troisième partie est consacrée aux informations qui concernent les répondants, Ce questionnaire a été élaboré et partagé via Google-forms.

Suite à ce premier travail, nous avons procédé à l'analyse quantitative des données collectées via IBM SPSS, en vérifiant si les valeurs observées pour la variable indépendante (culture d'entreprise) semblent être liées aux valeurs observées pour la variable dépendante (performance). Ce qui nous permettra de positionner les résultats par rapport à la question de recherche et les hypothèses.

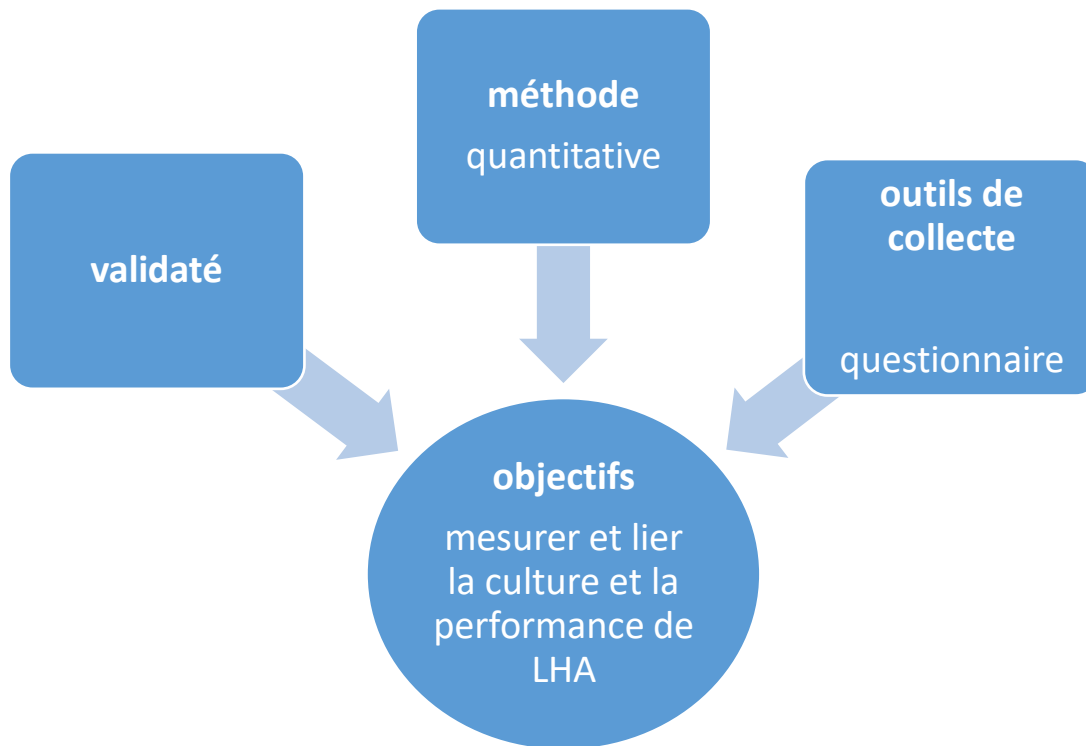


Figure 11 désigne de recherche

Source : réalisé par nous-mêmes

4 Variables

Une variable est une « caractéristique de personne, d'objets ou de situations liées à un concept et pouvant prendre plusieurs valeurs ». (M. ANGERS 1997, p117) On distingue deux types de variables, indépendante et dépendante, la variable dépendante est celle qui subit l'effet de la variable indépendante. (ANGERS, M. 1997, p118)

Dans notre recherche, la variable indépendante est la culture d'entreprise alors que la variable dépendante est la performance.

5 Population d'étude

La population d'étude est « une collection d'individus (humains ou non), c'est-à-dire un ensemble d'unités élémentaires (une personne, un groupe, une ville, un pays) qui partagent des caractéristiques communes précises par un ensemble de critères. Les critères peuvent concerner par exemple l'étendue de l'âge, le sexe, la scolarité, le revenu, etc. » (N'Da, P. 2015, p99). Dans une définition complémentaire, Grawitz (cité par Institut numérique, 2013) explique que la population se représente comme « Un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils ont les mêmes propriétés et qu'ils sont tous de même nature »

Le seul important critère dans le choix de notre population d'étude est de faire partie des trois catégories socioprofessionnelles (cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres, maitrises) de Lafarge service Algérie, afin de répondre à la problématique de notre recherche.

Dans ce cas, la population d'étude est constituée des employés de Lafarge service Algérie, qui caractérisent la culture organisationnelle de cette dernière et contribuent à sa performance.

6 L'échantillonnage :

Selon Delandsheere (cité par Institut numérique, 2013), l'échantillonnage consiste à « choisir un nombre délimité d'individus ou d'événements dont l'observation permet de tirer les conclusions (inférence) applicables à la population entière (univers) à l'intérieur de laquelle le choix a été définis ». On distingue deux types d'échantillonnage : (Creswell, J. 2018, p.212)

- Echantillonnage aléatoire : ce type d'échantillonnage consiste à donner une chance égale aux constituants de la population d'étude, l'échantillon est pris au hasard.
- Echantillonnage par convenance : cette approche consiste à faire la sélection de l'échantillon par une méthode particulière, elle dépend de la convenance et la disponibilité des répondants.

Le résultat de ce processus d'échantillonnage est l'obtention d'un échantillon d'étude. Grawitz explique que l'échantillon est un sous ensemble de la population sur laquelle le chercheur fait ses investigations et généralise ensuite ses résultats à l'ensemble de la population ». (Cité par Institut numérique, 2013)

Pour notre étude, le processus d'échantillonnage est du premier type (aléatoire) où tous les collaborateurs de Lafarge Service Algérie ont une chance égale de faire partie de l'échantillon, vu qu'ils caractérisent tous la culture de Lafarge service Algérie. Notre échantillon contiendra différents grades hiérarchiques :

- Cadres dirigeants ;
- Cadres supérieurs ;
- Cadres ;
- Maitrises.

7 Instruments de collecte des données

L'objectif de cette étape est de récolter les données pour répondre à notre question de recherche, pour cela nous avons utilisé un des instruments de la méthode quantitative qui est l'enquête, au travers de l'un des outils les plus utilisés dans cette démarche à savoir le questionnaire. La taille de l'échantillon et la nature de la question de recherche étaient des facteurs importants pour ce choix.

« L'enquête par questionnaire est un outil d'observation et de collecte qui permet d'effectuer une comparaison quantifiée des informations et opinions exprimées. L'information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation. Le questionnaire est élaboré en vue de collecter l'information nécessaire aux questions de l'évaluation. » (Communauté européenne, 2006, p66)

Les questionnaires combinent généralement deux sortes de questions : les questions fermées et les questions ouvertes.

- Les questions ouvertes : ces questions offrent à l'individu interrogé une liberté de développement de la réponse en forme et en longueur, elles sont moins quantifiables que les questions fermées.
- Les questions fermées : ces questions imposent à l'individu questionné de donner des réponses précises, ces dernières limitent le choix de l'individu interrogé.

Le questionnaire élaboré pour cette recherche se constitue de questions fermées en se basant sur l'échelle de Likert ; l'échelle de Likert est une échelle d'un chiffre impair de points qui permet au répondant d'exprimer son accord ou son désaccord avec un énoncé particulier. Cette échelle est utilisée pour permettre à l'individu d'exprimer combien il est d'accord ou en désaccord avec une déclaration particulière. (McLeod, S. A. 2019)

Tableau 3 échelle de mesure

Totalement en désaccord	En désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

7.1 Discussion des résultats :

D'après Marie-Fabienne Fortin : «Normalement, présenter des résultats consiste à fournir tous les résultats pertinents relativement aux questions de recherche ou aux hypothèses formulées. Lorsque le chercheur présente les résultats de son étude, il doit s'en tenir strictement à une présentation sous forme narrative des résultats qu'il a reproduits dans les tableaux et les figures. L'interprétation des résultats se fera ensuite par une discussion».

Martin, O. explique « L'analyse quantitative désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées (c'est-à-dire des informations dont la nature et les modalités de codage sont strictement identiques d'un individu ou d'une situation à l'autre). Ces données résultent souvent d'une enquête par questionnaire mais peuvent également être produites par le codage de documents d'archives, de dossiers administratifs, de sources sonores ou visuelles. » (Martin, 2012)

Dans un premier temps, nous avons regroupé les variables à l'aide des moyens ce qui nous a permis d'effectuer en suite une analyse en composantes principales. Cette méthode offre la possibilité de traiter plusieurs variables de façon simultanée. Enfin, nous avons conduit une analyse en utilisant le modèle de régression linéaire simple qui a pour particularité, non seulement de tester l'existence d'une relation entre deux variables, mais aussi fournir le degré de variabilité de la variable dépendante expliquée par la variable indépendante.

7.2 Matériel de recherche

Afin de bien mener notre recherche, nous avons utilisé en premier temps Google-forms, un des outils de la suite bureautique Google drive pour l'administration des questionnaires, le choix de cet outil est dû à la disponibilité, la possibilité du partage en ligne via boîte mail et facilite la transportation de la base de données vers le logiciel d'analyse.

Pour le partage du questionnaire, nous nous sommes servis de Google mail. Nous avons reçu 60 réponses sur les 150 mails envoyés, dont 47 étés valables.

En ce qui concerne l'analyse des données, IBM SPSS est le logiciel utilisé, IBM SPSS® Statistics est une plateforme logicielle statistique puissante. Il offre un ensemble robuste de fonctionnalités qui permettent à votre organisation d'extraire des informations exploitables de ses données. (IBM statistiques, 2020) Ce choix a été fait par rapport à la disponibilité, la maîtrise et l'efficacité de ce logiciel.

7.3 Validité

La validité est le fait que le chercheur peut tirer des conclusions significatives et utiles par le biais de l'instrument utilisé. (Creswell, P. 2018, p.215)

On fait référence à trois formes de validités, concernant l'approche quantitative : (Middleton, F. 2020)

- Validité du contenu : elle consiste à ce que l'instrument mesure tous les aspects qui doivent être mesurés. Autrement dit, elle examine si l'instrument couvre correctement tous les contenus qu'il devrait avoir par rapport à la variable.
- Validité prédictive ou simultanée : est le fait que le résultat d'une mesure correspond à d'autres mesures valables du même concept.
- Validité de construit : elle exprime l'adhésion d'une mesure à la théorie existante et la connaissance du concept mesuré.

Les méthodes de validation qui ont été adoptées dans le cadre de notre recherche sont :

- Le questionnaire s'est basé sur deux modèles théoriques qui ont démontré leur efficacité empirique à savoir ; le modèle de la culture organisationnelle (Denison) pour la mesure de la culture et le tableau de bord prospectif et le TBL pour la mesure de la performance.
- Le tableau N°1 (annexe-A) montre la liaison entre les items utilisés et les deux concepts de cette recherche, et affirme que les items mesurent les variables qui doivent être mesurées.

Chapitre 3 : présentation de l'organisme et discussion des résultats

1 Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1 Le groupe LafargeHolcim :

Lafarge est un groupe français créé en 1833 par Joseph-Auguste Pavin de Lafarge, qui a commencé avec des opérations d'extraction sur les carrières de calcaires, en 1964 le groupe a décroché le contrat du siècle en Egypte « le canal de Suez » ce qui lui a permis de lancer le premier laboratoire spécialisé en ciment dans le monde et depuis ce temps le groupe est considéré comme l'un des grands producteurs du ciment à l'échelle internationale. (intranet LHA, 2020)

Holcim a été créé lors de l'ouverture de la première cimenterie en Holderbank (Suisse), en 1912 par Adolf Gygi et Ernst Schmidheiny qui le rejoint deux ans plus tard. En 1922, le groupe a commencé à investir dans plusieurs pays en gardant le même secteur d'activité. Dans peu de temps, il rejoint Lafarge comme étant un des grands producteurs de ciment au monde. (intranet LHA, 2020)

LafargeHolcim est le nouveau groupe issu d'une fusion de Lafarge et Holcim. Cette fusion a été officialisée en juillet 2015 après l'être annoncée pour le 7 avril 2014. LafargeHolcim est désormais le leader mondial des matériaux de construction en exploitant quatre secteurs d'activités : Ciment, Agrégats, Béton, solutions & produits. Qu'il s'agit de la construction de maisons individuelles ou de grands projets d'infrastructure. Avec environ 75000 employés dans 80 pays et 2300 sites d'exploitation. (intranet LHA, 2020)

1.2 LafargeHolcim Algérie

LafargeHolcim est présente en Algérie à travers les activités de Ciments, Mortiers, Granulats, Bétons, Plâtres et Distribution. LafargeHolcim Algérie est un marché d'importance stratégique pour le Groupe dans le bassin méditerranéen. Le premier Producteur de matériaux de construction et premier fournisseur de ciment pour les puits d'hydrocarbure, en employant 5500 collaborateurs incluant les sous-traitants permanents. Il compte quatre cimenteries (2 Cimenteries en propre 2 Cimenteries en partenariat) avec une capacité totale de 12 MT/an et 0.6MT/an pour le ciment blanc, 30 Centres de production de béton et granulats avec une capacité de 1.5mi m³ / 1 MT, une carrière d'agrégats et une unité de production de sacs de ciments. (intranet LHA, 2020)

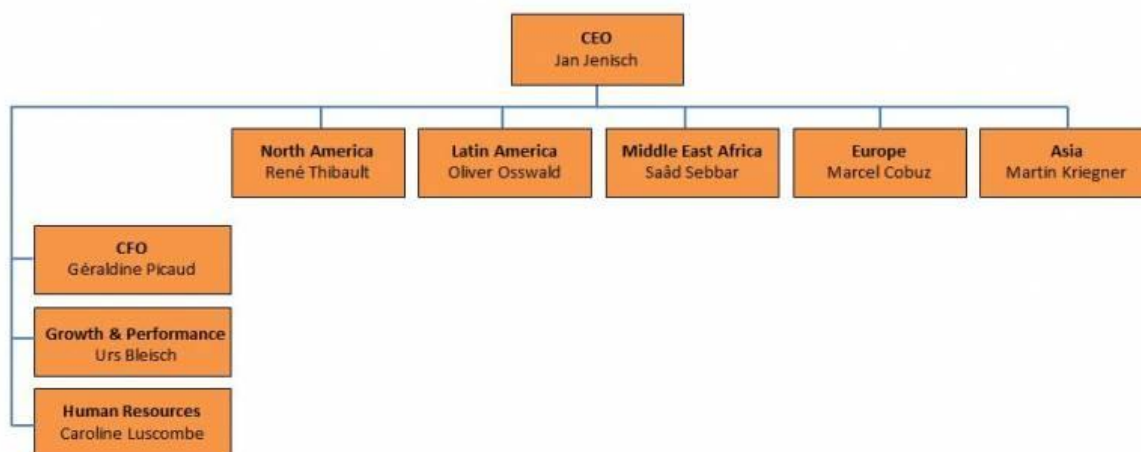
1.3 Organigramme

1.3.1 Organigramme international LafargeHolcim

L'organigramme du groupe LafargeHolcim est focalisé sur les marchés « *market-focused* » avec une responsabilité profit-perte des pays.

Figure 12 organigramme LafargeHolcim

Executive Committee from January 2018



Source : (LafargeHolcim, 2020)⁶

1.3.2 Organigramme de LafargeHolcim Algérie

L'organigramme de LafargeHolcim se base sur 13 directions :

- Commercial et marketing ;
- Affaires publiques et communication ;
- Industrielle ;
- Béton ;
- Achats ;
- Juridique et compliance ;
- Ressources humaines ;
- Sûreté ;

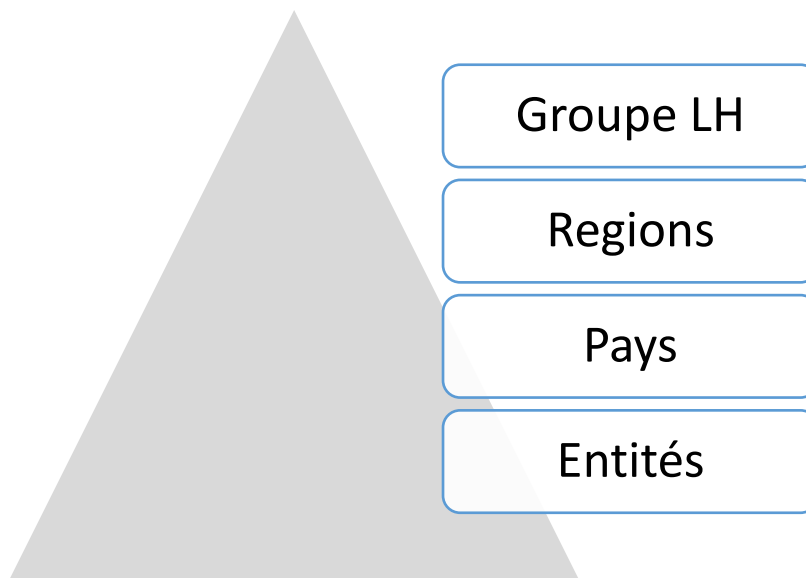
⁶ Consulté le 18/05/2020 sur <https://www.lafargeholcim.com/lafargeholcim-changes-group-management>

- Technologies de l'information IT ;
- Mortier et CDL ;
- Finance.

1.4 La structure

1.4.1 La structure de LH

Figure 13 structure LafargeHolcim



Source : (intranet LHA, 2020)

1.4.2 La structure de LHA

LafargeHolcim Algérie est réparti sur 10 entités.

Figure 14 Les entités de LafargeHolcim Algérie

Entités	Nom	Activité Principale	Effectifs
CILAS	Ciment Lafarge Souakri	Fabrication de Ciment	257
LCM	Lafarge Ciment de Msila	Fabrication de Ciment	19
LCO	Lafarge Ciment D'Oggaz	Fabrication de Ciment	202
LDA	Lafarge Distribution Algerie	Distribution des materieux de construction	501
LLA	Lafarge Logistique Algerie	Logistique	415
LS	Lafarge Sacs	Fabrication de Sacs pour Ciment	3
LSA	Lagarhe Services Algerie	Services (Fonctions Support)	42
SAA	Station Aggreggats Azrou	Production de Granulats	303
CMA	Ciments et Mortier d'Algerie	Fabrication de Ciments spéciaux	102
LBA	Lafarge Béton Algerie	Production de Béton	56

Source : (intranet LHA, 2020)

1.5 La stratégie de LafargeHolcim à l'horizon 2022 :

La nouvelle stratégie de LafargeHolcim « building for growth » vise à profiter de la croissance du marché de construction estimé de 2 à 3% par an en utilisant sa base solide d'actifs. Simplifier le business pour atteindre des revenus résilients et une valeur attractive pour les parties prenantes.

Afin de générer de la croissance, optimiser la performance et créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de façon durable, LafargeHolcim Algérie se base sur quatre piliers stratégiques :

- L'innovation comme principal moteur de croissance ;
- L'excellence en matière de coûts ;
- Le modèle le moins capitalistique ;
- Le développement durable.

1.6 Mission :

La mission de LHA est de (contribuer à des villes meilleures), à cet effet, le groupe déclare que « ses matériaux, ses solutions et ses systèmes de construction innovants contribuent à bâtir des villes plus accueillantes, plus compactes, plus durables, plus connectées et plus belles. En un mot, des villes meilleures ! » à travers la construction des logements collectifs accessibles à tous et des infrastructures qui résistent au temps tout en protégeant l'environnement, en plus des ponts, des routes et des aéroports qui accolent les villes et leurs habitants (Intranet LHA, 2020).

1.7 Vision

La vision de LHA est d'être une entreprise à l'avant-garde du secteur des matériaux de construction en trois grands points (Intranet LHA, 2020) :

- LafargeHolcim Algérie, une entreprise citoyenne ;
- Contribuer au progrès économique de l'Algérie ;
- Contribuer au développement humain et au progrès social de l'Algérie.

1.8 Valeurs :

Selon LafargeHolcim Algérie, ses valeurs sont bien plus que de simples mots sur une page : ces dernières aident le groupe à façonner le type d'entreprise qu'il souhaite devenir. Le groupe veille à intégrer la Santé et la Sécurité dans chacune de ses valeurs, en les gérant avec sens de responsabilités, courage et transparence. Les principales valeurs du groupe sont donc ;

- La Santé et la Sécurité ;
- Priorité aux Clients ;
- Obtention des Résultats ;
- Intégrité ;
- Garantir un développement durable et Stable ;
- Respect du Personnel, avec ouverture d'esprit et inclusion ;
- Savoir-faire industriel.

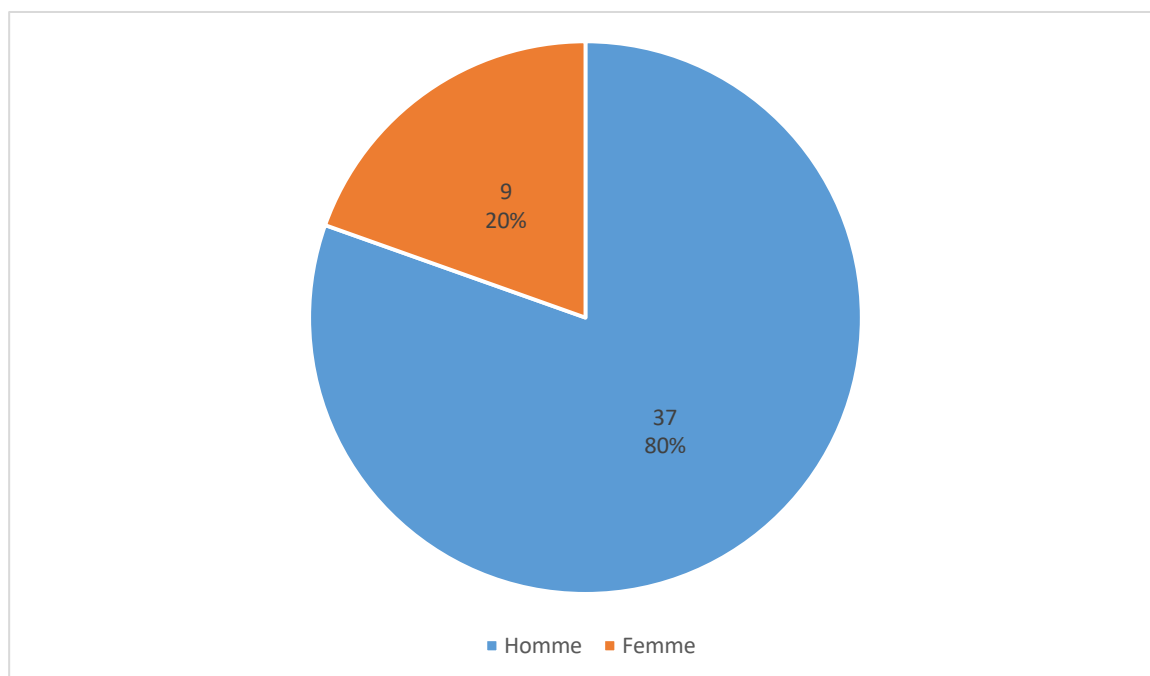
2 Section 2 : présentation et discussion des résultats

Dans un premier temps, nous allons présenter les différents profils des répondants, ensuite nous conduirons une analyse de consistance interne du questionnaire en vérifiant la cohérence des items.

2.1 Profil des répondants :

Dans cette partie, nous allons présenter les différents profils des collaborateurs de LHA qui ont participé à notre étude en répondant au questionnaire en termes de : sexe, direction, catégorie socioprofessionnelle et ancienneté professionnelle.

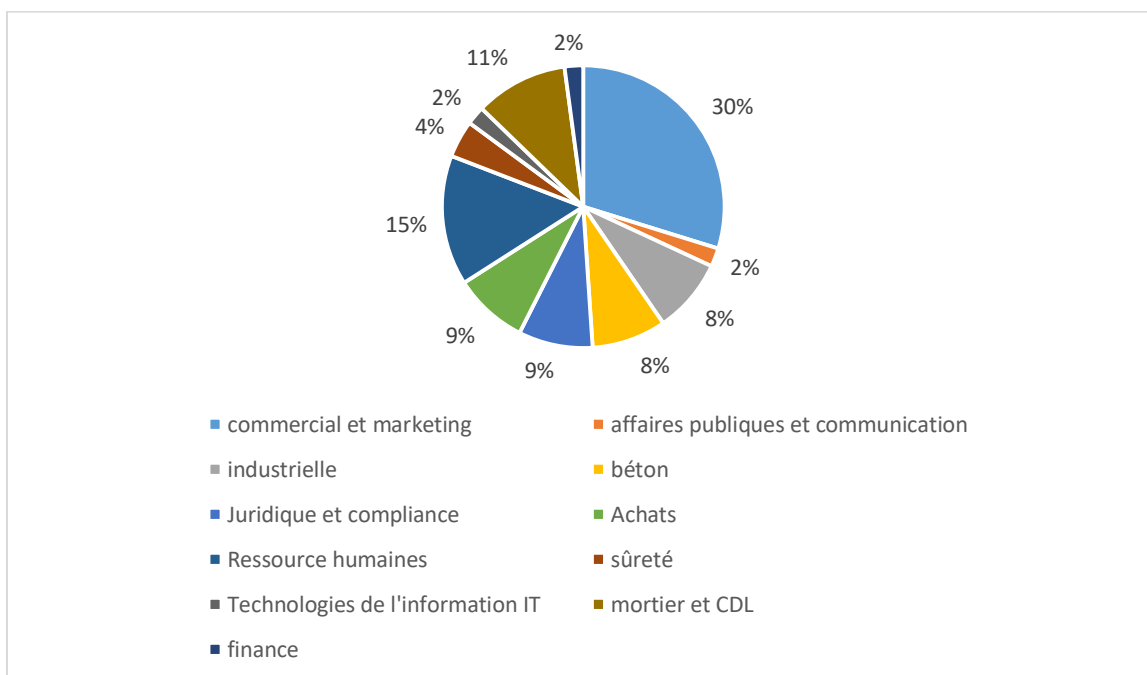
Figure 15 Représentation des genres des répondants



Source : élaborer par nous-mêmes à partir des réponses

D'après la figure 16, il s'avère que 80% des répondants sont de nature masculine, donc 37 sur 46 répondants sont de sexe masculin.

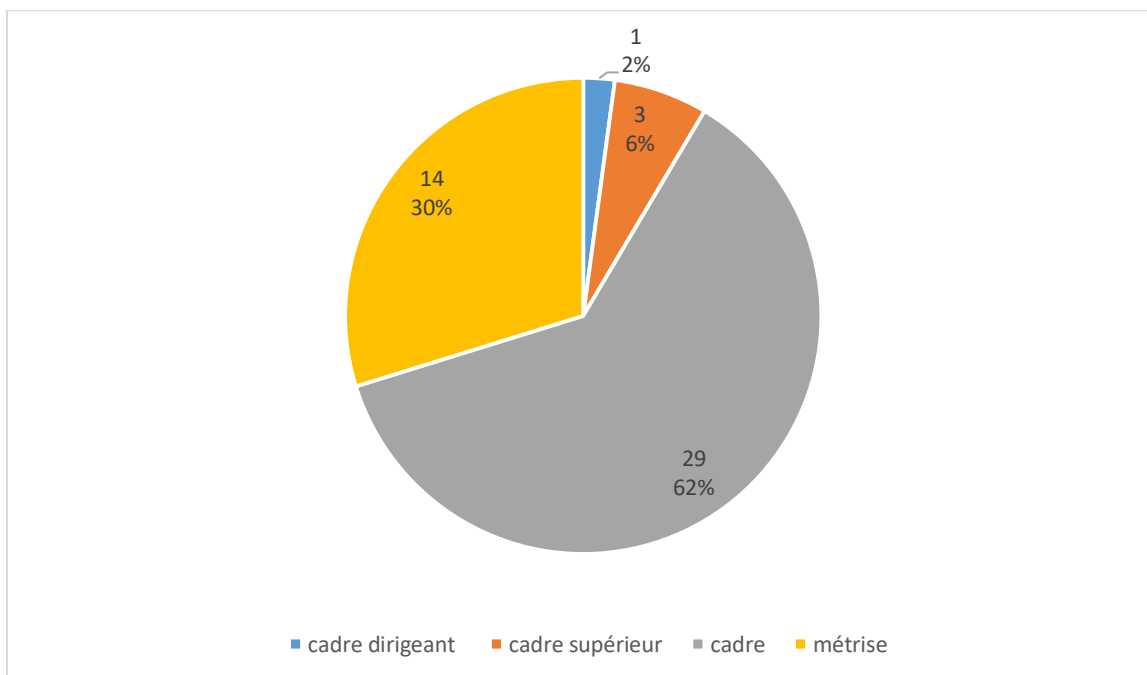
Figure 16 Représentation de l'appartenance des répondants en termes de direction



Source : élaborer par nous-mêmes à partir des réponses

La figure précédente nous montre que notre échantillon se constitue des différentes directions ce qui augmente la représentativité de ce dernier.

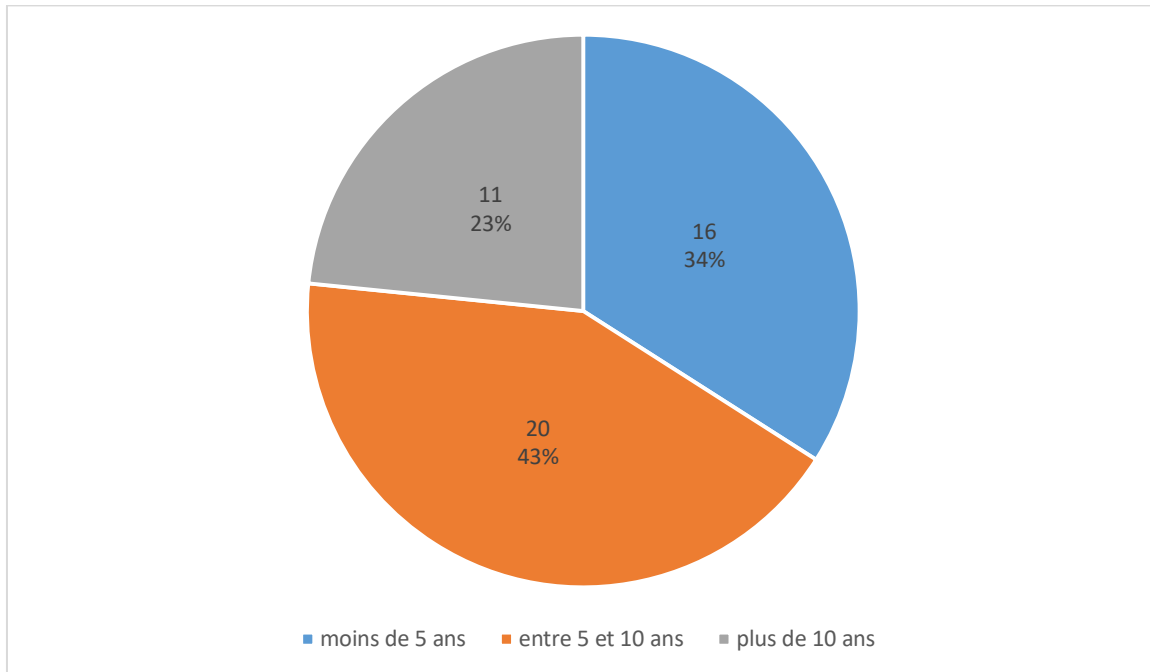
Figure 17 Représentation des catégories socioprofessionnelles



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des réponses

On remarque une faible présence de cadres dirigeants et cadres supérieurs dans notre échantillon avec 2% et 3% contre 30% et 62% pour les cadres et métrises.

Figure 18 Représentation de l'ancienneté professionnelle des répondants



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des réponses

On remarque un certain équilibre en ce qui concerne l'ancienneté professionnelle des répondants avec 34% qui ont moins de 5 ans, 43% entre 5 et 10 ans et 23% ont plus de 10 ans de travail chez LHA.

2.2 Transformation des variables

En ce qui concerne la deuxième partie de l'analyse, nous nous sommes passés au regroupement des données, en fonction « moyenne » des variables, afin de former les quatre traits culturels en plus des cinq dimensions de la performance expliqués dans la revue de la littérature.

2.2.1 Implication

En cette étape on a effectué un regroupement des items, de « Les décisions sont généralement prises au niveau où l'information est la meilleure » à « Les capacités individuelles des collaborateurs s'améliorent de manière constante. », en fonction « moyenne » afin de constituer le premier trait culturel « implication ».

Tableau 4 Corrélation "Implication"

	item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8
Implication	0,651	0,737	0,725	0,695	0,584	0,600	0,685	0,716

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Le tableau 4 explique qu'il y a une corrélation positive de forte à moyenne entre les items et la nouvelle variable implication.

Tableau 5 Statistique de fiabilité "Implication"

Alpha de Cronbach	Le seuil d'alpha de Cronbache	Nombre d'éléments
0,822	0,7	8

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

Selon le tableau 5, les items de l'implication montrent une bonne consistance interne avec alpha supérieur à 0.7 d'après le tableau suivant.

2.2.2 Consistance

Tableau 6 Corrélation "Consistance"

	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16
Consistance	0,556	0,594	0,643	0,572	0,620	0,763	0,734	0,714

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

Selon le tableau 6, un groupement des items 9 à 16 en fonction « moyenne » formant le deuxième trait culturel, on remarque une forte corrélation en moyenne entre les items et la nouvelle variable « consistance ».

Tableau 7 statistique de fiabilité "consistance"

Alpha de Cronbach	Le seuil d'alpha de Cronbache	Nombre d'éléments
0,800	0,7	8

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

Selon le tableau 7, un alpha de 0.80 dévoile la bonne fiabilité des items constituant le trait culturel « consistance ».

2.2.3 Adaptabilité

Tableau 8 Corrélation "Adaptabilité"

	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23
Adaptabilité	0,638	0,680	0,828	0,670	0,586	0,625	0,693

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

Le groupement des items 17 à 23 a engendré le troisième trait culturel « adaptabilité » qui a, selon le tableau 8, une corrélation positive entre moyenne et faible avec les 7 items.

Tableau 9 Statistique de fiabilité "Adaptabilité"

Alpha de Cronbach	Le seuil d'alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,794	0,7	7

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

Selon le tableau 9, on remarque que l'alpha est à 0.794 donc les 7 items montrent une bonne fiabilité.

2.2.4 Vision

Tableau 10 corrélation "Vision"

	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31
Vision	0,847	0,821	0,644	0,857	0,792	0,767	0,829	0,772

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

Le tableau 10 confire que le dernier trait culturel est dû au groupement des items 24 à 31, avec une corrélation positive forte à moyenne avec ces derniers.

Tableau 11 statistique de fiabilité "vision"

Alpha de Cronbach	Le seuil d'alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,913	0,7	7

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

Ces items présentent une bonne fiabilité avec un alpa de 0.913 qui est supérieur au seuil 0,7.

2.2.5 Les cinq dimensions de la performance :

Un regroupement des 16 items nous a permis de composer les cinq dimensions de la performance.

Tableau 12 Matrice de corrélation

	Perspective Financière	Perspective Client	Perspective PI	Perspective A&C	Performance Sociale	Performance Environnementale
Item32	0,835**					
Item33	0,860**					
Item34		0,725**				
Item35		0,736**				
Item36		0,807**				
Item37			0,838**			
Item38			0,824**			
Item39			0,849**			
Item40				0,874**		
Item41				0,729**		
Item42				0,772**		
Item43					0,883**	
Item44					0,902**	
Item45						0,823**
Item46						0,889**
Item47						0,939**

Le tableau ci-dessus montre qu'il y a une forte corrélation entre les items et les variables de la performance issue du groupement appliqué sur les éléments du questionnaire.

Tableau 13 statistique de fiabilité des cinq dimensions

Alpha de Cronbach	Le seuil d'alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,914	0,7	16

Source : élaborer par nous-mêmes à partir de SPSS

L'alpha présenté (0.914) nous confirme que les items qui concernent les cinq dimensions de la performance sont fiables.

2.2.6 Discussion :

Les résultats de cette partie affirment que les nouvelles variables constituées pour la suite de l'analyse (implication, consistance, adaptabilité, vision, perspective financière, perspective client, perspective processus interne, perspective apprentissage et croissance, performance sociale et performance environnementale) par un groupement de fonction « moyenne » ont gardé la tendance des réponses.

2.3 Analyse des composantes principales

Dans cette partie, nous utilisons la méthode d'analyse en composantes principales ACP qui va nous servir à réduire nos variables, afin d'établir le lien entre la culture et la performance.

2.3.1 Analyse des quatre traits culturels en composantes principales

Tableau 14 Indice KMO et test de Bartlett "culture"

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,793
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	135,692
	ddl	6
	Signification	0,000

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La valeur KMO est égale à 0.793, donc on la qualifie de méritoire ce qui fait que l'ensemble des variables est cohérent, le test de sphéricité de Bartlett plus indique une valeur de Khi-deux à 135.692 avec un p inférieur à 0,001. On conclue alors que la solution factorielle est adéquate et significative.

Tableau 15 Qualités de représentation "culture"

	Initiales	Extraction
Implication	1,000	0,876
Consistance	1,000	0,808
Adaptabilité	1,000	0,730
Vision	1,000	0,810

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

On voit que les statistiques des qualités de la représentation sont élevées et nettement supérieures à 0,2 ce qui renforce l'adéquation de la solution ACP.

Tableau 16 Variance totale expliquée "culture"

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,223	80,564	80,564	3,223	80,564	80,564

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

L'analyse des traits culturels en composante, nous a permis l'extraction d'une seule variable (culture) qui représente 80,6% de l'information ou bien la variance initiale.

Tableau 17 Matrice de la composante "culture"

	Implication	Consistance	Adaptabilité	Vision
Composante « culture »	0,936	0,899	0,854	0,900

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La composante issue de l'analyse des traits culturels en composantes principales explique un taux très élevé d'informations des quatre variables.

2.3.2 Analyse des dimensions de la performance en composantes principales

Tableau 18 Indice KMO et test de Bartlett "performance"

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		0,868
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	128,248
	Ddl	15
	Signification	0,000

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Cette analyse marque une valeur KMO méritoire de 0.868 ce qui nous permet de dire que l'ensemble des variables est cohérent donc la solution factorielle est adéquate. Avec un Khi-deux de 128,248 et une valeur p inférieure à 0.01, on rejette l'hypothèse dite : toutes les corrélations seraient égales à zéro, donc la solution factorielle est significative.

Tableau 19 Qualités de représentation de la composante "performance"

	Initiales	Extraction
Finance	1,000	0,640
Client	1,000	0,630
Processus interne	1,000	0,653
Apprentissage et croissance	1,000	0,681
Performance sociale	1,000	0,597
Performance environnementale	1,000	0,649

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Les statistiques de la qualité de représentation sont largement supérieures à 0,2 ,ce qui signifie que la variance de chaque variable est bien expliquée par l'ensemble des autres variables.

Tableau 20 Explication de la composante "performance"

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,851	64,177	64,177	3,851	64,177	64,177

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

L'analyse des cinq dimensions de la performance en composantes principales a engendré une composante qui récapitule 64,2% des variances de ces variables.

Tableau 21 Matrice de la performance

	Finance	Client	Processus interne	Apprentissage et croissance	Performance Sociale	Performance Environnementale
performance	0.800	0,794	0,808	0,825	0.772	0,806

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

On voit que la composante extraite résume aux alentours de 80% des informations des dimensions de la performance, un taux nettement supérieur au seuil de 20%.

2.4 Régression linéaire simple

Nous adoptons l'analyse en régression linéaire, afin d'établir la nature de la relation entre les deux variables, culture et performance.

2.4.1 Statistiques descriptives

Le tableau suivant nous montre qu'il y a une corrélation positive significative élevée entre la culture et la performance ce qui nous permet de poursuivre notre analyse.

Tableau 22 Corrélations "culture-performance"

		Performance	Culture
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	0,815
	Culture	0,815	1,000
Sig. (Unilatéral)	Performance		0,000
	Culture	0,000	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

2.4.2 Résultats du modèle de régression

Tableau 23 Récapitulatif du modèle de régression

Variable dépendante	Variable indépendante	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig. Variation de F	β
Performance	Culture	0,815	0,664	86,815	0,000	0,815

Source : élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Les résultats du modèle indiquent :

- Le R-deux marque une valeur importante (0.815) ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse, il y a une forte relation entre la culture et la performance.
- Une valeur de F égale à 23.936 très significative avec $p < 0.001$, donc il y a une relation significative entre la performance et la culture.
- La valeur de β est à 0.815, donc on valide notre deuxième hypothèse, il y a une relation positive entre la culture et la performance.
- Le R-deux ajusté nous fait savoir que 66.4% de la performance est expliqué par la culture d'entreprise.

Conclusion

Face à un environnement très complexe et compétitif dans le monde du management des organisations, on s'est interrogé sur le rôle de la culture d'entreprise en termes de performance dont la question de recherche était « Quel est l'influence de la culture d'entreprise sur la performance ? ».

Au travers de ce travail de recherche, nous avons achevé nos objectifs principaux qui consistent à la mesure de la culture et la performance de LafargeHolcim Algérie à l'aide d'une approche quantitative, nous avons établi le lien entre ces deux derniers. La conclusion de cette recherche scientifique met l'accent sur l'importance de la culture d'entreprise comme facteur de performance au sein des organisations, les résultats valident les deux hypothèses et montrent qu'il y a une forte relation positive entre les deux concepts et la culture d'entreprise a une influence positive sur la performance et y contribue à 66,4%.

Beaucoup d'obstacles ont impacté le cheminement et la réalisation de cette recherche qui se résumait en :

- La situation engendrée par le covid19 ;
- La difficulté d'englober tous les aspects de la culture d'entreprise et la performance ;
- La mesure de deux concepts multidimensionnels dans un seul questionnaire ;
- Les complications rencontrées dans la phase de collecte des données afin d'atteindre un nombre de répondants représentatif.

D'après la conclusion fournie dans cette recherche, un vaste travail s'impose dans le monde du management sur la façon de bien gérer la culture d'entreprise afin d'assurer une meilleure performance.

Reference

- Al Sahyouni Bou Fadel, R.* (2016, 17 aout). L'interopérabilité culturelle et l'interculturalité. Consulté le 26 juin 2020, sur <https://journals.openedition.org/communication/6636>
- Algérie presse service. (5 septembre 2018). Les matériaux de construction devraient répondre aux exigences du développement durable. Consulté le 26 mai 2020, sur <http://www.aps.dz/economie/78174-les-materiaux-de-construction-devraient-repondre-aux-exigences-du-developpement-durable>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publ.
- Andrew Savitz, *The Triple Bottom Line* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), dans Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2013, December 29). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* Retrieved May 15, 2020, from <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- ANGERS Maurice. *Initiation pratiques à la méthodologie des sciences humaines*, Alger, Ed casbah université, 1997.
- Baaziz, A. Khelil, M. *Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage*. Journées Scientifiques et Techniques de Sonatrach JST'7, Nov 2006, Oran, Algérie.
- Birkinshaw, J., Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2014, February 19). *Combining Purpose With Profits*. Consulté le 25 mars 2020, sur <https://sloanreview.mit.edu/article/combining-purpose-with-profits/>
- Brown, A. (1995) *Organizational Culture*. London: Pitman, dans Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publ.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass a Wiley imprint.
- Cauvin, É, Neumann, B. & Roberts, M. (2010). *Évaluation de la performance des managers : L'effet de l'ordre de présentation et de l'importance relative des*

indicateurs financiers et non financiers. Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 16(2), 31-47. doi:10.3917/cca.162.0031.

CHALABI, B. (2017, December 21). Après l'interdiction d'importation des matériaux de construction : La production locale prend le relais. L'EXPRESSIONDZ. Consulté le 30 mai 2020 sur <https://www.algerie360.com/apres-linterdiction-dimportation-materiaux-de-construction-production-locale-prend-relais/>

ConstructionCay. (2018, October 8). Construction dans le monde : 3,6% de croissance par an jusqu'en 2022. Consulté le 26 mai 2020, sur <https://www.constructioncayola.com/infrastructures/article/2018/10/08/121062/construction-dans-monde-croissance-par-jusqu-2022>

Crager, J., Hubert, C., & OKane, M. (2005). Balanced scorecard: a guide for your journey to best-practice processes. Houston, TX: American Productivity & Quality Center.

D'Iribarne p. La logique de l'honneur, Paris, Seuil, 1989, dans Meier, O. (2016). Management interculturel: stratégie, organisation, performance (6e éd.). Paris: Dunod.

Denison, D. (1984) Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational Dynamics, 13, 2, 4–22, dans Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. London: Sage Publ.

Denison, Dan & Janovics, Jay & Young, Joana & Hee, J. Cho. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method.

Devillard, O. Dominique, R. (2008). Culture d'entreprise: un actif stratégique. Dunod.

Edgar Schein interviewed by Tim Kuppler (2014, March 3). Consulté le 6 mars 2020, sur <https://www.youtube.com/watch?v=zR9giyTu4pI>

Freeman, I.L. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Cambridge University Press, New York, dans U. Lenka, B. Tiwari, (2016), "Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: an Indian perspective", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 65 Iss 5 pp. 694 – 703

- Fry, L.W. and Matherly, L. (2007), "Workplace spirituality, spiritual leadership, and performance excellence", in Rogelberg, S. (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, Sage Publications, San Francisco, CA, dans U. Lenka, B. Tiwari, (2016), "Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: an Indian perspective", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Iss 5 pp. 694 – 703
- Fry, L.W. et Slocum, J.W. Jr (2008), "Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 37 No. 1, pp. 86-96, dans U. Lenka, B. Tiwari, (2016), "Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: an Indian perspective", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Iss 5 pp. 694 – 703
- Gaspard, C. (14 octobre 2019). Étude qualitative et quantitative : définitions et différences. Consulté le 7 mai 2020, sur <https://www.scribbr.fr/memoire/etude-qualitative-et-quantitative/>
- Graham, John R. Grennan, Jillian. Harvey, Campbell R. et Shivaram, Rajgopal. *Corporate Culture: Evidence from the Field* (26 Juin 2019). 27th Annual Conference on Financial Economics and Accounting Paper; Duke I&E Research Paper No. 2016-33; Columbia Business School Research Paper No. 16-49. Disponible sur SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2805602> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2805602>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, Y.J. (2018). The leader's guide to corporate culture. Consulté le 21 mars 2020, sur <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor?referral=00060>
- H., Poissonnier, & D. Drillon, (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. Consulté le 9 mai 2020, sur <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2008-2-page-22.htm>
- Hamann, P., Schiemann, F., Bellora, L. & Guenther, T. (2013). Exploring the Dimensionsof Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87. Dans Oberföll, K., Adame, M. E., & García, M. L. (2018). Relationship between organizational culture and performance among German multinational companies in Mexico. *Journal of Business*, (2078-9424).

- Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007). *Balanced Scorecard Strategy for dummies*. Wiley Publishing.
- Henriques, A., & Richardson, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does it all add up?* London: Earthscan.
- Hilario, P. M. G. (2019, August 1). Principaux fabricants de matériaux de construction dans le monde 2019. Consulté le 28 mai 2020, sur <https://fr.statista.com/statistiques/573973/materiaux-de-construction-principaux-fabricants-dans-le-monde/>
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences*. Thousand Oaks (Calif); London; New Delhi: Sage publ.
- Hourigan, C. (2002). Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Boston: Harvard Business School Press. Consulté le 3 mai 2020 sur <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm>
- IBM. (n.d.). SPSS Statistics - Overview. Consulté le 23 mars 2020, sur <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>
- Institut numerique. (14 aout 2013). III-2-POPULATION D'ETUDE. Consulté le 20 mai 2020, sur <https://www.institut-numerique.org/iii-2-population-detude-520b619933e6c>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner Patrick, & Fréry Frédéric. (2017). *Stratégique*. Montreuil: Pearson France.
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. SSRN Electronic Journal. doi: 10.2139/ssrn.1562586
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- LafargeHolcim. (4 mai 2020). *Strategy 2022 - "Building for Growth"*. Consulté 30 mai 2020, sur <https://www.lafargeholcim.com/our-strategy>
- McLeod, S. A. (3 aout 2019). *Likert scale*. Simply Psychology, consulté le 13/06/2020. <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>
- MEIER Olivier, « dico du manager », édition DUNOD, paris, 2009, p 155.

- Meier, O. (2016). *Management interculturel: stratégie, organisation, performance* (6e éd.). Paris: Dunod.
- Middleton, F. (1 mai 2020). *Reliability vs Validity in Research: Differences, Types and Examples*. Consulté le 17 mai 2020, sur <https://www.scribbr.com/methodology/reliability-vs-validity/?fbclid=IwAR3tMFzfZXbRzFo7JbJV30OUILFAP-vmGCWxX17mEvNwvI-5duf43bjxHrc>
- Moez Essid, 6 Avril 2010, « Les mecanismes de controle de la performance globale : le cas des Indicateurs non financiers de la RSE », dans Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93-103. doi:10.3917/proj.017.0093.
- 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: Harmattan.
- Noyé Didier. (2004). *Manager les performances*. Paris: INSEP Consulting.
- Olivier Martin, « Analyse quantitative », *Sociologie* [Online], Les 100 mots de la sociologie, en ligne depuis 01 Avril 2012, Consulté le 12 juin 2020. Sur <http://journals.openedition.org/sociologie/1204>
- Ouchi, W.G. (1981) *Theory Z*. Reading: Addison-Wesley, dans Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publ.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, dans Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publ.
- POITRAS –LEFEBVE Isabelle, « Evolution des traits culturels québécois dans la publicité par cohorte sociodémographique », université Laval, département d'information et de communication, faculté des mètres, Québec, 2009.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: how todays best-run companies are achieving economic, social and environmental success, and how you can too*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3e éd.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (29 December 2013). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? Retrieved May 15, 2020, from <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Thévenet, M. (2017). *La culture d'entreprise* (7e éd.). Paris: Presses universitaires de France.
- U. Lenka, B. Tiwari, (2016), "Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: an Indian perspective", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Iss 5 pp. 694 – 703
- University of Wisconsin Sustainable Management. (2019, October 2). A Simple Explanation of the Triple Bottom Line: University of Wisconsin. Retrieved from <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>
- Vliet, V. van. (26 decembre 2017). Edgar Schein biography, founder of the Organizational culture model. Consulté le 1 juin 2020, sur <https://www.toolshero.com/toolsheroes/edgar-schein/#:~:text=Edgar>
- Wilkins, A.L. and Ouchi, W.G. (1983) Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468–481, dans Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publ.

Annexe –A-Tableau d’élaboration des items

Concept	Dimension	indicateur	Items
Culture	Involvement	Empowerment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les décisions sont généralement prises au niveau où l'information est la meilleure. 2. L'information est largement communiquée pour que chacun dispose des renseignements dont il a besoin au moment voulu 3. La planification dans l'entreprise est un processus continu auquel chacun participe dans une certaine mesure.
		Team orientation	<ol style="list-style-type: none"> 4. La coopération entre les différentes parties de l'organisation est vivement encouragée. 5. Les salariés travaillent ensemble comme les membres d'une seule équipe.
		Capability development	<ol style="list-style-type: none"> 6. Le travail est organisé de telle sorte que chaque personne peut comprendre la relation entre sa tâche et les objectifs de l'entreprise. 7. La manière dont l'autorité est déléguée permet aux salariés d'agir avec autonomie. 8. Les capacités individuelles des collaborateurs s'améliorent de manière constante.
	Consistency	Core Values	<ol style="list-style-type: none"> 9. Les dirigeants et chefs mettent personnellement en pratique ce qu'ils préconisent. 10. La conduite des activités de l'entreprise est guidée par un ensemble de valeurs claires et cohérentes. 11. Ceux qui ne tiennent pas compte des valeurs fondamentales sont sanctionnés.
		Agreement	<ol style="list-style-type: none"> 12. Il est facile d'obtenir un consensus, des solutions win-win, même sur les cas difficiles. 13. Nous sommes clairement d'accord sur la bonne et la mauvaise manière d'agir
		Coordination and integration	<ol style="list-style-type: none"> 14. Notre façon de faire les choses est très cohérente et prévisible. 15. Il est facile de coordonner des projets entre les différentes parties de l'organisation. 16. La cohérence des objectifs entre les différents niveaux de l'organisation est bonne.
	Adaptability	Creating change	<ol style="list-style-type: none"> 17. Nous réagissons avec efficacité face à la concurrence et aux autres changements dans l'environnement du business. 18. Nous adoptons de façon continue des méthodes de travail nouvelles et meilleures.
		Customer focus	<ol style="list-style-type: none"> 19. Les commentaires et les recommandations de nos clients engendrent souvent des changements en interne. 20. Ce que disent les clients influence directement nos décisions.
		Organizational Learning	<ol style="list-style-type: none"> 21. La prise de risques et l'innovation sont encouragées et récompensées. 22. Apprendre constitue un objectif important dans notre travail quotidien.

			23. Nous nous assurons que tout le monde sache ce qui se passe.
	Vision	Strategic Direction & Intent	24. Il y a un objectif, une direction et une stratégie d'avenir claire. 25. Il y a une mission claire qui donne un sens et une direction à notre travail.
		Goals & objectives	26. Les dirigeants fixent des objectifs ambitieux, mais réalistes. 27. La direction a clairement communiqué les objectifs que nous essayons d'atteindre. 28. Nous suivons en permanence notre progression par rapport aux objectifs fixés.
		Vision	29. Nous avons une vision commune de la futur LHA. 30. Les leaders ont une perspective à long terme. 31. Nous pouvons satisfaire les demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme.
Performance		Perspective financière	32. La croissance des ventes est élevée 33. LHA excelle dans la maîtrise des coûts
		Perspective client	34. Les clients de LHA sont satisfaits 35. LHA détient une part de marché importante 36. Les produits de LHA sont de haute qualité
		Perspective PI	37. LHA assure la disponibilité des équipements nécessaires 38. Le temps de réalisation réel est proche du prévisionnel 39. L'atteinte des objectifs est élevée
		Perspective A&C	40. LHA assure une formation suffisante à ses collaborateurs 41. Dans LHA l'exploitation des compétences humaines est maximale 42. La satisfaction des collaborateurs est élevée
		Performance sociale	43. Le taux d'accident de travail est faible 44. LHA assure une amélioration de vie pour ses parties prenantes
		Performance environnementale	45. LHA optimise l'usage des eaux et énergies 46. Le volume des émissions (CO2, GES...) est faible 47. Le volume des déchets produit est faible

Annexe-B-Questionnaire

1. Sexe :Homme Femme **2. Direction :**Commercial et marketing Affaires public et communication Industrielle Béton Achats Juridique et compliance Ressource humaines Sûreté Technologies de l'information IT Mortier et CDL Finance **3. Catégorie socioprofessionnelle :**Cadre dirigeant Cadre supérieur Cadre Maîtrise **4. Expérience professionnelle:**Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans

Items	Totale- ment en désaccord	En désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les décisions sont généralement prises au niveau où l'information est la meilleure.					
L'information est largement communiquée pour que chacun dispose des renseignements dont il a besoin au moment voulu					
La planification dans l'entreprise est un processus continu auquel chacun participe dans une certaine mesure.					
La coopération entre les différentes parties de l'organisation est vivement encouragée.					
Les salariés travaillent ensemble comme les membres d'une seule équipe.					
Le travail est organisé de telle sorte que chaque personne peut comprendre la relation entre sa tâche et les objectifs de l'entreprise.					
La manière dont l'autorité est déléguée permet aux salariés d'agir avec autonomie.					
Les capacités individuelles des collaborateurs s'améliorent de manière constante.					
Les dirigeants et chefs mettent personnellement en pratique ce qu'ils préconisent.					
La conduite des activités de l'entreprise est guidée par un ensemble de valeurs claires et cohérentes.					
Ceux qui ne tiennent pas compte des valeurs fondamentales sont sanctionnés.					
Il est facile d'obtenir un consensus, des solutions win-win, même sur les cas difficiles.					
Nous sommes clairement d'accord sur la bonne et la mauvaise manière d'agir					
Notre façon de faire les choses est très cohérente et prévisible.					
Il est facile de coordonner des projets entre les différentes parties de l'organisation.					
La cohérence des objectifs entre les différents niveaux de l'organisation est bonne.					

Nous réagissons avec efficacité face à la concurrence et aux autres changements dans l'environnement du business.					
Nous adoptons de façon continue des méthodes de travail nouvelles et meilleures.					
Les commentaires et les recommandations de nos clients engendrent souvent des changements en interne.					
Ce que disent les clients influence directement nos décisions.					
La prise de risques et l'innovation sont encouragées et récompensées.					
Apprendre constitue un objectif important dans notre travail quotidien.					
Nous nous assurons que tout le monde sache ce qui se passe.					
Il y a un objectif, une direction et une stratégie d'avenir claire.					
Il y a une mission claire qui donne un sens et une direction à notre travail.					
Les dirigeants fixent des objectifs ambitieux, mais réalistes.					
La direction a clairement communiqué les objectifs que nous essayons d'atteindre.					
Nous suivons en permanence notre progression par rapport aux objectifs fixés.					
Nous avons une vision commune de la futur LHA.					
Les leaders ont une perspective à long terme.					
Nous pouvons satisfaire les demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme.					
La croissance des ventes est élevée					
LHA excelle dans la maîtrise des coûts					
Les clients de LHA sont satisfaits					
LHA détient une part de marché importante					
Les produits de LHA sont de haute qualité					
LHA assure la disponibilité des équipements nécessaires					
Le temps de réalisation réel est proche du prévisionnel					
L'atteinte des objectifs est élevée					
LHA assure une formation suffisante à ses collaborateurs					

Dans LHA l'exploitation des compétences humaines est maximale					
La satisfaction des collaborateurs est élevée					
Le taux d'accident de travail est faible					
LHA assure une amélioration de vie pour ses parties prenantes					
LHA optimise l'usage des eaux et énergies					
Le volume des émissions (CO2, GES...) est faible					
Le volume des déchets produit est faible					