ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Affaires Internationales

THEME :

Analyse de la Culture d'Entreprise d'après la Grille de MEIER

Cas : Schneider Electric Algérie

Rédigé par

Tassadit **AMARI**

Dirigé par

M. Hassane **OUACHERINE**

Professeur d'Enseignement Supérieur à EHEC

8ème Promotion

Juin 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Affaires Internationales

THEME :

Analyse de la Culture d'Entreprise d'après la Grille de MEIER

Cas : Schneider Electric Algérie

Rédigé par

Tassadit **AMARI**

Dirigé par

M. Hassane **OUACHERINE**

Professeur d'Enseignement Supérieur à EHEC

8ème Promotion

Juin 2021

Dédicaces

Je dédie cet humble travail :

- A mes parents,
- A Djamel-Eddine BELKACEM et,
- Au savoir.

Remerciements

Il me paraît difficile d'entamer ces remerciements, je crains ne point pouvoir m'arrêter si je commence à rédiger, quoiqu'il faille bien me lancer.

Tout d'abord, je remercie mon directeur de mémoire, M. Hassane OUACHERINE pour sa constante présence, son sérieux, ses encouragements, ses précieux conseils et la confiance sans faille qu'il a placée en moi. Merci d'avoir été l'un des professeurs qui ont fait de mon expérience à HEC une des plus agréables.

En second lieu, ma reconnaissance va envers Schneider Electric en général en tant qu'organisme d'accueil. Cela dit, j'adresse mes remerciements en particulier à :

- Messieurs Edgard BOU-CHAHINE et Anwar CHARA pour leur temps et leur réception chaleureuse lors des entretiens, ce fut une expérience plaisante et enrichissante ;

J'ai eu, contrairement à plusieurs autres, l'opportunité d'avoir non pas un mais trois maîtres de stage, à cet effet, merci à :

- M. Mohamed FERTAS,pour son support, son apprentissage, ses conseils et ses mots d'encouragement ;
- M. Benaïssa BELDJOUHEUR, pour sa présence, son aide précieuse et ses conseils en or, qu'ils soient d'ordre professionnel ou personnel,
- Et surtout à M. Mohamed El Amine BRIGHET, je ne le remercierai jamais assez pour le soutien qu'il a été tout au long de la période de mon stage. Merci pour son temps, sa patience, sa motivation continuelle, tout simplement merci.

Puis, je remercie l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour sa formation et surtout pour m'avoir donné l'occasion de rencontrer des personnes admirables et aimables, étudiants, staff et corps professoral confondus. La liste est longue alors je m'abstiens de la dérouler, quoique merci à vous tous qui se reconnaitront, je le souhaite, à la lecture de ce passage.

Merci à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce mémoire quelque fut la manière.

Le meilleur pour la fin, merci à Ma propre personne, mes parents, ma sœur et mon frère ainsi qu'à ma cousine Zouzou. Je Me remercie d'avoir cru en moi, mes parents pour être ma

source d’inspiration, ma sœur et mon frère pour leur présence bruyante mais stimulante et Zouzou pour ses mots durs qui ne sont que le reflet de son amour.

Résumé

Le concept de management interculturel, occupe depuis la naissance de la mondialisation une place assez importante au sein des entreprises. En vue de l'accélération de la croissance économique, ces dernières ne pouvaient plus se permettre une conquête de parts de marchés locaux seulement, elles se devaient d'élargir leur hégémon via l'implantation dans des pays étrangers caractérisés par des cultures différentes de celles auxquelles elles s'étaient accoutumées. C'est ainsi que les auteurs admettent que **« tout mangement est culture »** en raison de l'interaction entre culture et management, sur laquelle se fonde cette approche nouvelle.

La culture organisationnelle est devenue par la suite une véritable empreinte digitale dont les entreprises se sont pourvues afin de se distinguer des autres. Elle désigne les croyances et les comportements qui déterminent la manière dont les employés et la direction d'une entreprise interagissent et gèrent les transactions commerciales extérieures. Souvent, la culture d'entreprise est implicite, elle n'est pas expressément définie et se développe organiquement au fil du temps à partir des traits cumulés des personnes embauchées par l'entreprise, elle peut se refléter dans le code vestimentaire, les heures d'ouverture, l'aménagement des bureaux, les avantages sociaux, le roulement du personnel, les décisions d'embauche, le traitement des clients, la satisfaction des clients, etc.

Cette étude avait pour objectif de ressortir les éléments de culture que partageaient les employés de Schneider Electric Algérie, filiale de Schneider Electric, en se basant sur une grille d'analyse comportant onze termes mise au point par Olivier MEIER. Grâce aux résultats qui ont suivi, nous avons pu, en plus de répondre à la problématique, affirmer que la maison mère a réussi le transfert de sa culture à sa succursale garantissant un mode de fonctionnement unique et standard.

Nous avons mis en à l'évidence que pour les collaborateurs de SEA, les valeurs de la maison mère constituées l'allèle dominant de leurs gènes. Dans sa culture, Schneider est parvenue à faire de ses valeurs la pierre angulaire conjointe à eux tous sans faille.

Mots clés : Mangement interculturel, culture d'entreprise, grille d'analyse de MEIER, maison mère, filiale, valeurs.

Abstarct

Since the birth of globalization, the concept of cross-cultural management has been a major issue for companies. In view of the acceleration of economic growth, these companies could no longer afford to conquer local markets alone, they had to expand their hegemony by establishing themselves in foreign countries characterized by cultures different from those to which they had become accustomed. Thus, the authors admit that **"all management is culture"** because of the interaction between culture and management, on which this new approach is based.

Organizational culture has subsequently become a real fingerprint that companies have equipped themselves with in order to distinguish themselves from others. It refers to the beliefs and behaviors that determine the way employees and management of a company interact and manage external business transactions. Often, corporate culture is implicit, not explicitly defined, and develops organically over time from the cumulative traits of those hired by the company, it may be reflected in dress code, hours of operation, office layout, benefits, employee turnover, hiring decisions, treatment of customers, customer satisfaction, etc.

The objective of this study was to highlight the elements of culture shared by the employees of Schneider Electric Algeria, a subsidiary of Schneider Electric, based on an analysis grid comprising eleven terms developed by Olivier MEIER. Thanks to the results that followed, we were able, in addition to answering the problematic, to affirm that the parent company has successfully transferred its culture to its branch office, guaranteeing a unique and standardized operating mode.

We have made it clear that for the employees of SEA, the values of the parent company were the dominant allele in their genes. In its culture, Schneider has managed to make its values the joint cornerstone to them all without any flaw.

Key words: Intercultural management, corporate culture, MEIER analysis grid, parent company, subsidiary, values.

Liste des tableaux

N° du tableau	Intitulés	Pages
1	Les éléments caractéristiques de la distance hiérarchique	12-13
2	Les origines de l'individualisme et du communautarisme	13-14
3	Eléments caractéristiques de l'individualisme/communautarisme	14
4	Cadre d'analyse de KLUCKHOHN et STRODTBECK	15-16
5	Exemples d'application de la grille de MEIER	53-56
6	Acquisitions de Schneider Electric	61
7	Choix des outils d'analyse pour chaque élément de la grille d'O. MEIER	68-69

Liste des figures

N° de la figure	Intitulés	Pages
1	Evolution du management interculturel	9
2	Dimensions de base de la culture	11
3	Les sept dimensions culturelles selon TROMPENAARS	17
4	Modélisation de la culture d'entreprise selon Cameron et Quinn	24
5	Les trois niveaux de la culture selon Schein	28
6	Analyse SWOT de Coca-Cola	41
7	Illustration d'une structure fonctionnelle	43
8	Illustration d'une structure divisionnelle	44
9	Illustration d'une structure matricielle	45
10	La typologie des décisions d'ANSOFF	46
11	Le modèle de rationalité limitée de Herbert Simon	47
12	Offre de Schneider Electric Algérie	62
13	Schneider Electric-Quelques dates clés	71
14	Schneider Electric's Core Values	72
15	Evolution du logo de Schneider Electric	79

Liste des abréviations

Abréviations	Libellés
ABM	Algeria Business Multimedia
ADN	Acide Désoxyribonucléique
AFI	Afrique francophone et Îles
ATM	Accounting Tax Manager
B/S	Biens/services
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BT	Basse tension
BTP	Bâtiment-Travaux Publics
BU	Business Unit
CDMI	Centre de Distribution de Matériels Informatiques
CE	Culture d'entreprise
Cie	Compagnie
CO	Culture organisationnelle
CV	Curriculum Vitae
CVF	Comparing Values Framework
Dev-D	Développement durable
DF	Département Finances
DFC	Directeur Finances et Comptabilité
DG	Direction/Directeur Général(e)
DHC	Distance hiérarchique courte
DHL	Distance hiérarchique longue
DIPP	Division internationale du processus productif
DRH	Direction des ressources humaines
DZD	Dinars algériens
E-commerce	Commerce électronique
ENIE	Entreprise Nationale des Industries Electroniques
E-recrutement	Recrutement électronique
FMN	Firmes multinationales
GICA	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
GRH	Gestion des ressources humaines
H-Tech	High technology
IBM	International Business Machines Corporation
IMCC	Identification-Modélisation-Choix-Contrôle
ISO 9001	International Standards Organization 9001
IT	Informatique technologie
K	Capital
K-H	Capital Humain
KSA	Kingdom of Saudi Arabia
LIPHA	Laboratoire interdisciplinaire d'études du politique, Paris Est
MB	Mercedes-Benz
MDZD	Million de dinars algériens
MGT	Management
MGT IC	Management interculturel
MT	Moyenne tension
PDG	Président Directeur Général

PESTEL	Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal
PMR	Parts de marché relatives
PV	Procès-verbal
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressource humaine
RR	Responsable recrutement
RSI	Retour sur investissement
SAP	Systems, Applications and Products for data processing
SARL	Société à responsabilité limitée
SAV	Service après-vente
SE	Schneider Electric
SEA	Schneider Electric Algérie
SEMAN	Schneider Electric Manufacturing
SF	Stratégie de formation
SMGT	Style de Management
SMQ	Système de management de la qualité
SMR	Styles de management régionaux
SPA	Société par actions
SW USA	South Western USA
SWOT	Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
USA	United States of America
VP	Vice Président
WE	Western Electric

Sommaire

Introduction Générale 1

Chapitre 01 : Management Interculturel et Culture d'Entreprise 6

1. Le management interculturel et la gestion de la diversité culturelle dans l'entreprise 8
2. Le concept de culture d'entreprise 21
3. La culture d'entreprise : Logiques fondatrices, composantes et rôles 28

Chapitre 02 : Travaux de MEIER en Culture d'Entreprise 34

1. Grille d'analyse de MEIER 36
2. Application de la grille de MEIER sur des cas d'entreprises 53

Chapitre 03 : La Culture de Schneider Electric Algérie selon MEIER 58

1. Présentation de l'organisme d'accueil 60
2. Démarche méthodologique de la recherche 67
3. Résultats et discussions 70

Conclusion Générale 97

Introduction Générale

Avec l'avènement de ce qui est communément appelé cette période-ci, mondialisation ; l'environnement des entreprises, autrefois stable et assez facile à gérer, s'est vu complexifié si bien qu'il a été nécessaire de revoir toute la philosophie d'approche de ces dernières dans une vision de durabilité et de pérennité.

En effet, afin de faire face à cette dynamique continue, les entreprises se sont retranchées sur une solution qui paraît la plus adaptée à notre ère, c'est-à-dire, l'internationalisation. Cette stratégie, dans sa globalité, comporte plusieurs avantages tels l'expansion et l'ouverture des horizons qui influent positivement sur son adaptation aux changements, l'accès aux connaissances via le transfert de la technologie. Etc.

Nonobstant les privilèges qu'accorde le phénomène qu'est la mondialisation étant donné les modifications qu'elle engendre au sein de la firme, des défis se présentent à elle, notamment ceux liés aux aspects relationnels entre la maison mère et ses filiales. Ainsi, la problématique interculturelle est l'un de ces aspects auquel la multinationale est régulièrement confrontée.

A cet égard, elle est amenée à tenir compte des spécificités des pays hôtes, transférer sa culture d'entreprise tout en protégeant son identité organisationnelle, son patrimoine culturel et ses valeurs défendues, des facteurs qui définissent le mode de fonctionnement de toute organisation.

La culture d'entreprise malgré sa force, est une composante vulnérable facilement ébranlable, résultat, chaque entité est dans l'obligation de la préserver afin de se différencier d'autrui dans le sens où la culture organisationnelle, ou idéologie telle décrite par Mintzberg, est propre à chacune et est donc non reproductible. C'est au travers de ce concept que l'entreprise, en garantissant une synchronisation culturelle entre ses filiales, projette la création d'un état d'esprit commun où attitudes et comportements convergent.

La culture d'entreprise sans oublier le management interculturel sont des notions, qui de nos jours, revêtent une dimension cruciale. Alors que la première permet la mise au point d'une vision commune entre les diverses parties prenantes internes, chose qui boost leur implication et leur engagement à développer cette entreprise qui de sa réussite ne peut y avoir que des répercussions positives ; la seconde notion renforce le sentiment d'appartenance qu'ont les collaborateurs envers l'entité, une relation proportionnelle où plus le mangement est bon, plus

les employés se sentent considérés et compris, plus ils s'acharnent sur la réalisation des objectifs qui ne peut à la fin, qu'aboutir sur la jouissance d'une performance globale.

Il n'est donc pas étonnant de voir les multinationales redoubler d'efforts, humains ou financiers, pour transférer leur culture aux filiales dans l'empressement et l'impatience de voir si elles ont réussi et constater si, oui ou non, la ressource humaine des succursales partage effectivement leur culture.

Le thème de notre recherche s'articule autour de cet objet qui depuis les années 80' ne cesse de tarauder les esprits des auteurs les plus chevronnés ; la culture organisationnelle est un thème d'actualité du fait des trouvailles qui se perpétuent d'année en année. Il est assez difficile de cerner avec exactitude l'essence même des multiples organisations, qui telles décrites supra, n'ont trouvé d'autre choix pour survivre dans un environnement qui n'a de cesse de se complexifier, que de s'internationaliser de sorte à pénétrer des marchés étrangers, lesquels ne partagent ni leurs cultures nationales, ni leurs idéaux. C'est à partir de ce constat que nous avons choisi « **Analyse de la culture d'entreprise selon la grille d'Olivier MEIER** » en tant que thème pour ce mémoire. L'intégration de la grille étant une variable ayant pour rôle de permettre une meilleure structuration du travail et son optimisation, outre sa récence et son apport considérable dans cette branche.

Pour mener à bien la recherche, nous avons pris comme cas Schneider Electric Algérie, filiale de la multinationale Schneider Electric, actrice dans le domaine de l'électricité et de la gestion des automatismes. Vu que toute recherche est composite d'objectifs, les nôtres sont au nombre de trois :

- Montrer les éléments de la culture de SE selon la grille de MEIER,
- Ressortir les éléments prédominants partagés par les employés de SEA,
- Montrer si Schneider Electric a réussi le transfert de sa culture à sa filiale algérienne.

La question principale qui conduira notre enquête et par laquelle nous atteindrons nos objectifs est : « **Dans quelle mesure les employés de Schneider Electric Algérie partagent-ils la culture de la maison mère ?** » Afin de mieux y répondre, nous l'avons décortiquée en sous-questions comme suit :

- Comment se manifeste la culture de SE au quotidien au sein de sa filiale ?
- Quels sont les éléments culturels les plus partagés par les employés de SEA ?

- Comment SE fait-elle pour assurer le transfert de sa culture à sa filiale algérienne ?

Suivant la problématique posée et les sous-questions qui en découlent, nous avons émis trois hypothèses, qui seront confirmées ou infirmées à la fin de notre recherche, à savoir :

H1 : La manifestation de la culture de Schneider Electric se fait par le biais des actes et actions des collaborateurs de la filiale, au quotidien.

H2 : Les valeurs de Schneider Electric sont l'élément culturel par excellence que se partagent l'ensemble des employés de SEA.

H3 : SE veille à ce que les employés de ses filiales, entre autres, SEA, passent par des formations obligatoires ayant pour objectif l'inculcation de sa culture.

Pour infirmer ou confirmer les hypothèses précédemment posées, deux méthodes de recherche ont été adoptées : descriptive et analytique. La première ayant pour objet la conceptualisation de la notion de Culture d'Entreprise et ce, en se basant sur les différents aspects de la revue de la littérature, chose permettant de tirer au clair en plus de comprendre le cadre de notre recherche. La seconde méthode quant à elle, sert à expliquer les diverses liaisons existantes entre les éléments de notre recherche grâce à une étude qualitative dont l'observation participante, les sources documentaires et les entretiens semi directifs feront usage d'outils de recueil de données et d'analyse des résultats.

La crise sanitaire qui a explosé en 2020 est venue bousculée l'ordre normal des choses, ce qui a représenté un grand obstacle pour l'ensemble des étudiants prospecteurs de stages de fin de cycle. Pour notre part, l'obstacle qui est venu entraver notre recherche fut celui de restreindre notre mobilité au sein de l'entreprise, hormis le département auquel nous avons été affectés (Les Finances), nous n'avons pas eu la chance d'accéder au reste des départements pour faire des observations comparatives, et de là, élargir le périmètre de notre recherche. Hormis le manque de temps, autre conséquence fâcheuse de la propagation de la Covid-19.

Afin d'accomplir notre travail, nous l'avons scindé en trois chapitres. Le premier qui a pour objectif de familiariser le lecteur avec les deux concepts de management interculturel et culture d'entreprise en passant en revue différentes théories et travaux y afférant porte le titre de **Management Interculturel et Culture d'Entreprise**.

Le second chapitre intitulé **Travaux de MEIER en Culture d'Entreprise** sera réservé à la présentation, dans un premier temps, de la grille d'analyse qu'il a mis au point, puis, dans un

second, se retrancher sur une application illustrative de cette grille sur des cas d'entreprises de renom.

En dernier lieu, nous présenterons l'organisme d'accueil tout en faisant part de la démarche méthodologique de la recherche pour terminer avec les résultats et discussions dans le chapitre intitulé **Culture de Schneider Electric Algérie selon la grille MEIER.**

Pour finir, la thèse sera clôturée avec une conclusion générale.

Chapitre 01

Management Interculturel et Culture d'Entreprise

Introduction au chapitre 01

Au fil des ans, le monde s'est transformé en un « melting-pot », où, grâce à la technologie et au développement des moyens de communication, les peuples se sont rapprochés, créant, à la limite, une certaine cohésion internationale.

Ceci étant l'idée reçue, la réalité étant tout autre, dans un sens, il n'y aurait pas eu l'apparition du concept de management interculturel si toutes les nations s'étaient réunies autour d'une même et unique culture. A cet effet, nous voyons qu'avec l'avènement du commerce international et l'internationalisation des entreprises, un certain fossé culturel s'est formé, chose qui a poussé les managers et les dirigeants, tout comme le commun des mortels, à s'approprier l'essence du management interculturel par lequel nous apprenons à gérer adéquatement les individus provenant de diverses cultures.

Nous comprenons alors que c'est dans un souci de respect des différences où chaque élément est amené à garder sa valeur propre que cette discipline de MGT IC s'est imposée dans le contexte actuel des organisations, plus particulièrement.

Le concept de culture quant à lui est de nos jours devenu un modèle de gestion d'entreprises, en l'occurrence, les multinationales. Certains auteurs ont même qualifié la culture d'entreprise tel un des leviers fondamentaux de la perfection du fonctionnement des organisations.

Au travers de ce chapitre, nous traiterons dans un premier temps le concept de MGT IC, son émergence, ses principaux auteurs et ses différents styles ; puis, dans un second temps, le chapitre abordera les éléments qui ont à trait à la culture d'entreprise. Pour finir, nous essaierons de mettre en exergue les logiques fondatrices autour desquelles s'articule la culture d'entreprise, ses composantes et son rôle.

1. Le management interculturel et la gestion de la diversité culturelle dans l'entreprise

La complexité de l'environnement actuel a fait que le marché mondial devienne volatile, incertain et ambigu, quoique, de manière contradictoire, a donné naissance aux firmes transnationales (sans frontières). Ces dernières, dans un but de croissance, d'exploitation de main d'œuvre disponible et à bas prix, d'attractivité des marchés en plus des avantages fiscaux ; se sont vu s'implanter dans des pays épars caractérisés par leurs cultures singulières.

Conséquemment, les MGT IC est né de *« la volonté d'améliorer l'efficacité économique des entreprises multinationales et de l'exigence ethnique du respect des différences »*[1]. C'est dire qu'il s'agit d'un travail d'harmonisation des mentalités et des comportements de l'équipe, à l'instar d'une mosaïque où tout petit carré trouve sa place pour que le rendu soit agréable à la vision.

Aussi, devenons-nous saisir l'importance de la diversité culturelle qui régit, en quelque sorte, l'environnement interne des FMN.

Suivant cette logique, la présente section s'articulera autour de l'émergence du MGT IC, ses auteurs et ses styles outre la gestion de la diversité culturelle en elle-même.

1.1. L'émergence du concept de management interculturel

C'est en 1976 que pour la première fois, lors de la Conférence Générale de l'UNESCO qu'il est fait mention du terme « interculturel » est ce, dans un contexte politique[2]. Néanmoins, c'est à la suite de l'avènement d'une conjoncture économique moderne, sociale et scientifique au milieu des années 80' que le MGT IC est réellement apparu, portant avec lui, trois cas de figures comme suit :

- Le cas d'une grande entreprise créant des filiales étrangères essentiellement à des fins de distribution et de SAV ;
- Le cas d'une entreprise qui en rachète une autre à l'étranger et qui cherche à l'intégrer et ;
- Le cas des joint-ventures qui se créent entre des entreprises relevant de cultures différentes.

[1] CHEVRIER, Sylvie, « Que sais-je ? Management Interculturel », éditions PUF, Paris, 2003, P.06.
[2] CHANLAT, Jean-François et PIERRE Philippe, « Le management interculturel : Evolution, tendances et critiques », éditions EMS, Caen, 2018, P.46.

Nonobstant l'importance qu'il revêtit, les dirigeants se plaisaient à croire au mythe de la pratique universelle du management. Résultat, une kyrielle d'échecs.

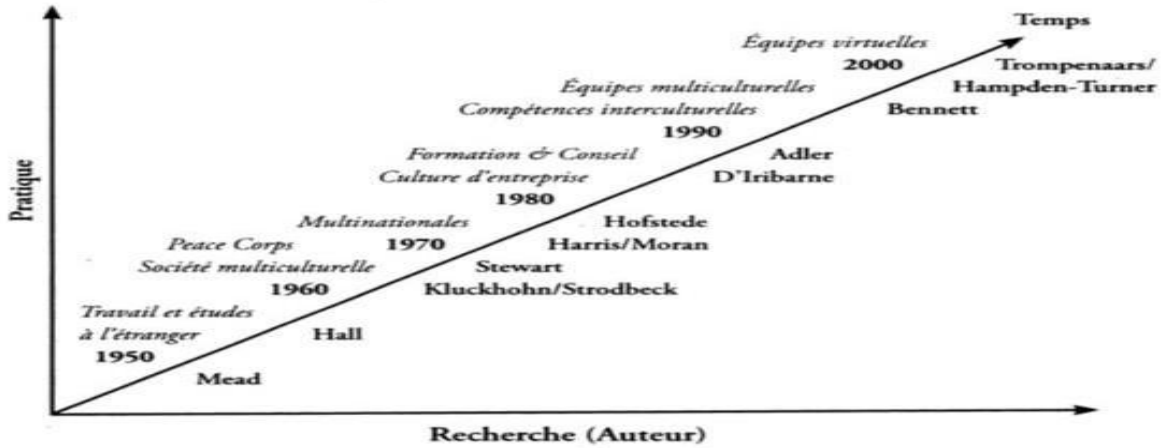
Confucius l'avait bien dit « *Nous sommes tous pareils, seules nos habitudes changent* », à partir de ce constat d'échecs cuisants, les entreprises se sont mises à réfléchir en termes de coopération interculturelle où, au lieu de vivre les disparités culturelles telles des menaces à fuir ou des freins à l'évolution, il était plus judicieux d'en apprécier la richesse[3] et d'en faire un atout majeur, avantage concurrentiel à ne pas sous-estimer.

« *Construire des articulations entre porteurs de cultures différentes afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture*[4] », voilà ce en quoi consiste le MGT IC.

Ainsi, cette discipline ne cherche pas à confronter les divergences culturelles, bien au contraire, c'est une approche qui vise à les converger dans un but de modélisation de la dynamique particulière des codes culturels. De surcroit, son objet d'étude est assez étendu eu égard aux problématiques duquel il est issu, autrement, l'interférence continuelle des diverses sphères culturelles et sous-culturelles.

Conséquence inéluctable du changement, graduel ou subit, des facteurs environnementaux en addition aux caractéristiques relatives aux sociétés, le MGT IC a évolué dans le temps :

Figure 1 : Evolution du Management Interculturel



Source : BARMEYER, Christoph, « *Management interculturel et styles d'apprentissage* », éditions PUL, Québec, 2007, P.45.

[3] SCHNEIDER, C Susan et BARSOUX Jean-Louis, « Management interculturel », éditions PEARSON Education, Paris, 2003, P.01.
[4] CHEVRIER, Sylvie : Op.cit., P.04.

Cette figure montre que de multiples travaux ont été réalisés vis-à-vis du MGT IC, aussi, plusieurs ouvrages ont été rédigés étant consacrés aux rapports interculturels. La majorité de ces ouvrages ont été, cela dit, publiés aux USA.

Les livres de Mead, **«Coming of Age in Samoa (1928) »**, de Hall, **« The silent langage (1959) »**, et de Kluchohn et Strodbeck, **«Variations in Value Orientations(1961) »** sont publiés. Hall, qui en 1954 utilise pour la première fois le terme d'***intercultural communication***, est perçu comme le père fondateur de la discipline. Harris et Moran allient gestion et inter-culturalité dans leur livre « **Managing Cultural Differences (1979) »**, en mettant l'accent sur les coûts liés à une mauvaise gestion de la multiculturalité.

Les travaux de Hofstede, **« Culture's Consequences (1980) »**, et d'Iribarne, **« La logique de l'honneur (1989) »**, montrent l'influence, constante, et capitale de la culture nationale. L'étude de Hofstede, qui a fortement retenu l'attention et qui repose sur une large base empirique, y a particulièrement contribué car elle examine les relations entre culture nationale et culture d'entreprise. Adler, Trompenaars et Hampden-Turner publient respectivement **"International Dimensions of Organizational Behaviors (1986)"** et **"Riding the Waves of Culture (1993)".**[5]

1.2. Principaux auteurs du management interculturel et leurs travaux

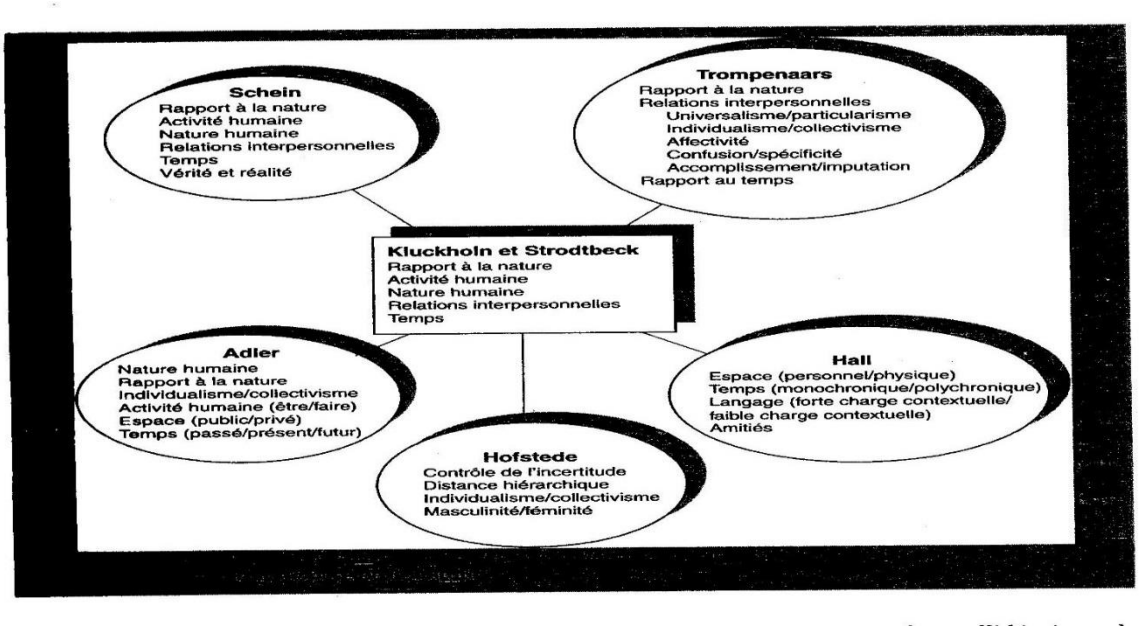
Peter DRUCKER a donné une définition très pragmatique du management en stipulant qu'il consiste en la création des choses via d'autres personnes. Cette explication ne pouvait pas être plus cohérente, cela dit, l'existence des personnes implique l'existence d'une culture et qui dit culture, dit gérer la culture, c'est-à-dire, le MGT IC dont une multitude de travaux fondateurs ont été recensés.

Connaître ces travaux et les auteurs derrière relève de la nécessité dans le contexte de cette étude afin de l'orienter et la comprendre.

La figure qui suit résume les points sur lesquels s'articulera cette sous-section, en omettant toutefois trois auteurs du nombre de six.

[5] BARMEYER, Christoph : Op.cit., PP.45-47.

Figure 2 : Dimensions de base de la culture



Source : C. SCHNEIDER, Susan et BARSOUX Jean-Louis : Op.cit, P.38.

1.2.1. HOFSTEDE

Geert HOFSTEDE est un psychologue néerlandais qui, en partant de la définition de la culture proposée par KLUCKHON, réalise en 1960 une étude empirique au sein du groupe IBM et ce, en administrant 11 600 questionnaires sur 72 pays où le groupe a implanté ses filiales, en 20 langues dans le but d'analyser les critères culturels déterminants dans le management des hommes.

De son étude, lui permet alors de définir la culture suivant quatre dimensions qui influent sur le style de management au sein des entreprises (Dans ce cas, le groupe IBM) dépendamment du pays où la filiale est basée : La distance hiérarchique, l'individualisme et le communautarisme, la relation à l'incertitude et à l'ambiguïté, et les valeurs masculines et féminines.

D'après l'auteur, ces dimensions culturelles influencent la manière de percevoir l'espace, le temps, et les relations interpersonnelles. Le corollaire étant la détermination de la façon de l'utilisation de l'autorité, le travail en groupe et la participation dans l'organisation.[6]

a. Distance hiérarchique

[6] RABASSO, Carlos A et RABASSO Javier, « Introduction au management interculturel : Pour ne gestion de la diversité », éditions Ellipses, Paris, 2015, P.33.

HOFSTEDE définit la distance hiérarchique comme étant « *La mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir.* »[7]

C'est-à-dire que cette dimension, renvoie à la mesure de la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef et à ses conséquences en termes de comportements.

Les inégalités peuvent se manifester dans la richesse, le pouvoir, les lois et dans le statut social. Aussi certains facteurs à l'instar de la taille de la population ont un ascendant sur le rapport au pouvoir.

Le tableau suivant indique les éléments caractéristiques de la distance hiérarchique.

Tableau 1 : Les éléments caractéristiques de la distance hiérarchique.

DHC	DHL
Les inégalités dans la société doivent être réduites.	L'inégalité est naturelle dans ce bas monde dans lequel chacun a droit à une place. Ceux d'en haut et ceux d'en bas sont protégés par cet ordre.
La hiérarchie signifie l'inégalité des rôles. Elle est établie par commodité.	La hiérarchie est une inégalité naturelle.
Tout le monde devrait être en dépendance mutuelle.	Seules quelques personnes sont complètement indépendantes. La plupart des gens dépendent d'autres personnes.
Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme des gens comme eux.	Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme une catégorie de gens à part.
Les supérieurs sont facilement accessibles.	Les supérieurs sont inaccessibles.
L'utilisation du pouvoir et de la force ne sont légitimes que pour faire le bien et non le mal. Ainsi le droit prime la force.	Le pouvoir est la base de toutes sociétés. Il est antérieur au bien comme au mal. Sa légitimité ne se discute pas et la force prime le droit.
Tout homme à des droits égaux.	Les détenteurs du pouvoir sont en droit d'avoir des privilèges.

[7] HOFSTEDE, Geert, « Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales », les Editions d'Organisation, Paris, 1994, P.76.

Ceux qui détiennent le pouvoir essaient de paraître moins puissants qu'ils ne le sont.	Ceux qui détiennent le pouvoir doivent apparaître aussi puissants que possible.
La meilleure façon de changer un système social et de redistribuer le pouvoir.	La meilleure façon de changer un système social est de renverser ceux qui détiennent le pouvoir.
Une harmonie latente existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.	Un conflit latent existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas.

Source : BOLLINGER, Daniel et HOFSTEDE Geert, « Les différences culturelles dans le management. », les Editions d'Organisation, Paris, 1987, P.94.

b. Individualisme Vs communautarisme

Elle exprime selon l'auteur « *Le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires.* »[8]

Dans les sociétés communautaires, qui dans la plupart du temps sont des sociétés à faible potentiel économique, l'intérêt du groupe prime. Elles se caractérisent par :

- La recherche d'un rôle social au sein de l'entreprise, tel le cas au sein de la communauté ;
- Un besoin de soutien et d'assistance via l'encadrement et les actions de formation dans le but d'augmenter la dépendance de l'individu vis-à-vis de l'entreprise, comme sa dépendance à la société.

Dans les sociétés individualistes, où le potentiel économique est logiquement élevé, l'intérêt de l'individu et son succès personnel priment. Elles se caractérisent par :

- Un besoin de temps libre pour soi ;
- Recherche de moyens pour la liberté d'action et relever les défis personnels.

Les tableaux suivants résument les origines de l'individualisme/communautarisme et les éléments caractéristiques de chacun respectivement :

Tableau 2 : Les origines de l'individualisme et du communautarisme

Mentalité communautaire	Mentalité individualiste
Faible développement économique.	Important développement économique.
Peu de mobilité sociale et classe moyenne	Grande mobilité sociale et importance de la

[8] HOFSTEDE, Geert : Op.cit., P.45.

peu nombreuse.	classe moyenne.
Agriculture traditionnelle, industrie et urbanisation peu développées.	Agriculture moderne, industrie et urbanisation développées.
Familles élargies ou structures tribales.	Familles à structures nucléaires.
Beaucoup d'enfants par famille parentale.	Peu d'enfants pas famille parentale.
Organisations petites et spécialisées.	Organisations grandes et diversifiées.

Source : BOLLINGER, Daniel et HOFSTEDE Geert : Op.cit., P.131.

Tableau 3 : Eléments caractéristiques de l'individualisme/communautarisme

Communautarisme	Individualisme
L'on naît pour prolonger une famille et renforcer un clan qui nous protégera en échange de notre fidélité.	Chacun doit s'occuper de lui-même et de sa proche famille.
On penche pour le Nous.	On penche pour le Je.
L'identité est fonction du groupe social d'appartenance.	L'identité est basée sur l'individu.
L'implication personnelle dans une organisation est morale.	L'implication personnelle dans une organisation est calculée.
Nous traitons différemment ceux qui sont dans notre groupe et ceux qui n'en font pas partie.	Nous sommes censés traiter tout le monde de la même façon.

Source : Idem. P.125.

c. La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté

Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à faire face à l'imprévisibilité de son environnement tout en faisant référence à la manière dont les individus appréhendent le risque dans une société. Tandis que certaines favorisent et encouragent la prise de risques, d'autres préconisent sa maîtrise.

d. Les valeurs féminines et les valeurs masculines

Alors que les valeurs masculines renvoient à celles de réussite, de performance et d'efficacité, les valeurs féminines, elles, renvoient à celles liées à l'environnement social et à la solidarité.

Cette variable joue un rôle important dans certains choix fondamentaux. En effet, elle a un impact sur les décisions de croissance, un autre sur l'organisation du travail et la qualité de l'emploi, en plus d'en avoir un sur la résolution des conflits.

Quatre décennies après, les résultats de l'étude sont devenus désuets en raison de l'évolution des comportements nationaux dus à l'augmentation des échanges mondiaux. Cela dit, HOFSTEDE reste le pionner dans le domaine de la recherche sur le MGT IC aux ouvrages référence incontournables.

1.2.2. KLUCKHOHN et STODTBECK

La théorie de l'orientation des valeurs (**Values orientation theory**) des deux auteurs, avancée en 1961, propose que toutes les sociétés humaines doivent répondre à un nombre limité de problèmes universels, que les solutions fondées sur les valeurs sont en nombre limité et universellement connues, mais que les différentes cultures ont des préférences dissimilaires parmi elles.

Ils ont suggéré cinq questions ayant attrait à la relation des humains avec le temps, la nature et les autres, outre les attentions accordées aux personnes ou aux tâches. KLUCKHOHN et STRODTBECK ont alors proposé des réponses que nous détaillerons dans le tableau infra. En outre, ils ont développé des mesures spécifiques à chaque culture et ont décrit les profils d'orientation des valeurs de cinq groupes culturels du SW USA, lieu qui a consacré leur étude.

Tableau 4 : Cadre d'analyse de KLUCKHOHN et STRODTBECK

Dimensions	Accents culturels	Descriptions
Relation au temps	Passé	La concentration est sur le passé et sur la préservation et le maintien des enseignements traditionnels.
	Présent	C'est le présent qui importe, l'adaptation aux changements de croyances et de traditions.
	Futur	Se concentrer sur l'avenir en planifiant et en cherchant de nouvelles façons de remplacer les croyances et les traditions.
Relation à la nature	Subjugation	Aucun pouvoir ne peut être exercé sur les forces naturelles, l'homme est soumis au pouvoir supérieur de celles-ci.

	Harmonie	Exercer un contrôle partiel en vivant en équilibre avec les forces naturelles.
	Maîtrise	Il est primordial d'exercer un contrôle total sur les forces de la nature.
Relation avec les autres	Hiérarchique (Linéaire/Soumission)	L'accent est mis sur les principes hiérarchiques et sur le fait de déférer à l'autorité supérieure au sein du groupe.
	Sur pied d'égalité (Collatéral/Dépendance mutuelle)	Accent mis sur le consensus au sein du groupe élargi d'égaux.
	Individualiste (Indépendance)	Accent mis sur l'individu qui prend des décisions indépendamment des autres.
Motifs du comportement	Etre	La motivation est interne et met l'accent sur une activité valorisée par notre personne.
	Etre en devenant	La motivation est de développer et de croître dans des capacités qui sont appréciées par notre personne.
	Réalisation	La motivation est externe et met l'accent sur l'activité qui est à la fois valorisée par notre personne et approuvée par les autres membres du groupe.

Source : HILLS, Michael D, "KLUCKHOHN et STRODTBECK : Values orientation theory", Univesity of Wikato, New Zealand, in https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=orpc, (consulté le 30/03/2021 à 15h45)

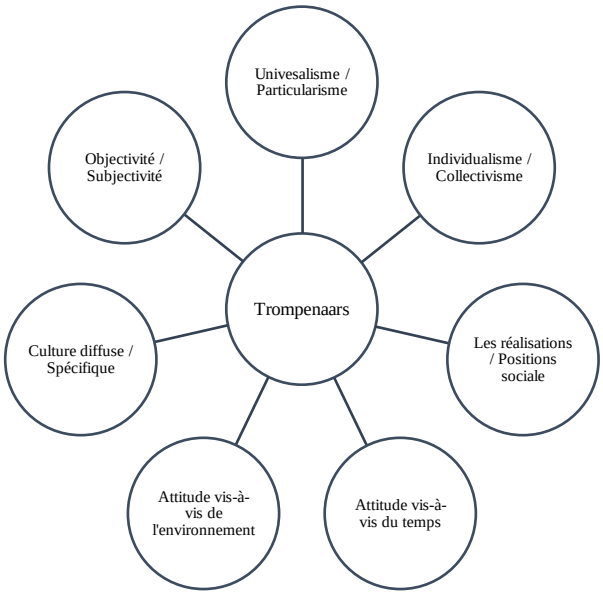
Les auteurs, grâce à leur étude, ont prouvé que les valeurs humaines sont au cœur de la pensée, des émotions et du comportement, chose permettant d'établir une comparaison intergroupes ou intragroupes culturels.

1.2.3. TROMPENAARS

Fons TROMPENAARS, à la suite d'une étude réalisée avec l'aide de 30 multinationales implantées dans 50 pays, conclut que l'individu, peu importe sa culture, est confronté à 3 sortes de problèmes : la gestion de sa relation avec le temps, la gestion de sa relation avec autrui et la gestion de sa relation avec le monde extérieur.

Il détermine alors 7 dimensions culturelles, ces dernières étant les éléments permettant l'analyse des écarts culturels. Nous les schématiserons et développerons ci-dessous.

Figure 3 : Les sept dimensions culturelles selon TROMPENAARS



Source : Elaboration propre sur la base du cours de Mangement Interculturel dispensé par Mme GUECHTOULI en 4ème année au semestre 2.

a. Universalisme ou particularisme

Dans une organisation universaliste, les décisions sont standardisées, elles peuvent-être appliquées à tout problème quels que soient la situation ou le contexte. Leur but est d'établir des normes et des règles communes à l'ensemble de la société à l'inverse d'une organisation particulariste, qui cherche une solution adaptée à la situation, lorsqu'elle est en face d'un problème.[9]

b. Individualisme ou collectivisme

L'orientation fondamentale vers soi-même, outre l'accomplissement et l'intérêt personnel, sont les conditions *sine qua none*, pour d'une culture, individualiste. A l'opposé, la culture est

[9] MEIER, Olivier, « Management interculturel stratégie-organisation-performance », édition DUNOD, Paris, 2010, P.40.

dite collectiviste quand il y a ce penchant vers la réalisation des buts communs et cette préoccupation du bien-être de la société.[10]

c. Objectivité ou subjectivité

Une culture où les personnes tendent vers la neutralisation de l'affectivité et où les relations ne sont qu'instrumentales, est dite objective, c'est-à-dire que les interactions se doivent être dénuées de toute émotion. En revanche, une culture qui prône l'expression de l'affectivité et où la communication traduit les sentiments de chacun, est dite subjective.[11]

d. Culture diffuse ou limite

C'est en fonction des cultures que la séparation entre vie professionnelle et vie privée s'établie, ainsi les cultures diffuses jugent que les deux doivent être intimement liées. En revanche, les cultures spécifiques opèrent une séparation nette de ce qui relève des deux, autrement, vie professionnelle et vie privée.

e. Les réalisations ou la position sociale

En bref, selon l'auteur, dans certaines cultures, l'appréciation du statut social est influencée par l'âge, le sexe, la profession, etc. Alors que dans d'autres, c'est l'output des réalisations et des actions personnelles qui sont la base du jugement d'un individu.

f. Attitude vis-à-vis du temps

Cette dimension a permis de mettre en exergue deux grandes familles relativement à la gestion du temps dans les différentes cultures : culture synchrone et culture séquentielle.

La première stipule que le temps est conçu de manière cyclique où plusieurs activités peuvent être menées simultanément.

La seconde considère que le temps se doit d'être programmé et que les activités sont successives requérant des outils de planification.

g. Attitude vis-à-vis de l'environnement

Dans le monde des affaires, les entreprises adoptent deux attitudes distinctes face à leur environnement :

[10] PESQUEUX, Yvon, « L'entreprise multiculturelle » in, *https://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877018231, (*publié en Janvier 2001, consulté le 25/03/2021 à 15h00).

[11] MILLIOT, Éric, « Différences culturelles et négociations internationales », syllabus, Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Poitiers, P.33.

- L'homme étant partie intégrante de l'environnement, il est amené à le protéger et à y vivre en harmonie ;
- C'est à l'entreprise d'imposer à l'environnement ses décisions et sa volonté, c'est-à-dire qu'il y a prééminence du contrôle.[12]

Quand une organisation est orientée « Harmonie », son souci est de préserver la nature en utilisant rationnellement les ressources limitées, mais quand elle est orientée « Contrôle », sa seule préoccupation est sa croissance économique et la profitabilité au détriment de l'environnement naturel.

1.3. Styles de management régionaux

L'internationalisation de l'économie a conduit les entreprises à adapter leurs styles de management, même si elles restent marquées par leurs cultures nationales.[13]

A cet effet, la présente sous-section cherche à mettre en évidences les SMR les plus en vogue. L'analyse comparative des ces modèles de MGT IC, a pour but d'examiner les disparités et similitudes des divers systèmes et contextes.[14]

1.3.1. Le modèle nord-américain

Ce modèle se base sur la doctrine du "laisser-faire" et où la philosophie dominante est celle du *self-made man,* l'homme étant le fruit de sa propre création et de son effort.

Il se caractérise par l'importance de l'individu tel dit l'adage « Chacun pour soi et Dieu pour tous », l'encouragement de l'initiative et la prise de risque individuelle. Aussi, l'échec fait partie intégrante du parcours professionnel et où les entreprises ne sont focalisées que sur le RSI ce qui implique une grande précarité de l'emploi.

Deux modèles essentiels illustrent parfaitement la vision anglo-saxonne des entreprises : le modèle entrepreneurial et le modèle réseau.

1.3.2. Le modèle européen

Il se subdivise en deux principaux modèles :

a. Le modèle français

Ce dernier repose sur l'administration de l'Etat dans les entreprises, outre la puissance symbolique de son action[15], autrement, l'Etat est Providence.

---

[12] PESQUEUX, Yvon : Op.cit., (consulté le 25/03/2021 à 15h30).
[13] MEIER, Olivier : Op.cit., P.49.
[14] RABASSO, A. Carlos et RABASSO F. Javier : Op.cit., P.77.

Il se base sur les apports de FAYOL où « **Efficacité = coordination hiérarchique** », la prise de décision est centralisée avec un commandement unique qui fait régner l'ordre et la discipline. Son style de management est directif ce qui implique une forte distance hiérarchique dans lequel le rôle du statut est déterminent.

b. Le modèle rhénan[16]

Ce modèle voit l'entreprise en tant que communauté d'intérêts entre les détenteurs du K, la direction et les salariés. *Ipso facto*, nous parlerons de « **Cogestion** » qui se manifeste à travers trois instances : le directoire, le conseil de surveillance et le conseil d'établissement.

Pour ce qui est du plan organisationnel, il suit un management basé sur la rigueur et la compétence dans le cadre d'échanges professionnels et consensuels.

1.3.3. Le modèle asiatique[17]

D'abord, il est intéressant de revenir sur le fait que l'Asie est un ensemble hétéroclite où sa diversité se traduit sur le plan politique, économique et culturel.

Ce modèle puise ses fondements dans la tradition confucéenne inspirée de Confucius dont l'enseignement est fondé sur la morale, le respect des usages et sur la nécessité d'être vertueux et modéré. Il se caractérise par :

- L'entreprise est une organisation sociale structurée autour des liens familiaux solides ;
- Eviter les conflits afin de préserver un consensus et une image morale de la société ;
- Le dirigeant veille au bien-être de ses salariés qui lui doivent loyauté, solidarité et discipline ;
- La réussite des entreprises est étroitement liée au réseau de relations entre les membres de la famille et les relations de jeunesse entretenues dans le cursus scolaire.

1.3.4. Le modèle africain[18]

L'Afrique est sans doute le continent des paradoxes, cela s'explique par la nature diverse des organisations et par les différents besoins et capacités de chaque pays. Cette complexité montre qu'il existe plusieurs types de management évoquant nombreux clichés : résistance au changement, fatalisme, autoritarisme, objectif à court terme, risque élevé, manque de structure démocratique, prise de décision arbitraire. Etc.

---

[15] MEIER, Olivier : Op.cit., P.54.
[16] Idem., PP.56-57.
[17] Ibid., P.53.
[18] RABASSO, Carlos et RABASSO Javier : Op.cit., P.105.

L'organisation africaine est caractérisée par un esprit de communauté qui repose sur une volonté solidaire capable de créer une dynamique d'aide mutuelle et de coopération dans tout type d'organisation. La parole a une valeur sacrée en Afrique, c'est un instrument par lequel on peut établir une confiance entre les individus qui offre à l'entreprise des éléments d'intégration et d'adaptation.

1.4. Gestion de la diversité culturelle

2008 a marqué, suite à la banqueroute de la banque Lehman Brothers, un tournant capital, du fait qu'elle ait entraîné des modifications profondes dans notre monde et qui sont loin d'être finies.[19]

Parmi ces modifications, la fièvre de l'internationalisation ; les entreprises assoiffées d'expansion, se sont implantées un peu partout augmentant la mobilité internationale et de la même, la diversité culturelle, résultat, l'interculturel s'est immiscé pour devenir à l'ordre du jour.

En dépit de l'intonation qu'elle puisse donner, la démarche interculturelle n'est pas réduite au niveau international, bien au contraire, il est possible qu'elle se développe à l'intérieur d'un même pays et au sein d'une même entreprise entre ses différents départements.

Avec le temps, les entreprises ont graduellement poussé en groupes multiculturels et polyglottes, une place commune où se voient exprimées les caractéristiques sociales et culturelles des nationalités distinctes composant l'entreprise. Ce qui amène à attester que la diversité des nationalités est une norme qu'il convient de prendre en compte[20] de sorte à ce que cette arme à deux tranchants qu'est la divergence culturelle, soit favorable au développement, plus avantageuse que désavantageuse.

2. Le concept de culture d'entreprise

Il serait, avant d'aborder le vif du sujet, intéressant de revenir sur les deux termes « **culture** et **entreprise** », qui mis ensemble forment un concept devenu notoire dans les années 80'.

Premièrement, la culture. Cette dernière est définie par KLUCKHOHN comme étant : « *la manière de penser, de sentir, et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique, c'est-à-dire qu'elle inclut les*

[19] DRUMMOND, Virginia, « LE MANAGEMENT INTERCULTUREL : Gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise », éditions GERESO, Angers, 2015, P.15.
[20] MEIER, Olivier : Op.cit., P.67.

objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées.[21] »

Deuxièmement, l'entreprise. Selon Peter DRUCKER, *« L'entreprise est un élément constituant de la société contemporaine. Celle-ci n'est pas vue comme un simple appareil de production mais comme une fonction sociale en relation avec l'environnement. L'entreprise est au cœur de la société contemporaine et son efficacité dépend de la capacité de ses dirigeants à l'organiser en tenant compte de l'environnement et de son évolution.*[22] »

En 1983, PETERS et WATERMANN présentèrent la CE à l'instar de l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise qui permet d'une part de contribuer à éclairer les situations organisationnelles et définir le cadre d'action et la façon de voir les choses dans une organisations spécifiques, d'une autre part, elle donne la possibilité de motiver et mobiliser les salariés pour la réalisation des objectifs.

Ainsi, dans ce qui suivra, nous reviendrons sur la naissance du concept, son évolution, sa typologie pour conclure sur ses théories les plus célèbres.

2.1. Naissance du concept

En dépit de la définition dispensée supra, beaucoup sont d'accord qu'il n'existe pas de consensus sur la signification de *culture.*

Il a été utilisé, en tant que concept, par les anthropologues en faisant références aux coutumes et rituels que les sociétés développent au cours de leur histoire. En fait, c'est à travers les travaux de TAYLOR qu'a eu lieu l'avènement de l'anthropologie culturelle et que le travail ethnographique se faisait sur terrain sachant qu'il aura fallu attendre le 19ème siècle pour que les tâches de recueil de données et d'analyse commencèrent à faire partie intégrante du travail de l'anthropologue[23].

Plusieurs auteurs du MGT postulent la création du concept *ex nihilo*, cela dit, ce dernier existait bien auparavant, seulement, exposé dans d'autres termes. A cet égard :

---

[21] KLUCKHOHN, Clyde, « Culture and Behavior », in Revue française de sociologie, N°4-2, 1963, P.212.
[22] AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi et BOUDIEN, Fabienne, « L'ATLAS du MANAGEMENT : L'encyclopédie du mangement en 100 dossiers-clés », Editions d'Organisation, Paris, 2010, P.523.
[23] LOTH, Désiré, « LE MANAGEMENT INTERCULTUREL », éditions L'Harmattan, Paris, 2006, P.20.

- En 1938, Chester BARNARD, distingue structure formelle des organisations et normes informelles régissant les comportements des individus en son sein.[24]
- MAYO et le duo ROETHLIS & DICKSON en 1933 et 939, respectivement, fruit de leurs études à l'usine Hawthorne de la WE, se réfèrent au « système social irrationnel » et aux « systèmes idéologiques-symboliques ».[25]
- L'année 1957 fut celle où SELZNICK, dans son étude sur la Tennessee Valley Authority, stipule que les organisations *« peuvent développer des dimensions affectives, acquérir un caractère, une idéologie et une compétence distinctives, et susciter l'identification et l'engagement de leur membres.[26] »*

Hormis eux, JAQUES, dans ses travaux au Tavistock en Angleterre, a été le précurseur dans l'utilisation de « Culture » pour décrire une organisation dans son ouvrage "***The Changing Culture of a Factor***" introduisant de la sorte le concept : *« La culture d'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres […] Chez ceux qui font partie de l'entreprise depuis un certain temps déjà, la culture constitue une partie de leur seconde nature ; les nouveaux se reconnaissent au fait qu'il ignorent la culture de l'entreprise, les inadaptés, au fait qu'ils la rejettent ou qu'ils sont incapables de l'utiliser.[27] »*

En 1979, PETTIGREW propose une définition de la CE *« La culture est un système de signification publiquement et collectivement accepté, opérationnel au sein d'un groupe donné, d'un système donné. Ce système d'expression, de configuration, de catégorie et d'image fournit aux individus une interprétation de leur propre situation.[28] »*

2.2. Typologie de la culture d'entreprise

La logique veut qu'à l'instar des cultures nationales, les cultures d'entreprise évoluent au fur et à mesure du développement de l'entreprise et en fonction des hommes qui la dirigent. Dans ce sens, il y a eu pas mal de travaux qui ont été faits dans le but d'identifier des modèles que peut revêtir la CE, citons : Harrisson, Deal et Kennedy, Schneider, etc.

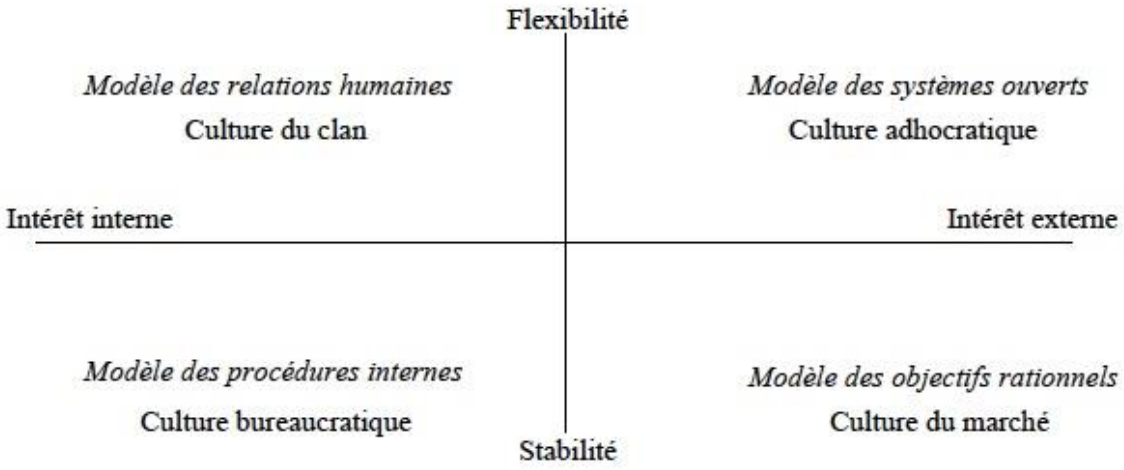
---

[24] PEPIN, Normand, « Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept », in Cahiers des CRISES, collection « Working Papers », Etudes Théoriques, N°ET9404, 2001, P.05.
[25] Idem., P.05.
[26] PETTIGREW, Andrew, « On studying organizational cultures », Administrative Sciences Quarterly, Dec, Vol.24, N°04, 1979, P.573.
[27] JAQUES, Elliott, « The Changing Culture of a Factor », Routledge, London, 2001, PP.216-217.
[28] PETTIGREW, Andrew : Op.cit., P.573.

Dans cette section, il s'agira d'aborder le modèle élaboré par CAMERON et QUINN, ces derniers présentent un outil statistiquement validé contrairement aux autres, pour diagnostiquer la culture ; l'*Instrument d'Evaluation de la Culture Organisationnelle* (**Organizational Assessment Culture Instrument**), celui-ci reposant sur le *Cadre des Valeurs Concurrentes* (**Competing Values Framework**).[29]

Sur un axe, les auteurs croisent quatre valeurs : Flexibilité, Stabilité, Intégration (Intérêt interne) et Différenciation (Intérêt externe) chose permettant d'aboutir à l'existence de quatre profils culturels comme le montre les figures suivantes :

Figure 4 : Modélisation de la culture d'entreprise selon Cameron et Quinn



Source :http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-shein-peters-waterman/(Consulté le 08/03/2021 à 13h14)

L'axe vertical oppose des entreprises qui fonctionnent avec une certaine souplesse, à des établissements plus penchés sur le respect des règlementations. (Hiérarchie Vs Adhocratie).

L'axe horizontal quant à lui, oppose des entités inclinées sur les aspects relationnels, à des organisations orientées résultats. (Clan Vs Marché).

a. Le clan

[29] MAXIMINI, Dominik, « Organizational Culture Models », in The Scrum Culture, Management for Professionals, Springer, Cham, 2018, P.194. In https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-73842-0_18 (Publié le 23/03/2018 et consulté le 01/04/2021 à 18h50).

Ce qui importe est l'esprit d'équipe et le soutien. Dans ce genre d'entités règne l'ambiance et la convivialité en addition au partage qui domine entre ses membres.[30]

Ses leaders attachent une grande importance à développer leurs salariés et à maintenir un moral élevé. La loyauté de ces derniers est forte.

b. L'adhocratie

Elle se tourne vers l'adaptabilité au changement, la créativité, la prise de risque et à l'innovation.[31]

C'est une organisation de type entrepreneuriale dans laquelle l'expérimentation est fortement encouragée dans le but de fournir des B/S uniques.

c. Le marché

Ce type se focalise sur la prise de décision rationnelle, la planification et la structuration des objectifs et des activités de production.[32] Ainsi, le plus important est d'engranger des bénéfices suite à l'atteinte des objectifs fixés.

d. La hiérarchie

La primauté est donnée à la formalisation de procédures de production, au contrôle et à la maîtrise des situations où aucune place n'est laissée à l'innovation en raison du style de MGT conservateur qu'elle revêt.[33]

D'après la théorie CVF, une meilleure CO n'a pas lieu d'être, ce qu'il y a concrètement est une culture dominante qui se manifeste dans le comportement, les attitudes et les croyances des employés ainsi que leur perception vis-à-vis de l'organisation. Henry Ford l'avait bien souligné *« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : Sa réputation et ses Hommes »*.

[30] ACHOUR, Fatima-Zahra et ZEMZAMI Imane, « Culture d'entreprise et innovation : Cas des PME de la région du Gharb Chrarda Beni Hssen », Université Ibn Tofeil, Kénitra, Maroc, PP.4-5.
[31] ACHOUR, Fatima-Zahra et ZEMAMI Imane : Op.cit., PP.4-5.
[32] Ibid., PP.4-5.
[33] Ibid., PP.4-5.

2.3. Théories de la culture d'entreprise

2.3.1. Le modèle de PETERS et WATERMAN

Selon PETERS et WATERMAN, les dirigeants de l'entreprise sont dans l'obligation de comprendre l'importance de la gestion culturelle de leur organisation tout en faisant du développement de son système de valeurs leur préoccupation principale[34].

En vue d'être un facteur de productivité, la CE doit concilier entre forte et bonne ; les auteurs exhortent Top Management (Les dirigeants) à jouer le rôle des façonneurs de valeurs pour que par la suite, ces dernières soient diffusées et adoptées par le personnel.[35]

Dans leur analyse, les deux auteurs ont appliqué la formule de McKinsey des « 7S » pour faire ressortir huit caractéristiques de ce qu'ils considèrent « Excellente Entreprise »[36] :

- Parti-pris de l'action ;
- Rester proche du client ;
- Autonomie et esprit d'entreprise ;
- Productivité fondée sur le personnel ;
- Mobilisation autour d'une valeur-clé ;
- S'en tenir à ce qu'on sait faire ;
- Structure simple et légère ;
- A la fois souplesse et rigueur.

Ils découvrent que l'existence au sein des entreprises, sujets de leur étude, d'un leader fort et dévoué est déterminante dans la création de la culture d'excellence. Dans chacune des compagnies qualifiées d'excellentes, l'existence d'un petit nombre de valeurs centrales exposant clairement à tous les buts de l'entreprise ; la compréhension, voire l'adhésion, à ces valeurs sont considérées essentielles au succès de l'entreprise.

2.3.2. Le modèle de SCHEIN

Edgar SCHEIN définit la CE comme *« Un ensemble modélisé d'hypothèses inventées, découvertes ou développées par groupe afin de faire face à des problématiques d'adaptation à l'environnement externe et d'intégration interne. Ces hypothèses fondamentales sont*

[34] BRESSY, Gilles et KONKUYT Christian, « Management et économie des entreprises », éditions DALLOZ, Paris, 2011, P.61.
[35] BRESSY, Gilles et KONKUYT Christian : Op.cit., P.61.
[36] KENNEDY, Carol, « Toutes les théories du Management : Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités. », éditions MAXIMA, Paris, 2003, PP.166-167.

enseignées aux nouveaux membres du groupe à titre de lignes directrices pour percevoir, rationaliser et réagir en relation avec les problèmes internes et externes.[37] »

Cet auteur présente une analyse conceptuelle de la notion de CO via une approche anthropologique fondée sur des rapports sociaux.

A cet effet, Schein scinde la CE en trois principaux niveaux :

a. Les suppositions générales (Prémisses)

Elles sont au cœur du modèle présenté par l'auteur et font référence aux interprétations cognitives par le biais desquelles un groupe analyse et interprète des événements et des faits pour guider l'action commune.[38]

Autrement, elles désignent les croyances qui sont l'essence de la culture d'entreprise. Opérant au niveau de l'inconscient, elles restent laborieuses à discerner. Elles portent sur des questions telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de vérité ; conséquemment, elles ne sont quasiment jamais remises en cause.

b. Les valeurs

C'est grâce aux valeurs que peuvent être expliqués les attitudes, les actions, les verdicts et les décisions prises par le groupe[39]. Ce sont aussi, les stratégies, objectifs et philosophies, choisies de manière consciente et qui sont diffusées par la direction et le management de l'entreprise[40].

c. Les artéfacts

Ils représentent la culture dans ses aspects les plus palpables, comme les comportements observables, la tenue vestimentaire, le langage verbale et le jargon utilisé, ainsi que les mythesfondateurs.Ilssontfacilesàidentifiermaisilestdifficiled'entirerune signification.[41]

La figure ci-après schématise la façon avec lequel les valeurs découlent des prémisses et les artéfacts des valeurs.

---

[37] PAPINEAU LAROCQUE, Josiane, « Qu'est-ce que la culture de l'intelligence d'affaires ? : Une étude de cas », Université de SHERBROOKE, Canada, 2012, P.19.
[38] PAPINEAU LAROCQUE, Josiane : Op.cit., P.20.
[39] Ibid., P.20.
[40] Site web http://laurentvenchiarutti.e-monsite.com/medias/files/la-culture-d-entreprise-et-ses-limites.doc#:~:text=%EF%82%8D%20Valeurs%20%3A%20les%20strat%C3%A9gies%2C%20objectifs,de%20la%20culture%20d'entreprise. (Consulté le 18/04/2021 à 10h30).
[41] SCHEIN, Edgar, « Culture Organisationnelle et Leadership », éditions JUSSEY Basse, San Francisco, 1985, P.58.

Figure 5 : Les trois niveaux de la culture selon Schein

Source : https://slideplayer.fr/slide/1308833/ (Consulté le 18/04/2021 à 9h43).

D'après la figure, les trois niveaux de la culture d'entreprise sont en interdépendance. Les suppositions générales la pierre angulaire des comportements observés, elles sont inculquées naturellement dans l'esprit de chaque individu et se situent à un niveau inconscient, ce qui rend le changement de la culture d'entreprise difficile. A partir de ces prémisses découlent les éléments explicites (artéfacts et valeurs) facilement identifiables, mais dont l'attribution d'explications reste non aisée.

3. La culture d'entreprise : Logiques fondatrices, composantes et rôles

La CU est un ensemble de valeurs, croyances et de traditions que se partagent les employés d'une quelconque entité et sur lesquels ils se basent pour créer une synergie leur permettant d'atteindre l'efficacité, l'efficience même, que recherche la structure en question de son staff.

A cet égard, il est intéressant d'aborder le concept en tant que logiques fondatrices afin de comprendre son essence, tout en s'attardant sur ses composantes et son rôle.

3.1. Logiques fondatrices de la culture d'entreprise

La partie de l'iceberg culturel émergée est celle dont la culture tracte ses fondements à l'instar de la relation à l'incertitude, la vision du monde, etc. Ce sont ces LF qui produisent les normes que l'entreprise applique et respecte pour aller de l'avant.

1. L'orientation individuelle ou communautaire[42]

Comme nous l'avons vu plus haut, et d'après ce qu'a démontré HOFSTEDE, tandis que certains ont un esprit collectif, d'autres se focalisent sur l'accomplissement personnel.

Il existe alors des entreprises qui prônent le communautarisme en tant que clé de succès et d'autres, à contrario, qui affirment que c'est grâce à l'incitation à l'individualisme que la progression et la réussite se manifestent.

2. La relation à l'incertitude[43]

Une organisation est en quelque sorte une personne, cette dernière étant morale et intangible ; par ailleurs il n'est pas étonnant qu'elle soit caractérisée par des qualités de personnes physiques, à savoir : la relation de confiance que ça soit dans ses collaborateurs, dans son avenir et autres.

Il ne faut pas oublier que c'est par le biais de cette confiance qu'il y a délégation, prise de risque qui est le reflet de la vitalité ainsi que de la souplesse d'une culture, et en dernier lieu la sérénité au sein de l'organisation qui produit le désir et le plaisir.

3. La relation à la puissance[44]

Cette LF relate les formes comportementales et nourrit des pratiques touchant plusieurs aspects de l'entreprise tel le mode de relation (Client-Collaborateurs-Environnement), l'efficacité de groupe via la discipline et les modes managériaux.

Néanmoins, notons que la relation à la puissance diffère d'une organisation à l'autre, certaines sont convaincues qu'il est impératif d'asseoir son hégémonie au vu et au su de tout le monde, d'autres se plaisent à montrer la puissance en interne, ainsi vecteur de propulsion.

4. Les modes de raisonnement[45]

Toute entreprise adopte un mode de raisonnement qui lui est propre dans le sens où il lui permet de répondre à sa tendance, aussi, le MR suit le genre (Dans le travail de HOFSTEDE il s'agir de Féminité Vs Masculinité) et les préférences.

5. Le rapport au monde extérieur[46]

---

[42] DEVILLARD, Olivier et REY Dominique, « Culture d'entreprise : un actif stratégique », éditions DUNOD, Paris, 2008, P.87.
[43] Ibid., PP.89-91-92.
[44] Ibid., PP.94-96.
[45] Ibid., P.99-101.
[46] DEVILLARD, Olivier et REY Dominique : Op.cit., P.103.

Quatre types de relations indépendantes, construisent ce rapport : la vision du monde, l'intérêt pour autrui, la relation à la nature et la relation au temps.

De plus, son égocentrisme ou son ethnocentrisme, dépendamment de l'entité, joue un rôle dans la façon avec lequel elle entretient des rapports avec ce qui l'entoure.

6. Le dosage humain-production[47]

Si Ford a construit son usine et produit par la suite son modèle T, ce n'était pas dans une intention humanitaire, c'est-à-dire employer des ouvriers dans le besoin, mais plutôt, en réponse à un besoin exprimé : Celui de pouvoir se déplacer à petit prix.

Il existe, toutefois, une relation entre humain et production qui se matérialisent à travers trois positions :

- Le personnel est considéré une obligation, autrement, un moyen quelconque pour atteindre ses fins ;
- Le personnel est considéré à sa juste valeur, autrement, il s'agit de suivre une philosophie humaniste ;
- Le personnel est le levier du développement de l'entreprise par excellence.

3.2. Les déterminants de la culture d'entreprise

L'ensemble des valeurs, normes et règles produit par les organisations sont des éléments constituant un ciment organisationnel fluidifiant le travail collectif. Cet ensemble qu'est la CE est déterminé par plusieurs facteurs jouant un rôle dans son émergence.

a. La socialisation[48]

Il s'agit du processus d'intégration d'un individu à un groupe donné. Elle présente de nombreux intérêts dont :

- Assurer un contrôle des comportements au travail : Au lieu de suivre un contrôle coutumier par l'employeur, la culture d'entreprise permet un contrôle plus souple caractérisé par sa rapidité et sa discrétion.

[47] Ibid., PP.110-111.
[48] CARTIER Manuel, DELACOUR Hélène et JOFFRE Olivier, « MAXI FICHES de Stratégie », éditions DUNOD, Paris, 2010, P.147.

- Favoriser le sentiment d'appartenance à l'entreprise : A l'instar de ce que disent les enseignants japonais à leurs élèves « Votre réussite est la réussite de la nation », la socialisation crée un lien entre le succès du salarié et celui de l'organisation.

b. La culture nationale et la culture des communautés professionnelles[49]

A l'intérieur d'une même organisation, les individus peuvent s'inscrire dans divers cadres de référence culturelle.

- La culture nationale : Dont les déterminants sont la religion, la philosophie politique, l'éducation, la structure sociale… font varier l'acceptation des inégalités, le besoin de règles et la valorisation de la compétition au sein d'une entreprise donnée ;
- La culture des communautés professionnelles : Une CE commune admet une transcendance des cultures associées aux différents métiers et activités qui cohabitent dans une organisation.

c. La personnalité des fondateurs (Particularismes individuels des dirigeants)

Le créateur ou bien le dirigeant n'existe pas seulement pour occuper le poste d'apporteur de capitaux, c'est à lui que revient la mission de préparer le futur de l'entreprise selon ses connaissances, tant en fonction de ses croyances, de sa personnalité et de sa philosophie comme Steve Jobs, Mark Zuckerberg et autres.

3.3. Le rôle de la culture d'entreprise

Dans le but de faire face à la complexité et à l'incertitude croissante de l'environnement dans lequel se développe l'entité, la CE nait, selon Edgar Schein, pour répondre à deux problèmes majeurs.

Le premier est relatif à la survie de l'entreprise dans son environnement, autrement, il concerne sa capacité à s'adapter à celui-ci.

Le deuxième problème traite de l'environnement interne de l'organisation, c'est-à-dire, sa façon de gérer ses ressources humaines dans afin de maintenir des relations de travail efficaces entre ses membres.[50]

3.3.1. Les rôles externes de la culture d'entreprise

[49] CARTIER Manuel, DELACOUR Hélène et JOFFRE Olivier : Op.cit., P.148.
[50] MEIER, Olivier : Op.cit., P.16.

- La CE encadre l'organisation de sorte à définir son rôle, son fonctionnement et la place qu'elle doit occuper ;
- Elle représente une identité pour l'entreprise, chose qui la différencie des autres organisations de l'environnement ;
- C'est la CE, qui grâce à des principes et des règles standardisées, assure la cohérence du groupe ;
- Plus la CE est forte, plus la performance et la compétitivité de l'entreprise augmente dans le sens où elle (CE) représente un moyen de convergence des individus.
- Elle donne l'opportunité de lutter efficacement contre les imprévus de l'environnement.

3.3.2. Les rôles internes de la culture d'entreprise[51]

- C'est un facteur d'intégration suite auquel les individus, même arrivés nouvellement, sont impliqués dans le processus de prise de décision et de fixation d'objectifs ;
- C'est un moyen d'alignement des comportements et des attitudes des membres de l'entité, quels qu'ils soient (jeunes diplômés ou collaborateurs chevronnés) ;
- Elle fait en sorte de créer un environnement où cohabitent et coopèrent les individus par le biais du renforcement des points de convergence et la réduction des points de divergence ;
- C'est un générateur de performance économique et sociale, eu égard à sa capacité de fédérer et mobiliser les individus autour d'un objectif conjoint ;
- Elle constitue un ensemble de mécanismes de contrôle, de régulation et de coordination.

Toute entreprise possède donc un atout majeur, sa culture, avec laquelle elle fait face aux fluctuations de l'environnement, interne ou externe soit-il.

[51] MEIER, Olivier : Op.cit., P.17.

Conclusion du chapitre 01

Héraclite d'Éphèse dit : « *Rien n'est permanent sauf le changement* », de là à croire que ce dernier est une fatalité à laquelle doivent s'assujettir et les hommes et les organisations.

A travers ces lignes, nous avons pu voir l'importance du MGT IC au sein des organisations d'aujourd'hui, ces dernières qui sont plus enclins à s'internationaliser et par conséquent faire face à la diversité culturelle.

Dans ce chapitre, nous avons aussi pu introduire un autre concept en vogue de nos jours qui est la culture d'entreprise, nous avons essayé de passer en revue les éléments les plus importants de manière à permettre au lecteur de se familiariser avec ce terme des années 80'.

La CE justifie l'existence de l'organisation tout en lui accordant une identité propre. Par ailleurs, son rôle ne peut être ignoré dans le sens où elle met l'ensemble de la RH sur un pied d'égalité.

Comme nous l'avons vu plus haut, plusieurs auteurs ont consacré temps et énergie afin d'aboutir à des résultats qui ont servi à la compréhension du concept. A cet égard, entre autres dans le but de répondre au thème de manière idoine, nous avons consacré le second chapitre à un approfondissement sur la CE, quoique suivant le modèle apporté par Olivier MEIER.

Chapitre 02

Travaux de MEIER en Culture d'Entreprise

Introduction au chapitre 02

L'entreprise étant donné sa définition, reste un objet d'étude complexe et ce en raison de la diversité des situations rencontrées. Quoiqu'il soit toujours possible d'y identifier certains corps caractéristiques.

Parmi ce qui caractérise l'entreprise, sa culture, comme nous avons pu le voir dans le précèdent chapitre, elle est l'épicentre autour duquel toute organisation gravite.

« Sans être confondue avec la société tout entière, qu'elle dominait ou qui la façonnait, l'entreprise contemporaine ne peut trouver la voie de ses capacités d'autonomie stratégique sans prendre sérieusement en considération plus que la simple addition de ses ressources humaines, toute la réalité de la structure sociale interne et externe qui en dynamise le véritable potentiel d'acteur. »[52]

Olivier MEIER, un auteur contemporain et Directeur de Recherche au LIPHA Paris Est, en tant qu'enseignant de la stratégie d'entreprise et de MGT dans plusieurs universités de Paris, est à la source d'importants travaux de recherche portant sur les stratégies de croissance, le MGT IC et les apports de la sociologie à l'analyse des processus d'innovation.[53]

Dans ce chapitre, nous exploiterons ses travaux relatifs au MGT IC, plus précisément la grille d'analyse qu'il a mis au point afin de décrypter la CE. Cette grille se compose de 11 items, qui d'après l'auteur sont présents quel que soit l'organisation.

La première section portera sur une présentation de la grille d'analyse, suivit d'une section dédiée à son application sur des cas d'entreprises concrets.

---

[52] BRESSY, Gilles et KONKUYT Christian : Op.cit., chapitre 05 : La culture et l'identité de l'entreprise.

[53] « *Olivier Meier, Professeur des universités* » in https://www.journaldeleconomie.fr/author/Olivier-Meier/ (Consulté le 04/05/2021 à 9h34).

1. Grille d'analyse de MEIER

La CE correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'organisation.[54]

Il paraît légitime de consacrer un chapitre à la présentation de la grille du fait que notre thème s'intitule « **Analyse de la culture d'entreprise d'après la grille de MEIER** » en plus de se familiariser avec, dans le sens où le dernier chapitre reposera sur sa compréhension dans le traitement des résultats de la recherche.

1.1.Présentation de la grille d'analyse

Elle est issue de différentes recherches basées sur des travaux relatifs à la CE pour habiliter les personnes concernées à la décrypter, la grille s'incarne dans un nombre de critères clés (Voir Annexe 5).[55]

1.1.1. L'histoire

MEIER indique que l'objectif visé de ce critère est la reconstitution des principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude de ses principaux dirigeants. Dans un sens, la culture d'entreprise est le reflet d'un mindset (Etat d'esprit), celui du fondateur, quoiqu'il soit porté au changement suivant les générations.

Pour illustrer l'histoire et son importance en tant qu'élément de la CO, nous prendrons l'exemple de l'Empire Samsung.

Le 1er Mars 1938, Samseong littéralement Trois Etoiles est né, une petite superette de quartier basée à Daegu dont Lee Byung-Chul était non seulement le fondateur mais le héros. Son petit commerce de négoce avait tout juste commencé à fleurir quand la guerre de Corée éclata en 1947, résultat, la clé est mise sous le paillasson[56].

Lee Byung-Chul ne fut pas découragé pour autant, en 1969, il lance Samsung Electronics, qui en 1977 s'installe sur le marché international, au fur et à mesure la petite épicerie du coin s'est transformée en un géant de l'industrie électronique. Cependant, en 1987, le légendaire

---

[54] BOURNOIS, Frank et ROUSSILLON Sylvie, « *Préparer les dirigeants de demain - une approche internationale de lagestion deshautspotentiels* », Editionsd'organisation, Paris, 1998,P.40.
[55]MEIER, Olivier : Op.cit., P.13.
[56] Le blog Eco « Portrait de l'entreprise Samsung » in https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/portrait-entreprise-samsung-23-05-2016.html#:~:text=Samsung%20est%20un%20groupe%20cor%C3%A9en,000%20personnes%20dans%20le%20monde. (Publié le 23 Mai 2016 et consulté le 23 Mai 2021 à 00h10)

héros de Corée, Byung-Chul s'éteint laissant derrière lui un empire naissant entre les mains de son fils Lee Kun-Hee[57].

En 1995, le nouveau président de Samsung ordonne un autodafé de 150 000 téléphones jugés médiocres pour lancer à cet effet la politique du « *Zéro défauts* » à la grande surprise de ses employés, c'est ce qui prend le nom de « *Révolution du design de Samsung* ». La venue de ce « *visionnaire* » a eu pour effet de modifier la culture interne afin de faire face à la sauvagerie de la concurrence mondiale[58].

L'histoire de cette entité regorge de vicissitudes qui lui ont permis de mener à bien son désir de domination et de respecter la signification des trois étoiles initialement disposées sur le logo : Devenir fort, devenir grand et devenir éternel, néanmoins, nous ne pouvons trancher de la véracité de cette dernière tant l'éternel n'est pas encore là.

Constructions navales, BTP, assurances, électroménagers, électroniques, automobiles et pleins d'autres secteurs confondus, Samsung grâce à la poignée de fer exercée par ses dirigeants (La famille Lee) s'est métamorphosée pour devenir une « *Marque Monde* » à la technologie de pointe et où le savoir représente le plus grand acquis de tous les temps[59], tel dit par Francis Bacon « *Knowledge is Power** »

Au final, l'histoire est un bâtisseur de réputation et de pérennité pour toutes les organisations qui ont su en tirer le maximum de profit avec à leurs rênes des architectes tenaces et téméraires dont l'héritage restera immortel.

1.1.2. Le métier

Toute croissance rentable d'une entreprise repose sur l'exploitation de son cœur de métier, qui dans la chaîne de valeur élaborée par Porter, représente l'activité principale et la mieux maîtrisée.

Le métier s'incarne de la sorte dans le savoir-faire différentiel et la compétence distinctive de l'organisation. Il est évolutif proportionnellement au temps et au besoin de l'entité, il peut être modifié comme il peut subir un changement radical.

---

[57] https://www.tableauxinteractifs.fr/le-tbi/fabricants-et-distributeurs-decran-interactif/comment-samsung-sest-fait-une-place-parmi-fabricants-decrans-interactifs/historique-de-la-marque-samsung (Consulté la même date à 00h15).

[58] « L'évolution de l'Empire Samsung a-t-il une limite ? – Corée du Sud » dans https://youtu.be/0fzKZmewvRc (visionnée la même date à 00h30.)

*Traduction anglaise de : Savoir est Pouvoir.

[59] « L'Empire Samsung – Un œil sur la planète » dans https://youtu.be/w0uDMFwpnHc (Visionnée la même date à 1h30).

Amazon par exemple, qui n'avait été qu'une jeune start-up quelques années auparavant, est aujourd'hui devenue, à la suite de son imprégnation de son cœur de métier, le *E-Commerce*, l'une des entreprises les plus influentes de son secteur.

Nolens volens, il est nécessaire que les employés s'imbibent du métier de l'organisation pour laquelle ils travaillent, autrement, l'échec suivrait. D'où l'importance de cet élément dans la définition de la CE.

1.1.3. Les valeurs dominantes

Les « Corporate Values », terme anglophone pour valeurs dominantes, représentent les principes de base que toute entreprise utilise comme base pour évoluer dans son secteur d'activité et pour légitimer ses actions et décisions stratégiques prises.

C'est le biais par lequel le dirigeant matérialise sa vision de sorte que ses collaborateurs y prennent totalement conscience et comprennent la source des objectifs fixés. Ensuite, les valeurs, quel que soit leur type (moral, sociétal, stratégique…) permettent à l'entreprise de se positionner sur le marché, de se démarquer de la concurrence, de réfléchir son image de marque et en outre, contribuer à l'édification de sa culture.

Ces valeurs sont celles autour desquelles la culture d'entreprise tourne, représentatives de son identité.

1.1.4. Le référentiel en termes de développement

MEIER explique que l'objectif visé de ce critère est l'analyse des préférences en matière de stratégies de développement passant par leurs causes premières, où toute stratégie n'est entreprise que dans le but de maintenir l'activité.

DESREUMAUX définit la stratégie d'entreprise comme l'ensemble des actions spécifiques qui doivent permettre l'atteinte des buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre des missions et de la politique générale de l'organisation.

Il existe différentes stratégies que l'entreprise peut adopter, dépendamment de son secteur d'activité, de la concurrence, etc. La balle est dans son camp quant au choix, qu'il s'agisse de se focaliser sur une seule stratégie ou bien s'armer de plusieurs.

1.1.4.1. Les stratégies Produits

a. La spécialisation

Elle consiste à approfondir l'activité autour des produits existants en raison de la maîtrise d'un savoir-faire particulier, le cas de Coca-Cola par exemple.

b. La diversification

Il s'agit d'agir sur le produit soit de manière conglomérale ou concentrique. Le choix étant mu par l'identification au préalable des vecteurs de croissance, comme Cevital.

c. La différenciation

C'est une stratégie qui joue plutôt sur la perception du produit par le consommateur, ainsi, elle peut porter sur, outre le produit, l'image de marque, l'emballage et la publicité.

1.1.4.2. Les stratégies Marché

a. Stratégie de pénétration

Elle se fonde sur le développement d'une gamme de produits et sur une politique de prix concurrentiels, la finalité étant l'occupation de tous les segments du marché.

b. Stratégie d'écrémage :

Elle vise principalement la création d'image de marque (Produits de luxe, prix mirobolants, marchés bien précis…) à l'instar de Rolls Royce.

c. Stratégie internationale

Quand l'entreprise est désireuse de conquérir des marchés d'outre-mer, elle opte pour cette stratégie dont les causes sont multiples : la suppression des barrières douanières, la DIPP, la standardisation des modes de consommation, etc. Cela dit, l'élire implique, par moments, des restructurations internes et externes suivant le besoin du marché (marchés) visé.

1.1.4.3. Les stratégies Inter-Entreprises

a. La stratégie d'impartition

Dans d'autres termes, nous parlons de partenariats interentreprises, où les associés sont une source de compétitivité. L'exemple phare pourrait être Apple-Samsung.

b. La stratégie d'alliance

Qui se matérialise souvent dans les Joint-Ventures, ou bien, alliances technologiques telle Renault-Nissan.

1.1.4.4. Les stratégies de Croissance Externe

« *La croissance externe est un mode de développement fondé sur la prise de contrôle de moyens de production déjà organisés et détenus par des acteurs extérieurs à l'entreprise.*[60] »

a. La fusion-acquisition

Une entreprise A fusionne (Acquiert) avec B pour créer une nouvelle entreprise C, pour dire, ce sont des opérations de regroupement ou de prise de contrôle d'entreprises cibles, réalisées par l'intermédiaire d'un achat ou d'un échange d'actions[61]. Par exemple le cas d'AT&T-Time Warner, ou celui de la Royal Deutch Petroleum-Shell Transport and Trading.

b. **L'absorption**

Cas de figure où A disparaît au profit de B, sachant que A apportera ses actifs à B comme en 2007 avec Gaz de France et Suez dont le rendu fut la naissance de Engie.

1.1.5. Le positionnement face à l'environnement[62]

L'entreprise est un système ouvert, ce qui implique l'entretien de relations constantes avec son environnement, micro ou macro soit-il.

Il est constitué de l'ensemble des forces extérieures à l'entité qui agissent et réagissent à son profit ou à son encontre ; cette relation d'action et réaction est réciproque dans le sens où, l'entreprise possède également un ascendant sur son environnement, positif ou négatif.

L'entreprise revêt six structures qui dépeignent sont environnement spécifique et qui lui allouent la capacité d'interaction, à savoir : la structure économique indicateur du poids de l'entité dans son marché, la structure concurrentielle qui se détermine par la taille de la rivalité et la ligne de produits qu'elle offre, la structure industrielle qui montre sa taille et son intensité capitalistique, la structure sociale avec la compétence humaine et, la structure commerciale indice de la segmentation ainsi que des circuits de distribution.

Dans le but d'apprécier son positionnement face à l'environnement et par la même occasion mettre en œuvre une stratégie adaptée, l'organisation a recours à divers outils, parmi lesquels : l'analyse SWOT, PESTEL et les 5 Forces de Porter.

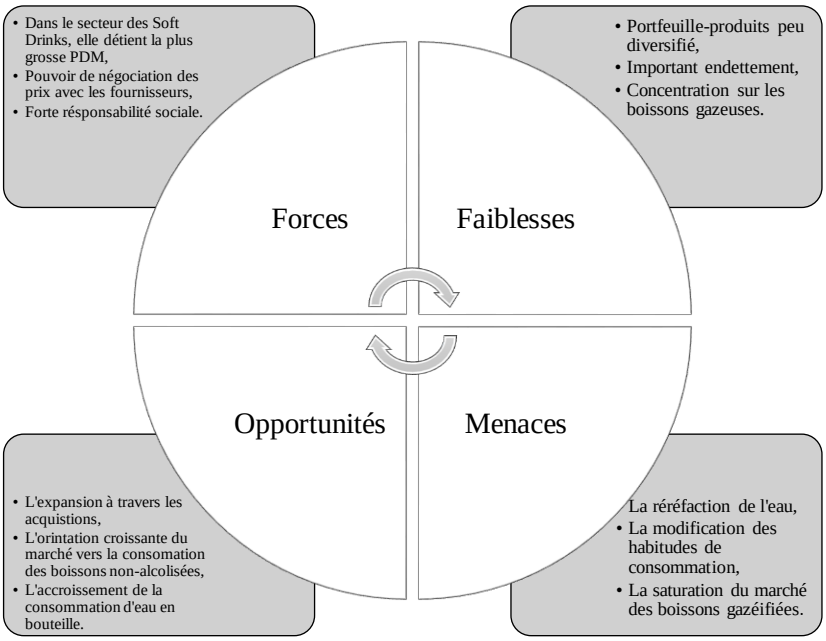
---

[60] MEIER, Olivier et SCHIER Guillaume, « FUSIONS ACQUISITIONS – STRATEGIE, FINANCE, MANAGEMENT », Editions DUNOD, Paris, 2003, P.8.
[61] Idem., P.8.
[62] Cours de Stratégie d'Entreprises dispensés par M. MESBAH en deuxième année Master au premier semestre (Affaires Internationales).

Coca-Cola est l'exemple d'une entreprise prospère qui a su choisir le bon positionnement face à son environnement au fil du temps, en outre, la prendre comme modèle représentatif pour illustrer l'élément de la grille en question semble adéquat.

La figure suivante représente un spécimen SWOT, non exhaustif de l'entité, faisant office de diagnostic interne et externe de sa position vis-à-vis de l'environnement.

Figure 6 : Analyse SWOT de Coca-Cola



Source : Adaptée de https://fr.slideshare.net/youssefirao/la-matrice-swot-pour-coca-cola (Consulté le 20/05/2021 à 9h)

1.1.6. Les éléments d'identification et d'appartenance

Afin de mieux appréhender ce critère, nous donnerons l'exemple de l'une des entreprises les plus connues dans le domaine de l'automobile, Daimler-Benz (Mercedes-Benz).

Dans le secteur de la construction automobile, se distinguer n'est pas évident pour cause de la concurrence accrue, cela dit, les protagonistes ne baissent pas les bras ; c'est dans cet esprit de combat que Mercedes-Benz a gravit les échelons devenant par la même la marque à l'étoile imposante qu'elle est aujourd'hui. En veillant à offrir à sa clientèle des produits et services sans fautes et de qualité, elle a su gagner leur confiance qui fut vecteur de la construction de sa réputation dans son domaine d'activité.

Conséquemment, son nom lui octroie une puissante identité par laquelle elle transmet sa culture aux parties prenantes qui permet automatiquement de la renforcer.

Communiquer sa CO c'est se prémunir d'un certain nombre d'outils et modes d'expression qui veilleront à sa transmission : des mots (slogan, noms), des éléments visuels (symboles) … Ces derniers revêtent, idem pour les employés, des éléments d'identification et d'appartenance au groupe social dont ils font partie.

a. Logo

L'étoile à trois pointes est devenue l'emblème représentatif de la qualité, de l'innovation et de la tradition dans l'industrie automobile. Il est le symbole de la volonté de domination du monde par l'entreprise, en effet, les trois pointes incarnent la mer, la terre et l'air par lesquels MB entend asseoir une motorisation universelle. Par ailleurs, le logo est la première forme de communication visuelle, plus il attractif et gorgé de sens, plus il renvoie l'essence de la CE.

b. Slogan

Nous avons eu l'opportunité d'intégrer la German Motors Service (Le concessionnaire officiel de MB en Algérie) lors de notre premier stage en 2019, ce qui nous a permis de prendre connaissance de plusieurs paramètres, signification du slogan incluse.

« *The Best or Nothing** », est la promesse de MB envers ses clients d'offrir le meilleur ou rien en s'engageant à être la doyenne des aspects automobile, notamment, dans le design, les performances, la sécurité et l'environnement, clés par le biais desquelles la petite phrase de quatre mots prend tout son sens.

1.1.7. Le type de structure

Tout d'abord, il est important de concevoir la structure telle une représentation, une architecture ou même un squelette sur lequel repose l'organisation.

Selon Mintzberg *« La structure d'une organisation est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et les relations nécessaires entre ces tâches.*[63] *»*

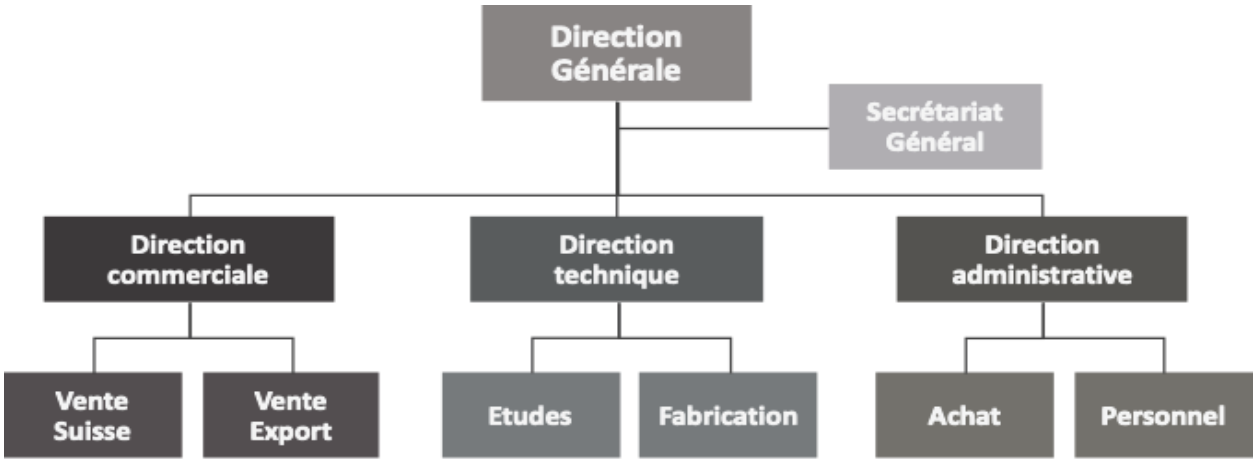
[63] Cours de Principes de Management dispensés par M. BOUKROUH en première année Master (Tronc Commun).
**Le meilleur ou rien*

C'est cette idée de structure qui exprime l'omniprésence des principes de hiérarchie et de coordination. La nature des choses étant que l'organisation fonctionne d'après les principes fixés par la structure.

Dans une structure, nous parlons d'organes et non de tâches, toujours selon Mintzberg, d'après lequel trois types peuvent être distingués : Organes opérationnels, fonctionnels et organes d'Etat-Major, qui se complètent les uns les autres.

Le type de la structure peut se reconnaître à l'organigramme de l'entité, ce dernier formant le squelette sur lequel elle repose. Dans ses travaux, Mintzberg met en évidence l'existence de trois principaux types : Structure fonctionnelle, divisionnelle et structure matricielle.

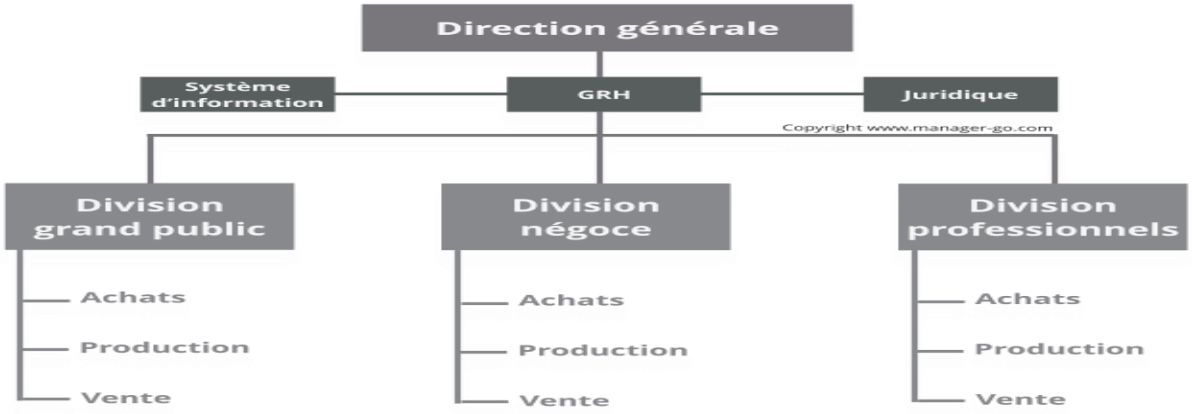
Figure 7 : Illustration d'une structure fonctionnelle



Source :https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/organisation-fonctionnement-de-lentreprise/differents-types-dorganigramme-dentreprise (Consulté le 27/05/2021 à 21h30)

Dans ce type de structure, le pouvoir est grandement centralisé (La DG). La structure fonctionnelle est adaptée à un environnement stable, mettant en place un système de communication simple et compréhensible de tous. En effet, nous remarquons l'existence de deux sortes de liaisons : une liaison hiérarchique entre la DG et la direction commerciale, une liaison fonctionnelle entre la direction administrative et le personnel par exemple.

Figure 8 : Illustration d'une structure divisionnelle



Source :https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/structure-divisionnelle.htm

(Consulté le 27/05/2021 à 21h40)

A partir de la figure trois points peuvent être ressortis :

- L'entreprise est structurée suivant une spécialisation par segments stratégiques (Grand public, négoce et professionnel pour l'exemple),
- Les divisions ont une structure fonctionnelle dans le sens où elles représentent des entreprises monotones, mono-activité,
- Il existe trois types de liaisons : hiérarchique (Direction/divisions), fonctionnelle et de conseil (Direction/juridique).

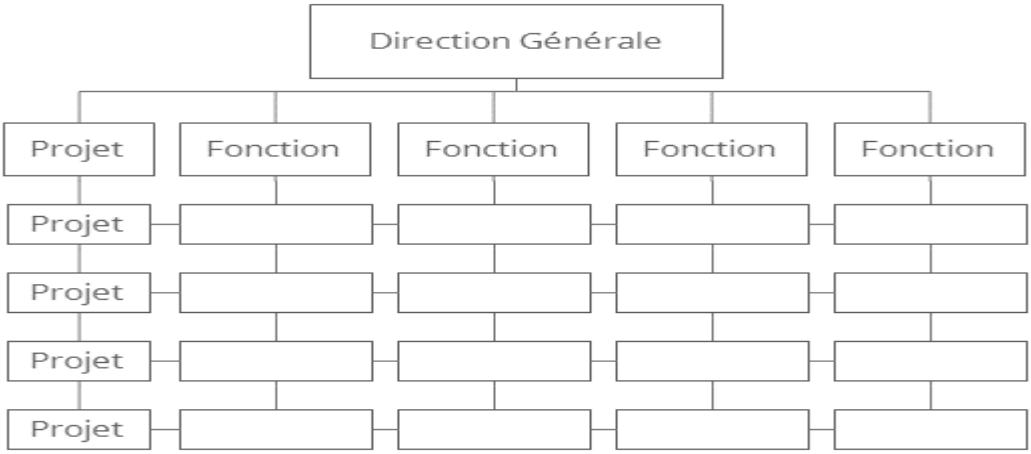
En Algérie, la SONATRACH peut être pris en exemple concret d'une organisation structurée de manière divisionnelle.

La structure de type matriciel, est une structure évoluée qui combine les avantages des deux autres structures. Le principe suivi par ce type est celui de maintenir des départements par fonctions et y amonceler des groupes opérationnels.

Elle met en place un mode de coordination s'effectuant à deux niveaux :

- Une coordination verticale qui ambitionne une optimisation dans l'utilisation des moyens alloués à chaque fonction,
- Une coordination horizontale dont l'objectif est d'assurer le bon enchainement des fonctions apparentes s'inscrivant dans un flux d'opérations.

Figure 9 : Illustration d'une structure matricielle



Source : https://www.espacesoignant.com/cadre-de-sante/cds-psychologie-sociologie/structures-organisationnelles (Consulté le 27/05/2021 à 00h)

« Notre monde est devenu, pour le meilleur et pour le pire, une société faite d'organisations. Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations… »[64]

Ainsi, comprendre le type de structure adopté par toute organisation se doit d'être pris en tant que nécessité.

1.1.8. Le processus de décision

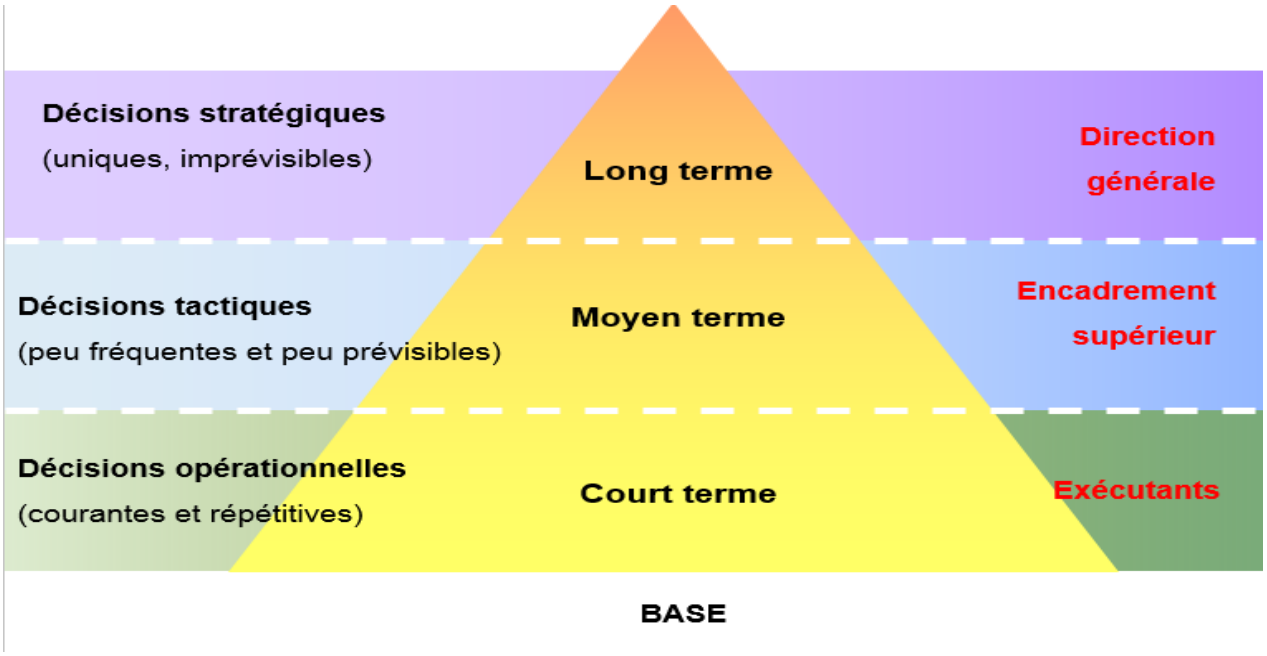
Chacun de nous est amené à prendre une décision, des plus anodines aux plus cruciales. Cela va de soi avec les entreprises, qui dans leur culture, combinent entre adaptation externe et intégration interne.

L'adaptation externe fait appel, inévitablement, à l'élaboration d'une stratégie et la prise de décisions qui feront en sorte de juxtaposer la ressource interne aux besoins et exigences de l'environnement externe. A cet égard, il n'est pas étonnant de constater à quel point la relation entre CE et prise de décision est étroite en raison de leur logique partagée.

Dans ses travaux, Igor ANSOFF a subdivisé les décisions en trois types par ordre décroissant : Stratégiques, tactiques et opérationnelles comme le montre la figure suivante.

[64] MINTZBERG, Henry « Le management : Voyage au centre des organisations », Editions d'Organisation, Paris, 2004, P.11.

Figure 10 : La typologie des décisions d'ANSOFF



Source :http://stmg.education/les-dicos/dico-management/types-decisions.html (Consulté le 25 Mai 2021 à 14h02)

Tel susdit, cette figure dépeint trois niveaux décisionnels. Les décisions stratégiques sont prises par la DG de l'entité et concernent ses orientations générales, par exemple : le lancement d'un nouveau produit ou la fusion avec une autre entreprise.

Les décisions tactiques, dites d'encadrement supérieur, sont celles comportant un risque moyen lors de leur prise, il peut s'agir du lancement d'une campagne publicitaire ou le recrutement d'un cadre dirigeant.

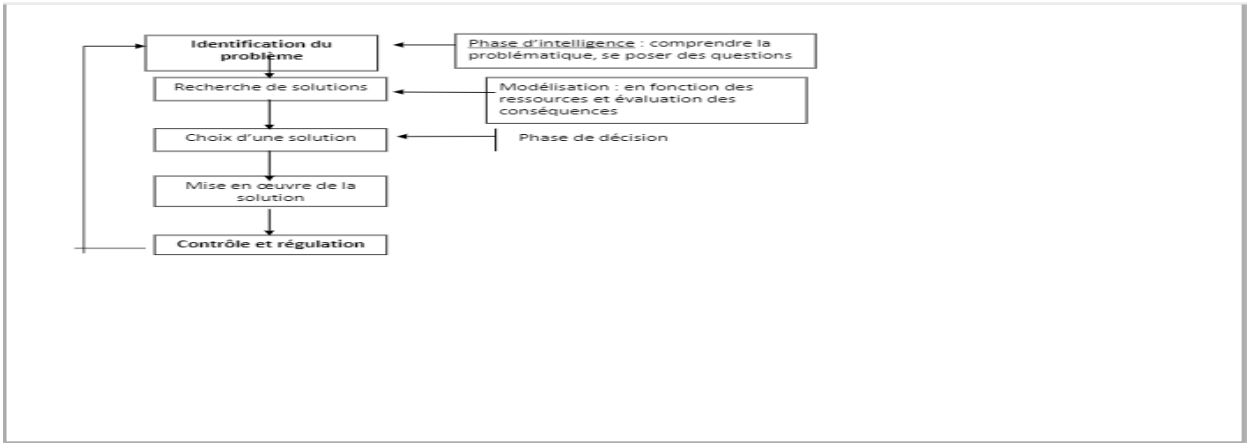
Enfin, les décisions opérationnelles, de court terme, sont des décisions prises machinalement et qui se répètent fréquemment : achat de fournitures de bureau.

Corrélativement au type de la décision, le processus peut être rapide et fluide ou à l'opposé, lent et rigide, de même pour le taux de délégation, leur niveau de préparation…

Prendre une décision n'est pas tâche facile, l'incertitude et la complexité de l'environnement limitent la perception de signaux clairs et nets. Des modèles théoriques de processus décisionnel ont été élaborés afin de faciliter, quelque peu, la prise de décision, l'un

d'eux est celui dit IMCC ou IMC de Herbert Simon. Son modèle comporte quatre phases : Intelligence, modélisation, choix et contrôle.[65]

Figure 11 : Le modèle de rationalité limitée de Herbert Simon



Source :https://studylibfr.com/doc/3055298/les-styles-de-direction (Consulté le 25 Mai 2021 à 14h15)

La phase d'intelligence est celle où a lieu l'identification du problème, autrement, les situations pour lesquelles prendre une décision est nécessaire.

La phase ultérieure est celle où en fonction des données et informations recensées, le décideur modélise les solutions qui lui semblent envisageables pour qu'il puisse, dans la phase de décision choisir la solution la plus satisfaisante et la mettre en œuvre.

La phase de contrôle et de régulation est la poste évaluation du choix qui a été fait, une confirmation de ce choix ou sa remise en question.

Isocrate, un philosophe de la Grèce antique, avait dit : *« Réfléchis avec lenteur, mais exécute vite tes décisions »*.

1.1.9. Le style de management et sources de pouvoir

Le style de management ou de direction est la manière dont un manager travaille pour atteindre ses objectifs. Il comprend la manière dont un manager planifie, organise, prend des décisions, délègue et gère son personnel

Il peut varier considérablement en fonction de l'entreprise, du niveau hiérarchique, du secteur, du pays et de la culture, ainsi que de la personne elle-même.

[65] KOUITEN, Mehdi « Implantation de solution informatique de gestion (Progiciel) besoins et risques », étude de cas : Centre d'étude et de coopération internationale, rapport de stage en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (Option pour Analyse), Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec, 2010, PP.13-14.

Plusieurs auteurs, tels Lewin, Likert, Blake et Mouton, ont présenté, dans leurs recherches un nombre de styles :

1.1.9.1. Styles de gestion autocratiques

Il s'agit du style de management le plus contrôlant, la direction prenant toutes les décisions relatives au lieu de travail et détenant tout le pouvoir. Par ailleurs, les employés ne sont pas encouragés à poser des questions, à soumettre des idées ou à les partager.

Les sous-styles que nous pouvons trouver, appartenant à l'autocratie sont :

a. Le style autoritaire

Ce style se caractérise par l'impossibilité de remettre en question l'autorité de la direction, qui dicte les faits et gestes des employés. Ces derniers étant considérés indignes de confiance pour atteindre les objectifs sans supervision constante.

b. Le style paternaliste

Comme son nom l'indique, dans ce cas de figure, l'organisation étant une famille, les dirigeants en sont les chefs qui agissent pour l'intérêt de leurs sujets (les employés).

La collaboration et la remise en question n'ont pas de place, malgré cela, les dirigeants expliquent à leurs employés que les décideurs travaillent à partir de leur expertise, qui implique une légitimité.

1.1.9.2. Styles de gestion démocratiques

Les managers encouragent, certes, les employés à donner leur avis pendant le processus de prise de décision, nonobstant cet apport, la décision finale ne revient de droit qu'aux managers.

La communication allant dans les deux sens, contrairement au style autocratique, elle permet de mieux éclairer les décisions.

a. Le style consultatif

Dans ce style, les managers demandent les opinions et les réflexions de leur équipe, en consultant les points de vue de chacun des membres. La décision finale reviendra au manager, mais il tiendra compte de toutes les informations fournies par les membres de l'équipe avant de le faire.

b. Le style participatif

Le personnel a accès à davantage d'informations sur l'entreprise et ses objectifs, et il est encouragé à trouver des solutions innovantes. C'est dire que la direction sollicite les idées et les opinions du personnel, collabore avec lui en vue de prise de décision, pour qu'en suite, l'entreprise agisse en conséquence.

1.1.9.3. Styles de gestion « laisser-faire »

La direction adopte une approche non interventionniste du leadership. C'est-à-dire qu'il y a cette confiance qui dicte de laisser libre cours au personnel de prendre des décisions et résoudre des problèmes.

La direction est présente aux stades de la délégation et de l'exécution du travail, mais elle se tient en retrait et laisse aux employés la liberté de contrôler leur travail et les résultats. La direction n'intervient au cours du processus que si le personnel demande son aide.

a. Le style délégatif

Dans ce style, le manager n'est présent que pour assigner les tâches, bien qu'il soit toujours responsable de leur bonne exécution. Une fois la tâche assignée, les employés sont autorisés à faire leur travail comme ils l'entendent.

Une fois la tâche terminée, le manager revient pour examiner le travail et donner des conseils sur la manière d'améliorer les projets futurs.

b. Le style visionnaire

Les managers dirigent en inspirant leur personnel, ce qui motive ce dernier à accomplir, en toute liberté, les tâches qui lui été assignées.

Les managers offrent de nombreux retours constructifs pendant et après le processus pour aider leurs employés, et veillent à les féliciter généreusement.

Avec le style de management, viennent les sources de pouvoir, desquelles les managers puisent aptitude à diriger l'armée qu'est le personnel. Parmi ces sources :

a. Le pouvoir légitime

Le pouvoir légitime est le pouvoir qu'une personne dans l'organisation détient en raison de sa position et qui est considéré comme légitime. Un manager qui dirige une équipe a certaines responsabilités et aussi le droit de déléguer des tâches à ses subordonnés, ainsi que d'examiner leur travail et de leur donner un feedback. Pour que le pouvoir légitime soit respecté dans une

organisation, le manager doit être capable et posséder l'expérience, l'expertise et les qualifications requises par le poste.

b. Le pouvoir des experts (L'expertise)

Comme son nom l'indique, le pouvoir des experts est le type de pouvoir dont dispose un employé en raison des connaissances et de l'expertise qu'il possède. Dans le monde d'aujourd'hui, le savoir est une richesse et est très recherché par les organisations.

c. Le pouvoir coercitif

La réduction du salaire, la réduction des congés et les licenciements sont autant d'exemples de menaces que tout patron pourrait proférer pour contraindre ses employés et asseoir son pouvoir qu'il utilise pour imposer des délais stricts et des actions punissables sur le lieu de travail.

Le pouvoir coercitif, s'il est utilisé de manière optimale, peut améliorer les performances des employés et les amener à se remettre en question en permanence.

d. Le pouvoir de récompense

Le pouvoir de récompense découle de l'autorité dont dispose une personne pour reconnaître et récompenser les gens. Cela peut se personnifier dans des augmentations de salaire, des primes, des congés payés, des vacances sponsorisées par l'entreprise ou même des promotions. Les employés qui possèdent le pouvoir de récompense peuvent influencer considérablement les performances des employés.

Grâce aux sources de pouvoir, les entreprises peuvent motiver leurs employés et avoir une meilleure exécution du travail. Aussi, la coordination entre les départements, la discipline et la bienséance peuvent être obtenues à la suite d'une utilisation appropriée des sources de pouvoir.

Dans sa gestion, Apple par exemple a opté pour un SMGT directif où la source de pouvoir est la vision de son dirigeant.

1.1.10. La politique des ressources humaines

Les hommes font l'entreprise. C'est simplement dire que sans le capital humain, les entités n'auraient pas existé, par voie de conséquence, avoir une bonne politique RH et savoir la gérer (la RH), revient à garantir la constance de l'organisation dans le temps.

La GRH est une activité de nature transversale et fondamentalement fonctionnelle. Elle évoque un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience qui par la suite donnent lieu à la rentabilisation et la maximisation du profit[66].

Subséquemment, la DRH pour mener à bien sa mission, met en œuvre des politiques RH censées booster, par le biais du K-H, l'entreprise vers de nouveaux horizons. Parmi ces politiques[67] :

- Les politiques d'emploi,
- Les politiques de rémunération,
- Les politiques de sécurité et d'amélioration des conditions travail,
- La politique de formation,
- La politique de mobilisation et d'implication,
- La politique d'information et de communication,
- La politique de relations professionnelles et,
- La politique d'action sociale et culturelle.

Nous prendrons comme exemples, la politique d'emploi et celle de formation.

a. Les politiques d'emploi

A ce niveau, il y a : La politique de promotion, la politique de recrutement et la politique de départ.

Concernant le recrutement (Voir Annexe), il y a deux stratégies : le recrutement interne et l'E-recrutement. Le premier, dit mobilité interne, est source de parcimonies et de motivation ; au lieu de se lancer directement à la recherche de profils sur le marché du travail, il peut s'avérer plus avantageux de sélectionner le profil prospecté d'entre les collaborateurs de l'entreprise.

Le second, en l'occurrence, qui est en vogue cette dernière décennie propose rapidité, facilité à moindres coûts. Cependant, la valeur ajoutée de l'E-recrutement ne peut être obtenue que grâce à des outils de mesure fiables et étudiés.

[66] Cours de GRH dispensés par Mme. BOUCHA Nesrine en 1ère année Master TC, S2.
[67] Idem.

Schlumberger à titre illustratif possède son propre site dédié au recrutement en ligne www.careers.slb.com.[68]Il suffit d'y soumettre sa candidature pour décrocher un emploi correspondant à leur cursus universitaire.

b. La politique de formation

La formation s'inscrit en tant que processus d'acquisition de compétences, connaissances et qualifications nécessaires à l'accomplissement des missions et tâches d'un poste de travail quelconque.[69]

Afin que la gestion de la formation soit stratégique, la DRH doit :

- Connaître la culture d'entreprise,
- Faire un diagnostic interne et externe pour l'identification des besoins,
- Etablir et hiérarchiser les objectifs de formations,
- Identifier et choisir des stratégies de formation, ça ne doit pas se faire aléatoirement pour éviter l'indésirable,
- Bâtir le plan de formation et l'exécuter,
- Contrôler et évaluer la stratégie de formation pour apprécier les résultats obtenus qui succèdent à la SF déployée.

Les formations peuvent être : internes, sur le tas, professionnelles, d'induction, de redéploiement, etc.

1.1.11. Le comportement et les attitudes

Aucun homme ne ressemble à un autre, tout comme les rayures des tigres qui sont propres à chaque individu, l'humain possède des comportements et des attitudes lui appartenant exclusivement, néanmoins, ils sont facilement influençables et malléables par l'environnement que côtoie la personne au quotidien.

A cet égard, les employés dans leur organisation adaptent et adoptent des attitudes et comportements relativement au climat général régnant, ils peuvent se voir dans leur engagement, dans leur conduite, etc. Il s'agit entre autres, d'un certain état d'esprit qui les anime, tout un chacun à sa manière, dans ce réceptacle qu'est l'entreprise dans le but de s'y intégrer et d'y adhérer au mieux.

[68] Consulté le 22 Mai 2021 à 18h38.
[69] Fascicule de cours élaboré par Mme. BOUCHA : Op.cit.

2. Application de la grille de MEIER sur des cas d'entreprises

Dans ce qui suit, nous proposons dans un tableau, un ensemble d'exemples concrets par lesquels nous mettrons à profit les explications données précédemment.

Tableau 5 : Exemples d'application de la grille de MEIER

Critères clés	Apple	BMW	Ikea
Histoire	• 1969, Steve Jobs et Steve Wozniak font leur rencontre ; un an plus tard, ils s'engagent dans un partenariat. • 1972, premier succès commercial des partenaires avec la vente de 200 unités de Blue Box. • 1977, ouverture de l'Apple Computer Incorporation. • 2007, apparaît le premier téléphone iPhone. • 2011, Steve Jobs quitte Apple pour s'éteindre le 5 Octobre 2011.	• 1916, création du fabricant de moteurs d'avions. • 1923, BMW lance la fabrication de motos. • 1928, BMW commence à produire des voitures et 19 records mondiaux lui sont attribués par la suite. • 1936, Le signe distinctif de BMW (calendre moustache) voit le jour avec la sortie du modèle 328. • 1955, échec commercial avec le modèle 507 en raison de son prix exorbitant. • 1958-1959, la	• 28/07/1943, Ikea est créée par Feodor Ingvar Kamprad. • 1953, achat de l'atelier de menuiserie convertit peu après en salle d'exposition de meubles. • 28/10/1958, ouverture du premier magasin Ikea, • 2001, la Chine devient premier fournisseur du groupe. • 27/01/2018, décès du fondateur. • Février 2021, Ikea annonce sa reprise de participation à hauteur de 49% dans l'Ikano Bank.

		crise économique frappe le secteur automobile, BMW est au bord de la faillite. • 1960, Herbert Quandts sauve BMW de la faillite. • 1961, Herbert Quandts revoit totalement l'organe en créant une nouvelle gamme sportive et plus abordable avec la sortie de la quinze cent. • 1983, champion du monde en Formule1, et ouverture d'une usine aux USA. • 1998, BMW rachète Rolls Royce. • BMW relance l'économie de MINI Cooper en 2001 grâce à la MINI ONE, et celle de Rolls Royce en 2003	

		avec le modèle Phantom. • Dans la dernière décennie BMW s'intéresse à l'électrique et sort deux modèles en 2013 et 2014.	
Métier	• Industrie de l'information et de la téléphonie mobile. • Industrie de logiciel et de la distribution numérique.	Industrie automobile.	Ameublement.
Valeurs dominantes	• Innovation, • Simplicité, • Originalité…	• Performance, • Qualité…	• Simplicité, • Amélioration et renouvellement, • Meilleur rapport qualité/prix, • Donner et prendre des responsabilités…
Référentiel en termes de développement	• Croissance externe, • La stratégie produits (Diversification).	• Croissance externe (Alliances), • Innovation.	Domination par les coûts.
Positionnement face à l'environnement	Leader mondial des produits H-Tech et Hardware (Logiciels).	• Leader mondial du Premium, • Plus grande fortune	Ikea est leader mondial dans son secteur d'activité.

		d'Allemagne.	
Eléments d'identification et d'appartenance	• La Apple University pour le perfectionnement des compétences, • Les associations…	• Puissance, • Innovation, • Sportivité…	• Le logo avec les couleurs du drapeau suédois, • Dénominations des meubles…
Type de structure	Matricielle.	Matricielle.	Matricielle.
Processus de décision	Collectif.	Collectif.	Individuel.
Style de management et source de pouvoir	Consultatif avec comme source de pouvoir la vision du leader.	Consultatif dont la source de pouvoir est l'innovation.	Directif dont la source de pouvoir se puise dans le charisme du leader.
Politique des RH	• Les congés payés, • Les réductions pour les employés sur les achats de produits Apple…	BMW tend au recrutement des talents de demain et accompagne les collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel au sein du groupe.	• Privilégier le recrutement international, • Encourager les prises d'initiatives…
Comportements et attitudes	• Proximité avec les clients/consommateurs, • Les rencontres annuelles…	• Performance, • Haut de gamme, • Classe…	Tout homme se doit de se montrer simple, humble et discret.

Source : Elaboration propre sur la base de différentes sources d'informations.

Conclusion du chapitre 02

La culture d'entreprise est tout un monde, il n'est pas évident de l'étudier où de la cerner en quelques lignes, tout comme nous avons pu voir avec le processus de prise de décision, certaines théories, méthodes et outils ont été mis en place pour aider dans son étude et compréhension.

Dans ce chapitre, nous nous sommes rabattus sur la grille d'analyse aux 11 critères clés, élaborée par Olivier MEIER dans un but précis, celui de décrypter les CE en se basant sur ses travaux.

Chaque critère a été renforcé avec un exemple concret du monde des organisation pour permettre au lecteur une meilleure assimilation du poids de cette culture qu'est celle de l'entreprise par le biais des différents éléments susmentionnés, déterminants du concept principal, sujet de ce mémoire.

Nous avons pu voir au travers de ce chapitre, que l'histoire, le métier, les valeurs dominantes, le référentiel en terme de développement, le positionnement face à l'environnement, les éléments d'appartenance et d'identification, le style de management et sources de pouvoir, le type de structure, les comportements et attitudes, la politique RH et le processus de décision sont autant de paramètres qui influencent et s'influencent de la CE, dans le sens où ils la forgent tout en étant simultanément modeler par cette dernière.

La seconde section fut réservée à une application de la grille d'analyse sur des cas d'entreprises de renommée mondiale, à titre de rappel : Apple, BMW et Ikea. La fin étant de montrer l'utilité, l'efficacité et l'avantage de travailler avec la grille.

Le chapitre suivant sera dédié à la pratique, où nous mettrons en application concrète, ce passage théorique sur le sujet en question, l'organisme d'accueil : Schneider Electric Algérie.

Chapitre 03
La culture de Schneider Electric Algérie selon la MEIER

Introduction au chapitre 03

Cette étude a pour objectif d'analyser de manière empirique notre problématique de recherche qui a pour question principale **« Dans quelle mesure les employés de Schneider Electric Algérie partagent-ils la culture de la maison mère ? »** Pour recueillir des informations et des données susceptibles de nous permettre d'aboutir à notre objectif, nous avons mené une recherche qualitative fondée sur les entretiens semi directifs, l'observation participante, le questionnaire, outre l'utilisation des sources documentaires internes mises à notre disposition.

Après avoir effectué une présentation de la compagnie et du département où s'est effectué le stage, en plus de se baser sur la grille d'analyse d'O. MEIER, fil conducteur de notre recherche, nous allons démêler les caractères culturels spécifiques de SE, pour mettre en exergue les éléments de sa culture à travers la compréhension de ses valeurs et son mode de fonctionnement auprès de ses filiales notamment en Algérie, c'est-à-dire SEA. A la fin, nous verrons si oui ou non, il y a eu transfert de culture organisationnelle de la maison mère à sa succursale, autrement, infirmer ou confirmer nos hypothèses de départ.

Le dernier titre de ce chapitre portera sur des recommandations que nous donnerons afin de renforcer la CE de SEA et de la maximiser de sorte à ce qu'elle réponde aux aspirations futures de cette dernière.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section a pour objet, la présentation de l'organisme d'accueil SE. A cet égard, nous l'entamerons par un aperçu général de l'entité dans le but de mieux appréhender son organisation dans le monde, puis nous aborderons certains points concernant SEA et dans un troisième lieu, il s'agira de présenter la fonction (Département) Finances et Comptabilité, où nous avons effectué notre recherche.

1.1.Informations générales

Ayant pour slogan *Life Is On*, Schneider Electric, malgré son nom à intonation germanique est une entreprise française, leader mondial de la transformation digitale de la gestion de l'énergie et des automatismes. Elle est présente dans plus de 100 pays avec un palmarès excédant les 135 000 collaborateurs. La stratégie du groupe s'appuie sur deux transitions majeures : La digitalisation et l'électrification et ce afin d'atteindre son objectif *« Proposer une solution complète »*[70].

Dans le but de s'organiser efficacement et gérer sa présence dans les 135 pays, SE suit une structuration par Zones, Clusters et Countries, où, une zone est composée de plusieurs clusters, composés à leur tour de plusieurs pays.

Elle possède en tout 4 Zones dont les clusters sont entre parenthèses[71] :

- Asia-Pacific,
- Europe,
- Africa & Middle East (Anglophone Africa Cluster, Francophone Africa Cluster, Gulf Countries Cluster, KSA Cluster) et,
- Americas (Andean Cluster, APU Cluster, Brazil, Canada).

a. Fiche signalétique de SE

- Raison sociale : Schneider Electric ;
- Année de création : 1836 ;
- Fondateurs : Eugène et Adolphe Schneider ;
- Chiffre d'affaires (2020) : 25,2 milliards d'euros ;
- Site web : https://www.se.com/fr/fr/#;
- Forme juridique : Société Anonyme ;

[70]Document interne prodigué par le département RH.
[71]https://spiceportal.se.com/ consulté le 23/05/2021 à 13h50.

- PDG : Jean Pascal Tricoire ;
- Domaines d'activité : Distribution, installation électrique et automatismes.

b. Les acquisitions de SE

Pour être numéro Un mondial dans son domaine, SE s'est lancée dans un certain nombre d'acquisitions stratégiques ayant en ligne de mire des sociétés détentrices de produits et de solutions complémentaires aux siens. Parmi ces acquisitions :

Tableau 6 : Acquisitions de Schneider Electric

Entreprises	Activités	Dates d'acquisition
Télémécanique	Automates industriels	1988
Square D	Gestion de l'électricité et automation	1991
Merlin Gerin	Distribution électrique	1992
Lexel	Installation des systèmes et contrôle solutions	1999
APC, Clipsal, TAC, Pelco, Xantrex	Pluri-acquisitions	2000-2009
Areva T&D	Distribution électrique	2010
Telvent	Contrôle et distribution électrique	2011
M&C Energy Group	Gestion de l'énergie et du conseil en DD	2012
Invensys	Contrôle et automation	2013

Source : Document interne SEA.

c. Activités et métiers

- La distribution électrique : Elle consiste à rendre l'énergie électrique disponible et fiable. En conséquence, SE ne produit pas de l'électricité mais utilise son savoir-faire pour l'acheminer, la transformer et la sécuriser.
- Les automatismes.

1.2. Schneider Electric Algérie

La Sarl Schneider Electric Algérie (SEA) est une filiale du groupe SE, sise à l'hôtel du Holiday Inn (niveaux 2 et 3), Zone d'activité Amara ; elle est le représentant officiel et le distributeur exclusif du groupe français en Algérie. La succursale est spécialisée dans la

fabrication et la commercialisation d'équipements et installations électriques de basse et moyenne tension (BT et MT), à usage industriel ou domestique.

SEA de par le pays, fait partie du Cluster Afrique francophone et Iles, en parallèle à la Tunisie, le Maroc, l'Afrique subsaharienne et les îles francophones, et appartenant à la zone Africa & Middle East dont le siège est basé à Dubaï.

a. Quelques chiffres

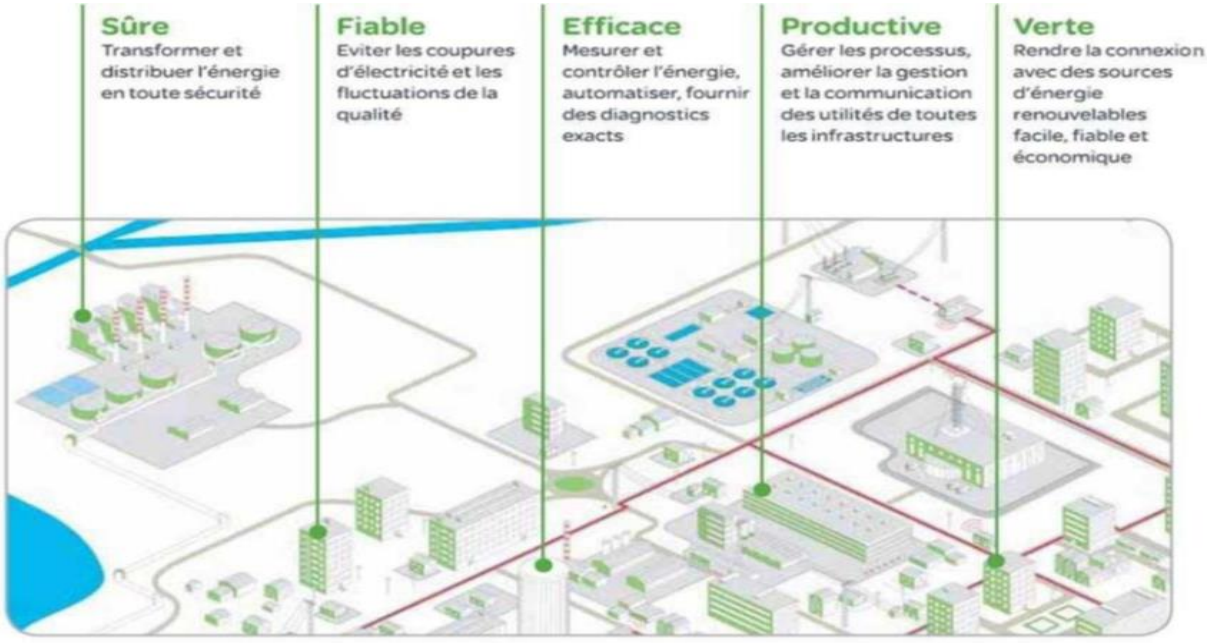
SEA possède présentement :

- Deux agences régionales (Alger et Oran) ;
- Un Centre de Distribution local, un entrepôt de 2500 m² (Sidi Rached, Tipaza) ;
- Un Institut de Formation agréé par l'Etat ;
- Un Centre d'Excellence SEA ;
- Un réseau de 40 partenaires (Distributeurs, tableautiers et Systèmes Intégrateurs) et ;
- Une équipe de 200 collaborateurs.

b. Produits et services de SEA

Son offre intègre des produits, services et solutions qui font de l'énergie, un élément sûr, fiable, efficace, productif et vert comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 12 : Offre de Schneider Electric Algérie



Source : Document interne de SEA.

Pour ce qui est de ses produits, SEA touche les segments suivants : Automatismes et contrôle, MT (automatisation et gestion des réseaux électriques), distribution électrique, systèmes d'installation et de contrôle, automatismes et sécurité de bâtiment, énergie sécurisée et refroidissement en addition aux énergies renouvelables. (Voir Annexe 6)

c. Dates clés de SEA

- 1975 : Pénétration des produits de SE sur le marché algérien ;
- 1994 : Création du bureau de liaison ;
- 2002 : Ouverture de la première filiale d'une société internationale en Algérie (Création d'une unité de production et d'équipement MT) ;
- 2018 : Déplacement du siège administratif vers le Holiday Inn et l'unité de production vers Sidi Rached.

1.3. Présentation du département Finances

Tous les métiers se valent au sein de SEA. Tout un chacun, eu égard à son expertise et ses qualifications, se doit d'atteindre les buts qui lui ont été fixés en remplissant l'ensemble des tâches qui lui ont été assignées et à concourir à leur réalisation, de manière efficace et efficiente. *Ipso facto,* les employés de Schneider sont considérés, à l'instar du capital technique et financier, en tant que capital humain.

Du fait que nous avons réalisé notre stage au sein du DF, sa présentation n'est autre que légitime, outre que ce département représente le point névralgique de toute entité vivante, en l'occurrence, avec la digitalisation des entreprises, il en est devenu acteur incontournable.

1.3.1. Le Département Finances de SEA

Traditionnellement :

- Le respect des normes comptables et financières et la consolidation des données financières ;
- La garantie de la bonne exécution des processus de planification stratégique ;
- La rentabilité de l'entreprise à travers sa capacité à maximiser les profits ;
- La solvabilité de l'entreprise en se basant sur sa capacité à rembourser ses emprunts et ses dettes ;

- La bonne gestion de la trésorerie de l'entreprise et ;
- La coordination de tous les acteurs financiers qui gravitent autour de l'entreprise : fournisseurs, conseils juridique et administratif, services fiscaux. Etc.

Sont les missions assignées à ce département afin de permettre un pilotage aisé et organisé de l'entreprise.

1.3.2. Structure du département

Afin de créer une certaine synergie entre les membres du département, une structure claire et évidente a été établie. Cette dite structure est souvent constatable à travers l'organigramme du département (Voir Annexe 4).

Cela dit, pour permettre au lecteur de mieux appréhender cette structure, nous avons jugé intéressant de présenter succinctement les différentes fonctions qui composent le département.

a. Comptabilité

i. Accounting and Tax Manager

Le poste de responsable Finances et Comptabilité dicte l'élaboration de la comptabilité générale de SEA en garantissant la fiabilité des données et le respect des règles comptables.

Dans toute filiale industrielle ou commerciale, l'ATM a plusieurs activités (tâches), parmi elles :

- Assurer la comptabilité générale et analytique,
- Réaliser le bilan fiscal, social et la consolidation,
- Participer à l'élaboration du budget,
- Contribuer à la gestion en fournissant des analyses prévisionnelles et proposer des évolutions des systèmes d'information comptables,
- Et tenir à jour les livres légaux d'inventaire et registre général.

ii. SFC CAPEX Accountant Consolidation Analyst et Tax and Suppliers Accounting Clerck

Occuper ces postes (Qui sont complémentaires d'où leur jumelage en une seule sous-section) requiert certaines connaissances en matière de comptabilité générale, des systèmes d'information dédiés (SAP) et les mécanismes de TVA.

Les activités principales de ces postes peuvent être résumées ainsi :

- Gérer les factures fournisseurs en appliquant un ensemble de règles et procédures,
- Prendre en charge et traiter les réclamations des fournisseurs et proposer des solutions efficaces et rapides,
- Contrôle et saisie des notes de frais,
- Evaluer le stock en transit chaque fin de mois et le valider avec la Direction Logistique,
- Et, actualiser la dette en parallèle au contrôle des états et leur mise à jour.

b. Crédit

i. Credit Manger

Toute personne ayant ce titre est amener à garantir une meilleure couverture du risque financier lié aux engagements de SE, outre le pilotage du recouvrement des créances, l'accompagnement de la force de vente dans la négociation de certaines commandes tout en assurant la comptabilité client conformément aux règles locales et groupes.

Parmi les missions assignées par ce poste :

- Optimiser le BFR et garantir la meilleure couverture du risque financier lié aux engagements de SEA,
- Transférer le savoir-faire auprès des décideurs et négocier auprès des assureurs crédits,
- Constituer et mettre à jour une base de données sur les clients (informations statutaire et financière, remise de vente),
- Suivre les ventes crédit et établir des notes de crédits et faire les rapprochements mensuels avec les clients groupe,
- Et Assurer l'archivage des documents et pièces comptables conformément à la réglementation et procédures en vigueur.

ii. Credit Accounting Analyst

C'est une fonction qui s'inscrit dans le Processus Finances dont les missions sont énumérées ci-après :

- La tenue de la comptabilité clients (Ecritures et analyse),
- La comptabilisation des paiements (Chèques, virements et avances),
- La création et le paramétrage des comptes clients (conditions commerciales) (Voir Annexes 8 et 9),
- La diffusion des états des partenaires aux commerciaux,
- Et, la relance clients à créances inférieures à 1 MDZD.

c. Trésorerie

i. Accounting and Treasury Officer

Pour garantir la fiabilité des données et le respect des règles comptables, la gestion de la trésorerie nécessitent l'accomplissement d'un nombre de tâches incluant :

- La comptabilisation des encaissements et décaissements,
- Le contrôle de l'application des taux négociés avec les banques à savoir les ceux sur découverts et escompte,
- L'analyse et l'apurement des comptes d'attente (chèques à encaisser, effets à encaisser et virements à recevoir),
- La tenue de la caisse DZD et Devises et établissement d'un PV de caisse chaque fin de mois,
- Et, l'effectuation des opérations de clôture mensuelle et de consolidation trimestrielle.

d. Controlling

La fonction Controlling regroupe trois postes : Financial Performance Analyst, Financial Analyst et le Project and Field Service Finance.

Le travail à accomplir au niveau de cette fonction, part du principe de garantir l'assurance qualité du processus décisionnel du management opérationnel en addition à celui d'anticiper les risques et les opportunités à moyen terme.

Ses principales activités comprennent :

- Participer à l'élaboration du budget dans une unité de production,
- Assurer le reporting et les commentaires associés,
- Alerter les opérationnels concernés de tout écart (risque d'écart) significatif dans la performance et proposer des axes d'amélioration,
- Présenter des données cohérentes préalablement analysées, traitant la mesure de performance de l'activité, de la productivité, des frais généraux et des capitaux engagés,
- Dégager les tendances significatives pour le pilotage de l'entité,
- Suivre et analyser les variations de marge et le budget annuel de la BU,
- Et, Suivi des engagements et réalisations des investissements par centre de coûts.

2. Démarche méthodologique de la recherche

Dans cette section, il s'agira d'exposer la méthodologie de notre étude empirique qui traite des mécanismes internes de la culture de SE et la mesure dans laquelle les employés de sa filiale algérienne convergent vers sa CO.

Premièrement nous rappellerons les objectifs de la recherche, ensuite nous ferons part des outils sur lesquels nous nous sommes basés pour la collecte des données, pour terminer avec une description de la manière dont les données ont été traitées pour la présentation des résultats à la troisième section de ce chapitre.

2.1.Objectifs de la recherche

Tel qu'il a été mentionné au niveau de l'introduction générale, notre recherche s'articule autour de trois objectifs qui, une fois atteints, permettront de répondre convenablement à la problématique de départ, ces objectifs sont de :

- Montrer les éléments de la culture de SE selon la grille de MEIER ;
- Ressortir les éléments prédominants partagés par les employés de SEA ;
- Montrer si SE a réussi le transfert de son idéologie à sa filiale algérienne.

2.2. Outils de la recherche

L'objectif de notre recherche n'est pas de quantifier des données et de les analyser statistiquement mais plutôt d'aboutir à des résultats qualitatifs en se basant sur divers outils de recherche, entre autres : L'observation participante, les entretiens semi-directifs, les documents et rapports internes de l'entreprise.

Etant donné que le but de l'observation participante est d'obtenir des données authentiques sur la condition humaine grâce à un contact direct dans un contexte naturel entre l'observateur et le groupe étudié[72], nous avons envisagé cet outil du fait de notre situation au sein de SEA (Stagiaire du DF) grâce auquel nous procéderons à une analyse de certains, voire la totalité, des éléments de la grille de MEIER.

[72] CHABANI, Smaïn et OUACHERINE Hassane, « Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales : Pour mieux présenter une thèse de doctorat, un mémoire de magistère ou un mémoire de master. », Editions Taleb Impression, Alger, 2013, P.71.

Pour ce qui est de l'entretien semi-directif, qui de par sa nature nous permettra d'obtenir des informations essentielles tout en laissant aux interviewés la liberté de fournir des éléments de réponse supplémentaires et pertinentes, d'avancer à leur guise des explications, des arguments et des exemples ; l'ensemble n'aura pour aboutissant que d'enrichir notre recherche et finalement se retrouver avec des résultats congrus.

Pour des raisons servant la recherche, deux guides d'entretien ont été préparés est basé sur trois rubriques chacun, (Voir Annexes 1 et 2) :

Le premier s'étale sur :

- Axe 01 : Compréhension et appréciation de la notion de CO,
- Axe 02 : Culture de SE à l'international,
- Axe 03 : La culture au sein de SEA.

Le second traite :

- Axe 01 : Manifestation de la culture de Schneider Electric,
- Axe 02 : Les éléments culturels de SE partagés par sa filiale algérienne,
- Axe 03 : Transfert de la CO de la maison mère vers sa filiale algérienne.

Tableau 7 : Choix des outils d'analyse pour chaque élément de la grille d'O. MEIER

Eléments de la grille	Justification du choix de l'outil d'analyse
Histoire	Il s'agira grâce à cet élément d'extraire des informations sur le background de l'entreprise, à cet effet, il a été jugé intéressant de procéder par documentation.
Métier	Il se rapporte à tout ce qui est : appartenance professionnelle, type d'industrie, technologies et savoir-faire, type de clientèle, moyens et ressources, systèmes de production… Ce qui nous amène à procéder par observation participante en plus de s'informer via des questions auprès des employés.
Valeurs dominantes	Dans le but de savoir si les employés de SEA connaissent les valeurs préconisées par SE, nous avons opté pour l'observation et l'entretien. Toute entreprise a ses valeurs qui sont son ciment par lequel tout s'imbrique parfaitement.
Référentiel en	Pour nous renseigner sur cet élément, nous avons eu recours à la

termes de développement	documentation et à l'entretien dont les résultats seront présentés séparément.
Positionnement face à l'environnement	Nous parlons ici de l'implantation de l'entreprise, ses principaux clients, sa relation avec les acteurs de l'environnement… Pour en savoir plus, nous pensons passer un entretien avec le DG, outre de demander à l'entourage.
Eléments d'identification et d'appartenance	Les symboles, signes, noms, insignes, emblèmes, légendes, dress code… Autant d'éléments auxquels s'identifient les membres de la filiale et qui ne peuvent être ressortis que par le biais d'une observation participante.
Type de structure	L'objectif de cet élément est l'identification de la structure de l'entreprise sur le plan organisationnel et fonctionnel ; afin de le mettre en évidence, nous procéderons par observation, outre une question lors de l'entretien avec le DG.
Processus de décision	Cet élément de la grille étudie les mécanismes de prise de décision et pour les déduire au sein de SEA, nous opterons pour l'observation participante et l'entretien.
Style de MGT et sources de pouvoir	Le DG en tant que supérieur affranchi au niveau de SEA, nous paraît le plus amène à fournir les informations relatives à ce volet via un entretien semi directif.
Politique des RH	Vu qu'il se rapporte aux RH, nous préconiserons de poser quelques questions aux concernés afin d'aboutir sur la politique de recrutement, profils et compétences recherchées…
Comportements et attitudes	Qu'est-ce qui motive les employés ? Adhèrent-ils au climat social ? Ont-ils un engagement individuel ou collectif ? Afin d'y répondre nous procéderons par observation.

Source : Elaboration propre sur la base de la grille d'Olivier MEIER présenté dans son livre Op.cit.

2.3.Traitement des données

À la suite de nos observations, documentation et effectuation des entretiens et leur transcription, auprès des collaborateurs concernés, nous nous sommes retrouvés avec un amas de réponses pour les unes très détaillées, pour d'autres moins, quoique riches en informations, pour la plupart qualitatives. C'est sur cette somme importante que se fondera notre analyse.

Dans le but de ne pas compliquer la transmission des résultats au lecteur, nous avons opté pour la méthode d'analyse la plus élémentaire, la synthèse. Méthode faisant appel à la rédaction des informations de sorte à n'exprimer que les idées principales.

Pour des raisons de meilleure organisation, la section suivante s'organisera en deux volets, celui du décryptage de la culture de Schneider mère en général pour laquelle nous avons utilisé l'observation et la documentation. Le second volet reprendre les résultats fournis par les deux entretiens dans le but de répondre à notre problématique.

3. Résultats et discussions

3.1.Décryptage de la culture de SE selon la grille d'analyse d'O. MEIER

3.1.1. Histoire

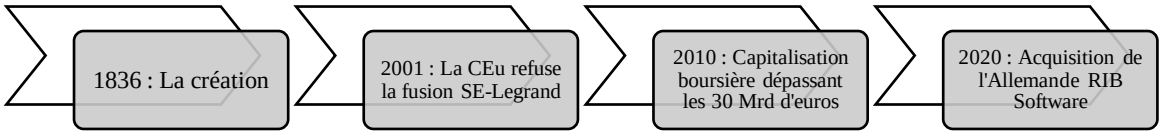
La majorité de ce que nous connaissons aujourd'hui a une histoire. Pareillement, toute entreprise est née d'un évènement quelconque. Pour Schneider Electric, ce fut la révolution industrielle. Cette dernière a poussé les frères Schneider (Eugène et Adolphe) a fondé en 1836 la Schneider & Cie, spécialisée dans l'armement et la construction navale, hormis d'autres.

Son histoire regorge rebondissements qui ont nourri sa transition d'une entreprise actionnaire du domaine de l'armement au leader qu'elle est devenue aujourd'hui dans le secteur de l'énergie (Electricité et automatismes), son nom d'ailleurs, n'a été changé que pour refléter au mieux son expertise dans ce domaine-là.

Avec les différentes acquisitions qui ont pris pour début l'année 1988 à la suite du rachat de Télémécanique, Schneider Electric témoigne d'un redéploiement assez important dont le corollaire ne fut autre que sa croissance fulgurante.

C'est en 1975, que l'organisation frôle le sol algérien et pour qu'en 1994, ait lieu l'édification de son bureau de liaison.

Figure 13 : Schneider Electric - Quelques dates clés



Source : Elaboration propre sur la base d'une documentation interne.

3.1.2. Métier

Comme il a été mentionné plus haut, afin de ressortir cet élément et l'analyser, nous avons eu recours à l'observation participante en plus de s'informer auprès des différents collaborateurs, dont les réponses étaient convergentes, dans le but d'obtenir l'information qui reflète au mieux la réalité.

Il est défini en tant que « *savoir-faire global permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée* »[73] ; si la CE est l'empreinte digitale, le métier, lui, est le cœur battant de l'entité, représentatif du domaine naturel de l'entreprise en concordance avec ses aptitudes propres.

Schneider Electric, est une compagnie qui, dans son palmarès, regroupe plusieurs entreprises, par le biais desquelles elle offre à sa diverse clientèle une large gamme de produits et services, et ce, grâce à son savoir-faire différentiel, l'innovation énergétique. Cette

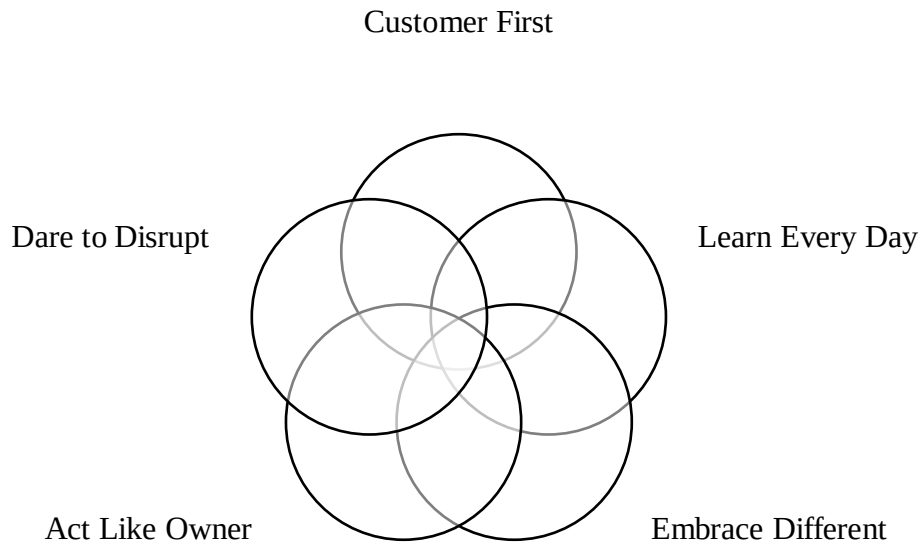
[73] Centre National de Ressources Pédagogiques in https://crcom.ac-versailles.fr/Metier-Mission#:~:text=Le%20m%C3%A9tier%20d'une%20entreprise,correspondant%20%C3%A0%20ses%20aptitudes%20propres. (Publié le 24/03/2005 et consulté le 22/05/2021 à 12h08).

dernière est ce qui a fait que l'organisation devienne Leader mondial de la transformation digitale de la gestion de l'énergie et des automatismes[74].

Le slogan *Life Is On* renvoie à l'importance qu'accorde l'entité, et par transitivité, ses filiales, y compris SEA, à l'innovation pour rester en équilibre avec le monde qui ne cesse de fluctuer. Ainsi, nous pouvons dire que le métier de l'entreprise, si celle-ci est désireuse de préserver sa place, doit être malléable de manière à jumeler celui sur lequel elle a été édifiée en premier lieu, et celui qu'il lui est demandé d'épouser en fonction des phases par lesquelles le monde passe.

3.1.3. Valeurs dominantes :

Figure 14 : Schneider Electric's Core Values



Source : Elaboration propre sur la base d'un document interne.

La figure qui précède illustre les valeurs sur lesquelles Schneider est bâtie, ces cinq fondamentaux, sont ceux qui, au quotidien, rappellent ce pour quoi l'entreprise est ce qu'elle est et où elle est.

Dans chaque recoin des locaux, nous avons pu observer un cadre où sont écrits en gras ces cinq fils conducteurs pour ne pas les oublier, pour que les collaborateurs aient toujours en tête

[74]Document interne SEA.

que SE c'est : Apprendre tous les jours, oser la rupture, accepter, voire même, épouser le différent, se comporter comme le dirigeant et le client en premier.

a. Customer First

La relation de SE avec son client est une relation basée sur une confiance mutuelle et la satisfaction de ce dernier est une limite à ne pas franchir. Avec une présence dans plus de 100 pays, l'entité a compris qu'elle n'avait pour réel allié que son client, car après tout, son métier est la recherche de solutions innovantes dans son secteur d'activité pour les mettre à disposition de ses consommateurs.

Cette valeur indique une prise de conscience assez importante de la part de Schneider Electric, spécialement sur le volet marketing, cette discipline qui stipule qu'au cœur de chaque circuit d'entreprise, c'est le client qui doit apparaître, d'où la fameuse phrase « *Le client est roi* ».

b. Learn Every Day

Un des éléments sur lesquels insiste tout particulièrement Schneider Electric est que ses collaborateurs acquièrent une nouvelle connaissance chaque jour.

L'environnement actuel demande à tous de rester sur le qui-vive à l'affut de quelconque nouveauté ou anomalie, à cet effet, apprendre tous les jours, que ce soit sur un volet juridique, économique ou technologique, SE prône l'absorption continuelle des flux informationnels auprès de ses employés, afin qu'ils soient à la hauteur de ses exigences.

L'entreprise croit dur comme fer en le fait que personne n'est jamais assez expérimenté, l'apprentissage s'établit à une échelle quotidienne.

c. Embrace Different

La diversité et son acceptation, c'est ce à quoi fait référence cette valeur. Le monde étant un lieu de divergences, où tout un chacun a sa personnalité, ses convictions, sa culture et où les différences font une force quand elles sont adéquatement gérées.

Schneider Electric croit en le pouvoir du différent, c'est une ressource capitale et une source d'inspiration et de créativité, vecteur de réussite dans le secteur où elle active. Afin que toute personne se sente valorisée et en sécurité, l'entreprise veille à accepter le différent et à l'inclure dans son circuit coute que coute.

Pour Schneider, un étranger est un ami qui n'a simplement pas encore été croisé.

d. Act Like Owner

Se comporter en tant que dirigeant, c'est avoir son mindset (état d'esprit), celui d'un entrepreneur, d'un financier, d'un homme d'affaires, c'est aussi savoir prendre en charge une ressource humaine, faire preuve sagesse dans les prises de décision…

Schneider Electric se considère une grande famille, autrement, sa réussite ou sa perte est une responsabilité collective ; citons Henry Ford « *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite* ».

Pour faire face au monde actuel, à la concurrence ardue qui le caractérise, rien de mieux que d'être *All in Together (Tous ensemble)*, une autre façon d'inclure les employés et de faciliter leur intégration au sein de l'entité.

e. Dare to Disrupt

Rompre le statut quo, aller vers l'insolite, innover et ne pas craindre les revers et les échecs. C'est ce à quoi invite cette valeur, en effet, en raison de son secteur d'activité, l'entreprise doit réfléchir vite et agir encore plus vite, ainsi, prendre des risques n'est pas un frein mais une motivation.

Schneider encourage ses employés *"to think out of the box" (Penser autrement)*, plus les paris sont importants, plus le rendu sera d'une valeur double ou triple, se différencier par sa pensée et par sa manière de voir les choses, c'est ça, *Dare to Disrupt.*

3.1.4. Référentiel en termes de développement

Quel que soit le secteur économique, le changement est continu, en raison des progrès techniques, la globalisation ascendante des marchés, etc. Autant d'éléments qui représentent de nouveaux défis aux entreprises, et ce, dans tous les domaines : management, marketing, fiances, ressources humaines… Des défis qui ne peuvent être affrontés et assumés isolément. Par voie de conséquence, se tourner vers la coopération, les alliances ou même les fusions-acquisitions devient une nécessité, une solution presque impossible à éviter.

Le secteur de l'énergie, toutes filiales confondues (nucléaire, hydrocarbures, électricité…) est extrêmement fluctueux et dans lequel la technologie et l'innovation sont considérées en tant qu'avantage concurrentiel. La R&D est couteuse, tout comme d'assurer le développement des ressources permettant de mener une stratégie exclusivement autonome ; autant de raisons

ont poussé les entreprises du secteur a modifié leur référentiel de développement vers des stratégies de croissance externe qui fourniront compétences et complémentarité.

Schneider Electric, dans sa volonté de domination et de préservation de son piédestal, s'est tournée vers les acquisitions, partenariats (Joint-Ventures) afin de gagner en PMR, en s'implantant de la sorte un peu partout dans le monde, sans compter dans les pays en voie de développement telle l'Algérie.

Parmi ses partenaires, nous pouvons citer ABM (Algeria Business Multimedia) et SARL CDMI (Centre de Distribution de Matériels Informatiques) qui en 2020 annoncent, avec Schneider l'ouverture de deux centres d'échange ayant pour but de fournir une assistance plus structurée aux clients. A cette occasion, Mouna Essa-Egh, VP Secure Power, AFI, déclare *« Cet accord nous permettra d'accélérer le traitement des questions relatives aux produits, ce qui nous permettra de mieux répondre aux attentes de nos clients dans toute l'Algérie. »*[75]

Elle marque aussi sa présence via une autre filiale, SPA SEMAN, spécialisée dans la fabrication de cellules de transformateurs électriques dont Schneider possède 49% des capitaux en parallèle aux autres actionnaires et partenaires ENIE et GICA. Cette coopération ayant eu lieu dans le cadre du projet Pôle d'Excellence Electronique de Sidi Bel Abbès.[76]

3.1.5. Positionnement face à l'environnement

3.1.5.1. Développement durable

Schneider Electric est Leader mondial dans son domaine, la raison étant, hormis son obsession de l'innovation technologique, son approche de durabilité et son engament social et sociétal envers les générations actuelles et futures.

Sa volonté de rendre le développement durable sa responsabilité a fait qu'elle s'engage sur six points à long terme[77] :

a. Agir pour le climat

[75] DZ Entreprise « Schneider Electric et ses partenaires ouvrent deux centres d'échange en Algérie » in, https://www.dzentreprise.net/schneider-electric-et-ses-partenaires-ouvrent-2-centres-dechange-en-algerie (Publié le 30/11/2020 et consulté le 01/06/2021 à 11h21).
[76] M. Abdelkrim « Industries électroniques : l'ENIE en quête de fonds d'investissement complémentaires », in https://www.elwatan.com/edition/actualite/industries-electroniques-lenie-en-quete-de-fonds-dinvestissement-complementaires-04-02-2020 (Publié le 04/02/2020 à 10h05 et consulté le 01/06/2021 à 11h30).
[77] https://www.se.com/ww/fr/about-us/sustainability/ (Consulté le 01/06/2021 à 15h).

Schneider agit pour le climat, depuis quinze maintenant, elle s'est mise en ligne de mire de faire de son énergie la plus propre possible. A cet effet, elle investit et développe inlassablement des solutions innovantes pour réduire les émissions de carbone, en outre, son programme pour 2025 stipule :

- 80% de son revenu avec un impact positif pour l'environnement,
- 800 millions de tonnes d'émissions de CO2 économisées ou évitées chez ses clients,
- S'assurer que 1000 fournisseurs réduisent de 50% leurs propres émissions de CO2.

b. Utiliser efficacement les ressources

Le but étant d'utiliser au mieux les technologies digitales pour préserver la planète, un comportement responsable qui à moyen terme (2025) devrait permettre :

- Une intégration de 50% de matières premières durables dans ses produits,
- Une utilisation à hauteur de 100% de carton recyclé pour les emballages primaires et secondaires.

c. Agir dans le respect des principes de confiance

L'entreprise accorde une place importante à la confiance qui prédomine sa relation avec ses clients, collaborateurs et fournisseurs, dans cette optique, Schneider agit en appliquant à elle-même et à son entourage des normes sociales, de gouvernance et éthiques supérieures.

d. Garantir l'égalité des chances

Cet engagement est plus dans le cadre des RH qu'autre chose, Schneider dans ses idéaux, veille à ce que chacun de ses collaborateurs soit valorisé, de manière à rendre l'environnement de travail inclusif.

Pour ce qui est des clients, elle vise d'ici 2025 l'apport d'un accès à l'électricité verte pour 50 millions de personnes. A l'instar de ce qu'avait souligné Mouna Essa-Egh *« Chez Schneider Electric, nous croyons que l'accès à l'énergie et au digital est un droit fondamental. A chaque instant, nous donnons à chacun le pouvoir d'utiliser au mieux son énergie et ses ressources, partout dans le monde. Life is On.*[78] *»*.

e. Mobiliser toutes les générations

[78]DZ Entreprise « Schneider Electric et ses partenaires ouvrent deux centres d'échange en Algérie » in, https://www.dzentreprise.net/schneider-electric-et-ses-partenaires-ouvrent-2-centres-dechange-en-algerie (Publié le 30/11/2020 et consulté le 01/06/2021 à 11h21).

Derechef, dans le cadre de la ressource humaine, et dans le souci d'atteindre son objectif de durabilité, Schneider, favorise l'apprentissage et les formations pour affuter les compétences de chaque génération afin d'ouvrir les horizons et les voies à celles qui s'en suivent.

f. Soutenir les communautés locales

Afin de concrétiser ce Dev-D, l'entreprise fait en sorte d'accompagner les acteurs locaux et autres dans son écosystème et ce, en encourageant les initiatives locales.

3.1.5.2. Politique qualité[79]

« Penser Client, Agir Client, Être Client », c'est là le slogan de Schneider en termes de sa politique qualité. L'expérience client est aussi importante que les produits et prix eux-mêmes, pour cette raison l'entité a mis en place des principes directeurs, qui entrent dans le cadre d'un SMQ conforme à la norme ISO 9001, lui garantissant une relation clients sans faute :

- *Centricité Client*, où l'entreprise veille à ce que l'expérience client soit dans l'ADN de tous les collaborateurs ;
- *Qualité de l'offre*, qui répond aux exigences du client, où innovation et qualité premium sont au centre ;
- *Intelligence*, des analyses poussées sur l'expérience clients sont toujours menées afin de transformer les résultats en actions et ainsi, être en mesure d'anticiper les défauts Clientèle, réclamations. Etc.
- *Compétences et Talents*, Schneider responsabilise et forme ses équipes de sorte à gérer leurs priorités et décisions en vue de maximiser la valeur ajoutée pour ses clients ;
- *Satisfaction et Croissance*, au sein de l'organisation, l'expérience Client est reconnue en tant qu'avantage compétitif, à cet égard, les informations sur cette expérience sont analysées en profondeur pour qu'il y ait toujours adaptation des approches commerciales et priorisation des investissements.

3.1.5.3. EcoStruxure

Dans un souci d'efficacité, durabilité et de productivité, Schneider Electric, grâce à son savoir-faire, a mis en place une plateforme, dite solution digitale, ayant pour but d'interconnecter les machines d'une bâtisse quelconques, de manière customisée suivant les différentes activités que peut couvrir la bâtisse.

[79] Document interne SEA.

Afin de mieux renforcer sa culture au sein de ses filiales, Schneider a eu recours au transfert de cette précieuse technologie qu'est l'EcoStruxure, le système technologique sur lequel se base les solutions de l'entreprise dans leur conception.

3.1.6. Eléments d'identification et d'appartenance

Dans le second chapitre, nous avons dit que le nom d'une entreprise lui octroie une identité puissante par laquelle elle transmet sa culture aux parties prenantes. Autrement, ces dits éléments d'identification et d'appartenance varient selon l'organisation et selon les collaborateurs.

Pour ce qui est de notre cas, nous avons pris cinq paramètres qui identifient SE et par conséquent qui reflètent une appartenance.

a. Code vestimentaire

L'entreprise ne préconise pas un Dress-code en particulier, pas de smokings pour les hommes et pas de tailleurs aux jupes crayon pour les femmes, sauf occasions, cela va de soi.

L'art du paraitre fait partie du savoir-être, il représente un patrimoine essentiel dans chaque entité, c'est grâce à l'apparence physique, en l'occurrence vestimentaire, que l'image interne de celle-ci est reproduite.

Au sein de Schneider Electric, si l'habillement est respectueux, approprié au milieu professionnel et s'il ne sous-tend pas un message racial, politique ou religieux, il est toléré.

De ce que nous avons pu remarquer, les employés de la filiale optent tous pour un style décontracté qui va proportionnellement avec les différentes tranches d'âge.

b. Vocabulaire et langage

Du fait que le réseau de l'entreprise est mondial, les discours longs et les messages aux expressions trop solennelles ont été balayées pour laisser place à un langage fluide, compréhensible de tous et où les abréviations en font partie intégrante.

Schneider est une entreprise de nationalité française, l'ordre des choses serait que la langue officielle des écrits, documents et autres échanges professionnels, soit le Français, malgré tout, il n'en est rien. C'est l'Anglais, qui a été adoptée, il y a 4 ans de cela en tant que langue principale pour tout ce qui a trait au volet professionnel.

La communication entre les collaborateurs en revanche, elle, se fait suivant la filiale. SEA par exemple combine l'arabe, l'anglais et le français.

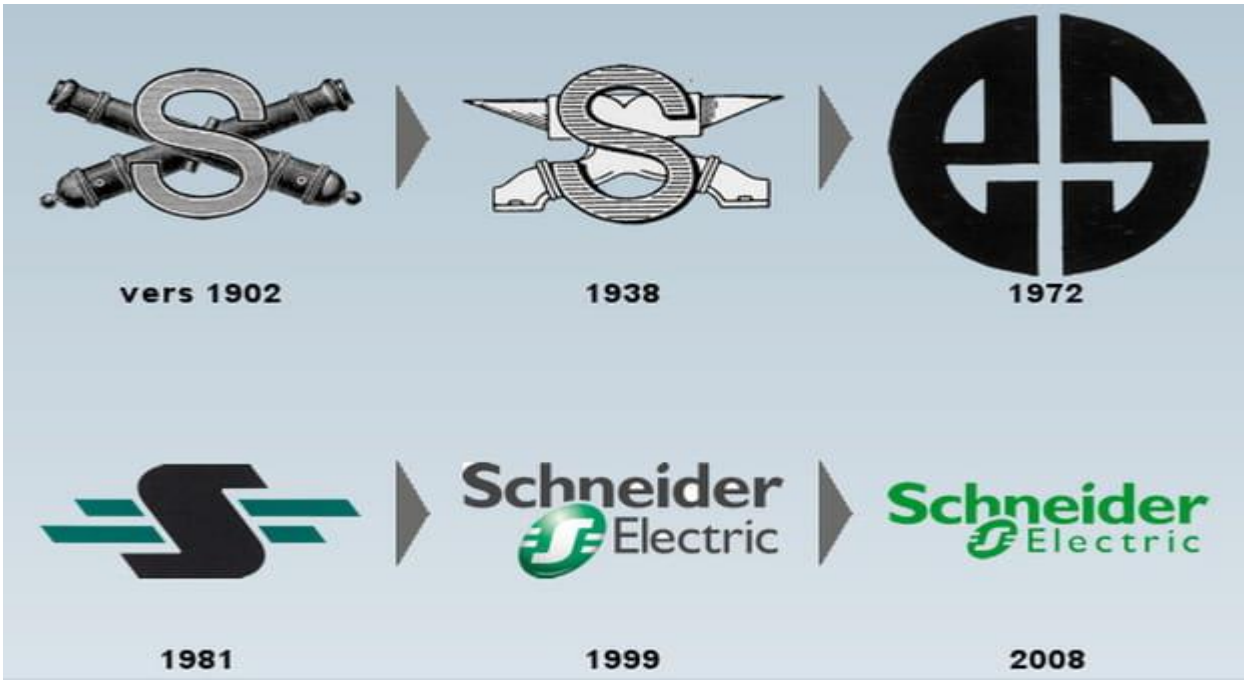
Il y aussi le non-formalisme entre les différentes classes hiérarchiques, de la direction à l'exécution, tous se tutoient et s'appellent les uns les autres par leurs prénoms dans le but de créer une atmosphère conviviale, de manière à transformer le lieu de travail en un espace jovial qui renvoie une image de dynamisme à l'entreprise.

c. Logo

Le logo est l'emblème des entreprises, sa carte d'identité si le langage permet de le dire. C'est le premier élément de la communication visuelle, sachant que son choix et son évolution sont loin d'être fortuits.

La figure ci-après montre comment, en un siècle, le logo de Schneider s'est transformé, chacun marquant une période de son histoire, 1902, l'armement d'où les canons jusqu'à l'adoption en 2008 du logo vert, couleur de la fraîcheur, de l'énergie, de la croissance et surtout, la couleur la plus communicative des valeurs dont Schneider, tel que nous l'avons vu supra, s'enorgueillit et déploie tout pour les inculquer à ses employés.

Figure 15 : Evolution du logo de Schneider Electric



Source : Document interne.

d. Centre d'Excellence SE

Dans le cadre d'un partenariat algéro-français, SE a annoncé la création d'un centre d'excellence de formation aux métiers de l'énergie et de l'électricité avec l'appui du Ministère algérien de la formation et de l'enseignement professionnel et le Ministère français de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ce centre installé à Rouïba a formé depuis son ouverture plus de 2000 personnes dans le domaine de l'énergie, à cet égard, il représente sans conteste un élément d'identification et d'appartenance à Schneider.

Les raisons qui ont motivé sa création sont, entre autres :

- Le déploiement de nouvelles stratégies pédagogiques en développant des relations « *Etablissements de formation-Entreprises* » durables,
- La participation à la mise en place de filières de formations stratégiques dans les domaines de l'énergie et de l'électricité,
- La diffusion des savoirs faire de haute qualité pour des enseignants et formateurs,
- Favoriser l'accès à l'emploi de jeunes en difficulté scolaire ou sociale vers les métiers de l'électricité et de l'énergie.

3.1.7. Type de structure

Comme nous avons pu le voir au niveau de la présentation, l'agencement de Schneider est élaboré de manière à ce qu'il y ait un équilibre entre ses diverses filiales, ce qui lui donne une structure matricielle verticalisée. Les départements sont certes interconnectés, néanmoins chacun suit une hiérarchie propre. (Voir Annexe 3)

Revenant à l'organisation en soi, Schneider est composite de quatre BU qui sont fonction du type de produit qui sera vendu et de sa destination, par exemple : automates, gestion de l'énergie, onduleur (IT), résidentiel… Ainsi, nous trouvons :

- La BU Secure Power,
- La BU Energy (Power System),
- La BU Industry et,
- La BU Building.

Dans chaque BU il y a trois niveaux : le transactionnel, les systèmes et les services ; ils sont déterminés suivant le flux du produit et sa rotation.

- **Transactionnel :** C'est l'achat-revente en état, autrement, le produit ne subit aucune modification ou transformation, étant livré en état au client final.
- **Les systèmes :** C'est la somme du produit et de l'expertise. Sur un projet par exemple, les ingénieurs Schneider feront en sorte de développer une solution clé en main sur la base du plan de la structure en question (Hôpital, hôtel, tunnel…), il s'agit alors d'adapter le produit par le biais de l'expertise pour servir ce que va de droit.
- **Les services :** Formation et maintenance.

  _ Schneider veille à la formation de ses clients et non-clients sur les différents produits, comme sur l'électricité en général dans le cadre de l'optimisation de la valeur ajoutée de son service,

  _ La maintenance dans le cadre de la garantie stipule que Schneider supporte la maintenance des équipements venus jusqu'à ce que la garantie arrive à expiration.

  Pour ce qui est des équipements à long terme, au-delà de la période de garantie, Schneider facture le produit et l'intervention, qu'elle soit occasionnelle ou cyclique (Les stations de forage).

La structure des BU est revue dans les détails annuellement pour répondre aux besoins du marché et y répondre convenablement, sachant que sa structure est une arborescence qui va crescendo : article, famille d'article, activités et puis divisions (BU).

En ayant ce squelette-là, dans sa globalité matricielle en plus de son organisation en Business Units, Scheider assure une organisation ordonnée suivie de tous.

3.1.8. Processus de décision

La prise de décision à l'intérieur des murs de SE est une action stratégique, elle consiste à déterminer les choix de la compagnie sur différents niveaux, où données, informations et résultats détenus par les managers dans l'ensemble des marchés locaux constituent des matières premières pour la prise de décision en harmonie avec les objectifs avancés.

Les décisions organisationnelles à long terme sont fixées par la maison mère en impliquant, par ailleurs, la totalité de ses filiales ; ces décisions portent en elles les objectifs stratégiques globales de l'entreprise.

A Schneider, c'est le collectif qui domine, il n'y a aucune place aux décisions individuelles. Comme nous le verrons plus tard lors de l'analyse des résultats du premier entretien, la philosophie de la compagnie proclame les décisions collégiales.

Pour que le collaborateur se sente important et intégré comme il se doit, l'entreprise veille à l'inclure dans le processus décisionnel en organisant des réunions de concertation, d'informations et de coordination entre les différents paliers pour qu'aucun ne soit lésé.

C'est un lieu où toute personne à son mot à dire, une manière qui permet de renforcer les liens professionnels, personnels même, dans un esprit de consolidation de la culture d'entreprise.

3.1.9. Style de MGT et sources de pouvoir

Le leadership, la vision, le charisme et l'expertise sont les sources de pouvoir desquelles découle le style de direction épousé par Schneider, à savoir, entrepreneurial.

L'entreprise suit un plan d'action précis orienté « Objectifs ». Chaque collaborateur est amené à atteindre ses objectifs pour son évaluation et la fixation d'objectifs futurs. Ce qui est source de motivation pour ces derniers et qui les pousse à se donner à fond, c'est la délégation du pouvoir. En effet, l'organisation prime le participatif dans ce cadre entrepreneurial en déléguant le pouvoir et donnant carte blanche aux concernés.

Ce modèle de management représente la pierre angulaire de processus de gestion du personnel. Il contribue à la performance sociale, à travers la coordination dans la transmission et la communication des objectifs à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il assure ainsi l'adhésion des employés et les guide vers un objectif commun. Unir leurs compétences et travailler en équipe représente une manière de diversification des idées pour une meilleure atteinte de ces objectifs, leur collaboration constitue aussi une source de motivation car elle suscite un environnement favorable au développement personnel et professionnel et de créer une ambiance de travail agréable.

En agissant dans cette optique, Schneider valorise le collaborateur et l'encourage à donner du sien pour créer et innover de sorte à laisser une trace positive et mémorable au sein de l'entité.

3.1.10. Politique des RH

Le K-H est un élément nécessitant une attention particulière, sa gestion, sa formation, son évaluation sont autant de paramètres vitaux qu'il faut mettre en œuvre afin d'aboutir au résultat escompté.

- **Le recrutement :**

Pour Schneider, il en va de son existence, c'est une entreprise qui se dédie au bien-être de ses employés comme à celui de ses clients, partenaires et autres. A ce sens, elle accorde une grande importance au recrutement des nouveaux profils dits « ***First Jobs*** », où l'entreprise ne recrute pas suivant l'expérience mais le potentiel, offrant ainsi une chance à tous les prospects sur le marché.

Lors de notre entretien avec le DG de SEMAN, il a souligné que le recrutement est Le point essentiel sans conteste, ainsi, la politique Schneider vis-à-vis de cet élément-là est rigoureuse au processus étouffé.

De ce fait, dans son recrutement Schneider passe par les étapes suivantes (Expliquées brièvement) :

- **Etape 01 :** Manifestation du besoin en K-H pour les postes à pourvoir via leur ouverture sur LinkedIn,
- **Etape 02 :** La sélection des CV se fait par la responsable du recrutement du cluster, cette dernière qui est basée au Maroc procède par l'élimination des profils inadéquats et contacte ceux qui restent pour passer un premier entretien avec elle,
- **Etape 03 :** Les personnes ayant réussi l'entretien préliminaire avec la RR, passent un second entretien avec le DRH et manager du cluster dont il est question (AFI),
- **Etape 04 :** Relativement à la sensibilité du poste, les profils retenus à la troisième étape passent par un dernier entretien avec le manger du manger et le VP du cluster AFI,
- **Etape 05 :** Il s'agira d'intégrer et de familiariser la nouvelle recrue à l'engrenage Schneider pour éviter toute réclusion et permettre l'optimisation de son potentiel et compétences.

- **La formation :**

Le bien-être de tous et le respect du mot de chacun sont ceux à quoi se réfère la compagnie pour élaborer et offrir à ses employés une meilleure expérience sur le volet formation.

A cet égard, Schneider a mis au point une plateforme d'E-learning pour la formation en interne de ses collaborateurs sachant que les programmes proposés sont adaptés à la demande de ces derniers. Certaines formations sont obligatoires, d'autres facultatives, dépendamment de leur degré d'importance.

Un plan de carrière est même tracé, d'après les dires du DG de SEMAN, garantissant un suivi de A à Z du collaborateur, sous réserve de s'assurer à l'entrée (au recrutement), que c'est un profil aux aptitudes lui permettant d'adhérer convenablement à la culture et aux valeurs de l'organisation.

Etant sur le territoire algérien, Schneider à l'instar de toutes les entreprises qui y sont implantées se doit de respecter la loi relative à la formation externe des employés.

L'article 54 de la loi n°90-36 du 31 Décembre 1990 ainsi que de la note circulaire n° 156 du 29 Avril 2000 de la DGI, précisent que les sociétés doivent consacrer au moins 1% de la masse salariale aux formations à défaut d'être assujetties au versement de la taxe.

En concordance à cela, l'entreprise a accordé 1% de sa masse salariale à la formation et apprentissage continu de ses collaborateurs suivant leurs besoins et 1% imparti sur les apprentis qui intègrent l'organisation venant eux-mêmes des centres de formation.

- **L'évaluation :**

Afin de donner suite aux formations et juger si l'encadrement a bien été respecté, Schneider procède à l'évaluation de la totalité de ses collaborateurs et ce grâce au programme d'évaluation qu'elle tient chaque fin d'année.

Un collaborateur quelconque, se fait alors noter par son manger sur la base des objectifs qu'il a atteints, de là, il aura une nouvelle liste d'objectifs qui lui sera remise de l'année en cours.

Cette notation n'est pas sans contrepartie, en effet, proportionnellement à la note obtenue dont le process va de Décembre à Février, un bonus annuel sur le salaire est gagné en Mars. Cette pratique a pour but de donner aux employés la motivation suffisante pour continuer sur une cadence égale.

3.1.11. Comportements et attitudes

Lors de notre second entretien, nous avons posé une question relativement à cet élément-ci et la réponse était *: « Quand on parle de comportements et attitudes, il ne s'agit pas seulement du fait de fêter les anniversaires, se jeter des fleurs et se taquiner entre collaborateurs, il en va au-delà de ça.*

Les comportements et les attitudes à Schneider, sont la motivation, la positivité (Feeling the vibes), le respect d'autrui, l'écoute, l'esprit d'équipe… »

Toute entité se distingue d'une autre par les comportements et les attitudes qu'adoptent ses collaborateurs, en interne ou en externe, reflétant de la sorte une manifestation tangible de la superposition de leur culture à celle de l'entreprise.

Au sein de Schneider, ces dits comportements, tels résumés par le DG de SEA sont :

a. La motivation

Depuis la nuit des temps, tout au moins, depuis la création de la première entreprise, ce concept de motivation est devenu un concept incontournable dans le monde du travail.

C'est cet ensemble qui permet à un individu d'adopter un comportement efficace dans une organisation par la suite duquel nait l'engagement.

Grâce à notre petite recherche, nous avons porté à la lumière du jour certaines sources de motivation partagées par les employés de Schneider :

- Le bien-être que procure l'entreprise,
- L'attractivité du travail (Le simple fait de faire partie de Schneider est source de motivation),
- La relation amicale et non protocolaire avec les dirigeants et top managers,
- Les perspectives d'évolution,
- L'esprit du travail d'équipe
- Le salaire… Etc.

c. La positivité

En reprenant les mots du DG de SEA, la positivité c'est *feeling the vibes,* une expression ne pouvant être traduite en Français car son vrai sens n'est mis en évidence que par sa langue d'origine.

Quand il y a de la positivité dans les gens, dans l'atmosphère et dans les échanges, l'épanouissement de l'entreprise devient une fatalité.

A Schneider, être positif est plus qu'une attitude, c'est une règle ; c'est en étant continuellement positif que les échecs sont surmontés et que le futur, même si imprévisible est accueilli dans la bonne humeur.

d. L'esprit d'équipe

Les comportements et les attitudes des membres de l'entité étant mus par la collaboration, la solidarité et l'entraide, donne lieu à un climat chaleureux et décontracté, permettant ainsi de développer une motivation considérable qui pousse à travailler et à donner le meilleur de soi.

Chez Schneider, la base de cet esprit de travail d'équipe est la confiance réciproque, considérée facteur de performance et condition *sine qua none* à la circulation du savoir au sein de l'équipe. Conséquemment, la confiance est un atout majeur dont il est impératif de se pourvoir si les répercussions négatives de son manque ne voudraient pas se ressentir.

En bref, l'esprit d'équipe et travailler ensemble, tissent des liens de qualité entre les employés ce qui donne suite au partage des valeurs, des idées et surtout de la culture d'entreprise.

e. Se jeter des fleurs et se lancer des pics

Nous ne pouvons dire avec exactitude si c'est le cas dans tous les départements de l'entité, néanmoins, nous avons remarqué que les membres du DF se prêtent au jeu de chanter les louanges d'autrui et se taquiner à longueur de journée. Une manière plutôt originale de renforcer les liens entre les membres et détendre une atmosphère qui est tout le temps chargée de tensions en raison des postes de chacun.

C'est là des comportements qui témoignent de la familiarité qui s'est vue naître entre les collaborateurs suite à l'instauration de la confiance et de la compréhension entre eux.

Cette tendance a pour résultat d'apporter vivacité et gaieté aux locaux, chose qui rend le travail plus agréable permettant une optimisation du rendu final.

Les conclusions ci-après résultent de l'analyse des critères précédents et de l'ensemble des informations que nous avons vu au niveau de la théorie.

- Schneider est une FMN qui a su faire face aux changements de toute sorte en s'adaptant et en réussissant une implantation dans plus de 100 pays.
- Le métier de Schneider est celui qui lui a valu son développement continu, ainsi, l'innovation énergétique a permis qu'elle soit toujours à l'ère du temps.
- L'entreprise grâce à l'EcoStruxure a permis un transfert de technologie auprès de ses différentes filiales, renforçant de la sorte leurs liens et donnant naissance à une continuité ou héritage dans le domaine.

- Au cœur de Schneider, sa ressource humaine, à qui elle offre une opportunité de développement de carrière unique grâce à ses programmes et politiques de formation et d'apprentissage aux niveaux local et international.
- Parmi toutes les sources de motivations énumérées, l'atteinte des objectifs en est une autre qui reflète un des traits culturels de l'entité, celui d'achever ce qui a été entrepris. A plusieurs égards cela fait office d'un intérêt commun éprouvé pour l'achèvement des tâches qui leur ont été assignées.
- Dans sa politique de RH, l'entreprise tend au recrutement des First Jobs dont l'âge n'excède pas les 35 ans, où potentiel prime sur expérience ; outre le fait que la jeunesse constitue un terrain propice à la semence des valeurs et culture organisationnelle.
- Les Core Values de Schneider sont son mur de soutènement, tout collaborateur, top Manger ou cadre est amené à les connaître sur le bout des doigts pour garantir l'optimum de fonctionnement et une connaissance accrue de sa culture.
- L'engagement de Schneider est envers ses parties prenantes (Ses clients au-dessus de tous) et envers l'environnement où ils évoluent (en interne ou externe) dans le cadre d'une orientation Responsabilité Sociale et Environnementale. La culture d'une entreprise dite Citoyenne.
- La décision au sein de l'organisation est collégiale et consensuelle ce qui motive le personnel et assure une meilleure qualité des décisions prises.
- Le SMGT et sources de pouvoir sont un catalyseur aux employés et une force pour l'entreprise.
- Les comportements et attitudes des collaborateurs n'est que la réflexion d'une culture collectiviste allant en faveur du développement personnel et professionnel des membres.

3.2.Présentation et analyse des résultats de l'entretien

Vu que nous avons effectué deux entretiens, il paraît plus adéquat de les traiter chacun à part dans ce qui suivra.

3.2.1. Entretien 01 : (*DG SEMAN*)

Axe 01 : Compréhension et appréciation de la notion de culture organisationnelle

- **Qu'est-ce que la culture d'entreprise pour vous ?**

« Pour moi, la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de fondamentaux et de principes qu'il est important de décliner, il est nécessaire d'expliquer nos fondamentaux et nos axes. »

En faisant référence à cette définition, nous pouvons dire que la culture d'entreprise occupe une dimension assez importante au sein de l'organisation sous condition qu'elle soit communiquée, en effet, il ajoute *« Chez Schneider, il y a une bonne communication sur ça, quoiqu'il n'y ait jamais eu d'étude faite pour dire si effectivement, le collaborateur lambda a bien assimilé cette culture. »*

La culture influence d'une manière ou d'une autre les gens qui font partie de son environnement, et ce, grâce à la communication continue dont elle est sujette. Le fait de ne pas pouvoir trancher sur si le collaborateur a oui ou non assimilé cette culture relève de sa large étendue, la CE est un iceberg dont la partie immergée est bien trop importante pour pouvoir être en totalité jaugée.

- **Comment se manifeste-t-elle d'après vous ?**

La partie intangible de l'entreprise est bien entendu sa culture, cela dit, nous pouvons la voir dans les comportements et attitudes des collaborateurs.

« Au quotidien, on va dire que la culture se manifeste par nos actes et nos actions… » Avait à cet égard affirmé le DG de SEMAN, venant ainsi confirmer partiellement notre première hypothèse.

Pour appuyer ses paroles, il nous a donné l'exemple du Act like Owners où il explique que c'est un moyen pour offrir un maximum d'autonomie aux collaborateurs et les monter en puissance pour que dans leurs actions se ressentent le sens du leadership.

Conséquemment, il n'est pas si difficile de voir si un collaborateur s'est imprégné de la culture, ses actes au quotidien en témoignent silencieusement.

Axe 02 : La culture de Schneider Electric à l'international

- **D'après votre observation, trouvez-vous que la culture véhiculée au sein de l'entité change d'un pays à l'autre ?**

Selon lui, les basiques et les fondamentaux ne changent pas, ils sont simplement adaptés au contexte. Les vecteurs et les axes directeurs sont partagés par tous, quel que soit le pays, et c'est cette confiance, ces éthiques qui forment l'ensemble des concepts qui font la culture.

A partir de là, il serait intéressant de penser qu'une culture d'entreprise est au final immuable car elle repose sur des fondamentaux qui font l'objet de rappels quotidiens de sorte à ce qu'elle devienne un standard universel garantissant un fonctionnement synchronisé de toutes les filiales.

- **Quel jugement pourriez-vous apporter concernant les comportements des employés de SEA par rapport à ceux d'autres filiales ?**

« Aucun jugement en particulier ne peut être apporté, en effet, vu la rigueur avec laquelle Schneider procède au recrutement, les comportements des collaborateurs en interne ne changent pas dans l'absolu […] On fait en sorte via le Lean Boarding par exemple que les employés soient vite intégrés dans le poste pour éviter la réclusion et le sentiment de non-appartenance… » Avait répondu l'interviewé.

Par voie de faits, nous pouvons dire que les comportements sont un trait propre à chaque personne individuellement, cela dit, au sein d'une entité, ces derniers tendent vers une direction similaire qui s'explique, dans le cas de Schneider, par la prise en charge « Formatage » de la personne dès son arrivée pour qu'elle s'aligne à la culture dominant le lieu de travail.

Cela a pour effet de réunir le personnel autour d'une table identique agissant pour l'intérêt de la collectivité. Néanmoins, ça n'empêche en rien que les collaborateurs se dotent d'ambitions et d'objectifs propres à chacun.

Axe 03 : La culture au sein de Schneider Electric Algérie

- **Quels sont les modes de développement privilégiés par SE en général et qui a été adopté pour le marché algérien ?**

Les réponses fournies ont appuyé fortement ce que nous avons rapporté plutôt dans le décryptage de la CE SE.

« Ce qui fait la force du groupe pour commencer, c'est la diversité de son offre, qui part du résidentiel à l'industriel et où chaque segment a sa propre stratégie et son propre business plan ; Schneider est un grand groupe qui a plusieurs approches qui aux niveaux stratégique

et structurel font appel à des personnes qualifiées capables de pondre des Blue-Print (Dont toute entreprise est pourvue) … »

L'accompagnement et le suivi de l'entreprise mère font qu'il y ait une cohésion parmi toutes ses succursales, ce qui dépeint sur le marché algérien, ce dernier n'étant pas un sujet à part. Surtout quand l'entreprise prend soin de toujours définir cinq axes stratégiques qui guideront son mode de développement suivant la conjoncture de chaque période.

- **Comment voyez-vous la position de SEA face à son environnement ? Répond-elle aux exigences de la maison mère ?**

Répondre aux exigences de la maison mère n'est pas un choix, si la filiale souhaite ne pas être sanctionnée, se soumettre à ses directives (celles de la maison mère) est une obligation, particulièrement quand l'organisation est verticalisée.

- La relation avec le client n'est pas un paramètre sur lequel il faut jouer, tel démontré en haut, ce dernier est le Saint Graal de l'entreprise. Garder son image de marque a un prix, et les clients sont intransigeants sur la qualité des services et des produits qu'ils entendent recevoir de Schneider.
- *« Les fournisseurs aiment bien avoir Schneider dans leur lot de référence vu l'excellente relation qu'elle tient avec eux ».* Un autre trait propre de SEA face à son environnement est la relation qu'elle tisse avec ses fournisseurs, desquels elle attend des retours sans fautes pour qu'elle-même puisse offrir à ses clients le meilleur.
- Pour ce qui est des autorités locales, Schneider a une très bonne image et une excellente réputation et ce, d'après le DG, car elle est l'une des rares sociétés étrangères qui ont réellement investi en Algérie.

Dans sa culture, Schneider incite à l'échec, grâce auquel elle avance plus rapidement que les autres. C'est ce mindset que la compagnie essaie à tout prix d'inculquer à sa ressource humaine et qui lui donne ce Leadership dont elle est si bien dotée, en effet, c'est par le biais des échecs que vient l'adaptation qui permet un contournement des obstacles et des difficultés. Avoir dans sa culture une notion positive de l'échec est un acquit des plus importants.

« On n'a pas peur de l'échec, une fois qu'on a le sang vert, rien n'est impossible… »

- **Pour ce qui est du processus de décision, quel est celui adopté par SE et sa filiale algérienne ?**

La philosophie Schneider c'est la prise de décision collective, il paraît donc improbable que sa filiale algérienne adopte une autre. La finalité étant de valoriser le collaborateur, de lui faire voir et comprendre que son mot possède un poids, du moment qu'il argumente et défend sa position, ce qu'il dit ou a à dire est pris en considération.

C'est là un autre trait culturel signé Schneider, par lequel nous pouvons palper à quel point son K-H occupe un espace non des moindres, la ressource humaine quand elle est valorisée et prise convenablement en charge peut mener l'entreprise à réaliser des prouesses. Mayo l'avait bien démontré lors de son étude sur la productivité des employés.

Les décisions à Schneider, quelle que soit leur nature suivent un processus consensuel sur une base d'arbitrage collégiale.

- **D'après votre expérience, quel est le style de management qui domine au sein de SE et quelle source de pouvoir adopte-t-elle ? Sont-ils les mêmes 100% appliqués à SEA ?**

« Tout à fait, pour faire simple, SEA est l'exact reflet de SE, seules différences, la nationalité dominante, la position géographique et les contextes légaux… Pour ce qui est du style de management, je dirai participatif dont la source est puisée de l'entrepreneuriat, qui d'après ce que je comprends est comme par exemple donner carte blanche aux personnes qui sortent avec des idées innovantes dans un esprit de start-ups où le fait d'agir à sa guise ne puis qu'apporter du positif. »

En se basant sur cette réponse, nous revenons à ce qui a été susmentionné, avec ce plus qu'est la confiance accordée aux collaborateurs par les manger et le directoire. Dans sa culture, Schneider donne une large manœuvre à son personnel, ce qui donne lieu à cette réciprocité en termes de confiance qui derechef ne peut être qu'un élément de motivation pour un engagement plus accentué via lequel naît la passion qui permet d'aller loin.

Le DG de SEMAN l'a bien dit *« Il faut oser pour franchir les barrières. »* Et ce que fait Schneider.

3.2.2. Entretien 02 : (*DG SEA*)

Axe 01 : Manifestation de la culture de Schneider Electric

- **Qu'est-ce que la culture d'entreprise pour vous ?**

« C'est l'environnement de l'entreprise, celui du travail qui est basé sur les valeurs de l'entité. Elle est importante pour sa réussite et l'implémentation de la collaboration et de l'efficacité, pour faire dire les choses simplement, une entreprise sans culture est une entreprise sans identité. »

Cette définition prodiguée par le DG de SEA reprend le concept par son origine, l'identité, lors de la revue de la littérature nous avions mis l'accent sur ce point-là. De nos jours, si l'entreprise est dépourvue de culture, il lui est impossible de tenir tête aux aléas du marché et de son environnement externe, voire même interne qui n'est organisé que parce que culture il y a.

- **Comment se manifeste-t-elle au quotidien parmi les collaborateurs de SE ?**

La manifestation de la culture peut prendre plusieurs formes, le DG en a cité trois, dont une plaide notre première hypothèse.

- Elle peut se manifester dans les habitudes, c'est-à-dire, les actes et les actions des collaborateurs au quotidien.
- Dans le mode de fonctionnement, d'autre part, le respect, l'inclusion (accepter les différences), le travail dans l'honnêteté (Le trust) qui sont tous signés Schneider.
- C'est aussi dans le fait d'aller au-delà de tout ça via la générosité, la contribution à la société, les événements…

Plus la CE est manifestée, plus elle se ressent et est assimilée, inconsciemment et communiquée machinalement par le biais de gestes à première vue anodins. Exprimer cette culture revient à la renforcer et à l'extérioriser, donnant ainsi l'occasion aux externes de témoigner de sa puissance.

Axe 02 : Les éléments culturels de Schneider Electric partagés par sa filiale algérienne

- **En ayant pris connaissance des différents éléments qui composent la grille d'analyse de MEIER. Quels sont selon vous, ceux les plus enclins à être partagés par les employés de SEA ?**

« En premier lieu, les valeurs, le positionnement face à l'environnement, le référentiel en termes de développement, les éléments d'identification et d'appartenance, le style de management et source de pouvoir. »

Autant de critères clés objet de partage entre la maison mère et sa filiale algérienne. Les résultats du précédent entretien sont ainsi confirmés.

Pour garantir l'efficacité et l'efficience, ces paramètres culturels doivent nécessairement être communément répartis, dans le sens où ce sont ceux qui représentent les fils conducteurs de la culture et de l'organisation dans son volet stratégique.

Les omettre serait conduire vers une perte inévitable, l'entité indifférente en question.

- **Pourriez-vous dire que les valeurs de SE sont l'élément partagé par excellence ?**

La réponse nous a affirmé notre seconde hypothèse. Les valeurs de Schneider Electric sont un pilier sans lequel l'entreprise aurait flanché. D'après le DG, son succès provient du respect de ces valeurs qui elles-mêmes sont dans l'ADN de chaque collaborateur SE.

Il ajoute : *« Si les valeurs ne sont pas partagées et si les employés ne sont pas convaincus par ces valeurs, ils ne seraient pas là car ils ne pourraient pas continuer, c'est donc là l'élément culturel partagé par excellence. »*

La culture organisationnelle de nature est interprétée en tant qu'ensemble de valeurs, d'éthiques, de règles de conduite… Il n'est donc pas surprenant de constater combien elles représentent une identité à l'instar de la CE dont elle est un constituant.

- **Comment expliqueriez-vous cet attachement aux valeurs ?**

Grâce à sa Chart of Ethics, Schneider prône le trust dans les lieux de travail. C'est par l'intermédiaire de cette charte que les collaborateurs sont amenés à développer cet attachement aux valeurs. Qui plus est, le secteur dont l'entité fait partie pousse ses membres à en prendre conscience et connaissance, automatiquement suit l'attachement.

Toute l'histoire de Schneider est basée sur ses valeurs, que ça soit dans son évolution ou dans son environnement ; s'attacher à ces valeurs avec le temps devient une fin en soi. A l'instar de l'expérience du conditionnement de Pavlov, s'habituer à un principe en particulier conduit à s'y attacher naturellement.

Axe 03 : Transfert de la culture organisationnelle de la maison mère vers sa filiale algérienne

- **Quels pourraient-être, selon vous, les facteurs influençant le transfert de la culture ?**

Le transfert de la culture de la maison mère vers ses filiales est primordial, si celle-ci souhaite qu'elles soient synchrones. Malheureusement, le faire n'est pas chose aisée en raison des facteurs qui viennent entraver le processus de transfert. Dans notre interview, le DG en a présenté deux :

- Les règles internes de l'entité si elles ne font pas l'objet d'une communication successive et d'un partage sur une large échelle.
- Les valeurs dans leur globalité qui doivent être mises en place de manière à engager les collaborateurs.

Cela dit, nous pouvons ajouter que la complexité de l'environnement du pays hôte (légal, économique, social, technologique…) est un facteur à prendre en considération car elle peut représenter une réelle entrave au transfert de la culture si elle n'est pas gérée adéquatement. Quoique dans le cas de Schneider, il n'a pas semblé avoir eu effet néfaste dans le sens où elle a su s'adapter au contexte et le surmonter le mettant de facto à son profit.

Finalement, il en va à la compagnie concernée de concilier entre ces différents facteurs pour assurer l'extrapolation de sa culture.

- **Comment SE veille à ce que sa culture soit transmise à ses filiales ?**

« Franchement, outre la communication, Schneider investit énormément sur le volet formation. Chaque année, tous les collaborateurs sont obligés de passer par des formations traitant les valeurs, les règles d'éthique, le volet technique… Ces formations se faisaient en présentiel mais avec la propagation du virus on a dû se rabattre sur la méthode digitale qui présente à mon avis l'énorme défaut de la restriction des échanges, ces derniers qui donnent la possibilité d'ouvrir un nombre infini d'horizons aux concernés… »

Cette déclaration affirme notre dernière hypothèse. Les formations sont un moyen prisé par des sociétés similaires pour transférer leur culture. Quand la communication ne suffit plus, programmer des formations obligatoires qui passent en revue les lignes directrices de la maison mère est la solution par excellence. Pour cause de l'évaluation qui vient après, le collaborateur se montrera sérieux et appliqué, ce qui lui bénéficiera et à l'entreprise qui aura réussi sa mission de transposition culturelle.

3.3.Discussion de l'ensemble des résultats

A la lumière de notre étude empirique, nous concluons que Schneider Electric noue un fort lien avec ses filiales, algérienne incluse. Cette relation qui se perpétue dans le temps est la conséquence d'un contrôle culturel strict à travers l'enseignement des valeurs et l'apprentissage de la culture organisationnelle.

Nous pouvons aussi conclure, dans la même optique que SE dispose d'un tissu culturel composé de valeurs et de charte d'éthiques qui permettent d'encadrer les comportements et les attitudes des employés dans le milieu professionnel facilitant de la sorte leur intégration et leur adhésion.

Du premier entretien nous pouvons dire que toute personne n'ayant pas le profil et la culture de l'entreprise, finira tôt ou tard à être inexorablement filtrée. Faire partie de Schneider, c'est épouser ses valeurs, ses fondamentaux et ses règles d'éthique.

Tandis que l'entretien avec le DG de SEMAN a permis d'appuyer ce qui a relevé de notre observation et documentation interne pour le décryptage de la culture de Schneider via la grille de MEIER en plus d'avoir insisté sur le fait que la fonction des RH ainsi que la RH en elle-même constituaient un atout majeur dans l'organisation. Si la CO est une identité, la ressource humaine est celle qui la porte et la rend célèbre .Celui que nous avons eu avec le DG de SEA a permis d'aboutir sur des faits que nous avons déjà mentionnés mais que nous rappelons eu égard à leur pertinence :

- Les habitudes sont la démonstration concrète de l'existence de la culture organisationnelle au sein de la filiale,
- Les valeurs de Schneider Electric sont grandement partagées par l'ensemble des collaborateurs des diverses succursales,
- Par le biais de formations intensives et obligatoires, Schneider garantit le transfert de sa culture.
- S'imprégner de la culture d'entreprise va du primordial, un collaborateur qui en est imprégné est un collaborateur efficace et motivé. De plus s'en imprégner contribue au processus d'adhésion au sein du groupe et qu'au final, l'entreprise est un lieu où nous cohabitons et vivons tous ensemble.

Un autre élément que nous avons vu se répéter est celui de la Diversité. Dans son essence, Schneider est une entreprise où tolérance est un must ; accepter les différences, les joindre

faire en sorte qu'elles convergent vers un objectif commun rentre dans le vaste cadre de sa culture organisationnelle. (Voir Annexe 7)

Finalement, nous pourrions présumer que ce sont les pratiques en application sur le K-H qui assurent l'opérationnalité de la CO de Schneider et sa stabilité interne octroyant ainsi un climat de travail favorable où règnent l'esprit d'équipe, l'intégrité, le trust, l'initiative, l'innovation, la créativité, l'engagement et la positivité vecteurs de réussite dans le métier.

3.4.Recommandations pour renforcer la culture d'entreprise au sein de SEA

Afin que Schneider renforce sa culture auprès de ses filiales, entre autres, SEA, nous proposons de prendre les recommandations ci-après en considération :

- Si la pandémie touche à une fin, il serait intéressant que la filiale reçoive une délégation de la maison mère pour une séance de travail et une sortie entre collègues de manière à renouer les liens.
- Insérer le prix « Employee of the Month » qui serait discerné à l'un des employés qui aura réalisé le meilleur résultat, où le choix de la personne se fera sur la base du feedback du comité du talent review par exemple.
- Engager une vague de socialisation par le biais de célébration d'évènements, d'organisation de cérémonies… Une manière de casser la routine, apprendre à mieux se connaître et s'offrir un temps de répit (Ce dernier étant une denrée rare à Schneider).

Conclusion Générale

La finalité de notre travail de recherche était d'étudier la problématique du partage de la culture de la maison mère par les employés de ses filiales, dans un sens, il s'agissait de ressortir les conditions pour lesquelles les collaborateurs se trouveraient enclins à partager une culture qui n'est, naturellement pas la leur.

Pour ce faire, nous avons choisi Schneider Electric Algérie, une des succursales de la multinationale française Schneider Electric, actrice dans le domaine de la gestion électrique et l'automatisme, en tant que sujet d'étude. Afin de comprendre la culture de SE et voir les limites dans lesquelles les collaborateurs de sa filiale algérienne y adhèrent, nous avons recouru à un nombre d'outils : observation participante, documents internes, entretiens semi-directifs, dans le cadre de la nature de la recherche : qualitative.

Les principaux résultats sur lesquels cette étude nous a permis d'aboutir sont les suivants :

- La culture est une partie intégrante de l'entreprise et ne peut en être dissociée. Cette culture est celle qui donne à l'organisation son identité et son caractère original, voire, unique. Il est impératif qu'elle soit prise en compte dans les prises de décisions, dans les actions et qu'elle soit gérer et transférer de façon à garantir la pérennité de l'entreprise.
- Si Schneider possède un actif stratégique, il s'agirait bien de sa culture. Cette dernière fut érigée à la base d'un ancien héritage culturel (185 ans d'existence) combinant expertise et savoir-faire dans le domaine, et qui se fonde sur la large étendue d'innovation et nouvelles technologies, dans l'ultime but de remplir son engagement envers ses parties prenantes.
- Dans les FMN, tout comme leur culture, le MGT IC occupe une place importante et décisive, dans le sens où il représente un atout dans la gestion, voire même, la résolution des conflits qui peuvent surgir parmi les collaborateurs des diverses nationalités assurant ainsi la stabilité interne de l'organisation en gardant l'environnement du travail toujours favorable à l'épanouissement.
- La culture d'entreprise a un impact positif sur les collaborateurs. En effet, lors d'une confrontation à une situation professionnelle délicate, à l'instar de ce que nous avons pu observer, les employés font preuve de retenue en revenant sur les lignes directrices enseignées par Schneider, ces dernières qui assurent un fonctionnement synchronisé de toutes les filiales et qui se proclame avec promptitude dans les comportements et attitudes des individus.

- Dans notre recherche, la grille d'analyse de MEIER nous a permis de décortiquer la culture de Schneider mère de manière à encadré le reste du travail. Passer les onze éléments au peigne fin a eu pour effet d'approfondir nos connaissances vis-à-vis de la culture d'entreprise et son décryptage moyennant une plongée dans le monde Schneider. Le résultat principal étant que cette entité homélie sa culture en en faisant la source de sa puissance.
- À la suite de nos deux entretiens, nous avons confirmé notre première hypothèse qui stipulait que la manifestation de la culture de Schneider Electric se faisait par le biais des actes et actions des collaborateurs de la filiale au quotidien. Les interviewés sont venus corroborer notre hypothèse en mettant l'accent sur le fait que les collaborateurs, inconsciemment, dans leurs habitudes journalières et dans leur mode de fonctionnement, matérialisent la culture de l'entreprise, qui à force de pratique est devenue une machination, un automatisme qui s'est ancré en eux, chose qui indirectement affirme la réussite du transfert de la CO.
- Pour tester la véracité ou non de notre seconde hypothèse, nous nous sommes aidés de l'entretien semi-directif avec le DG de SEA. Sa réponse a plaidé en faveur de l'hypothèse qui proposait « **Les valeurs de Schneider Electric sont l'élément culturel par excellence que se partage l'ensemble des employés de SEA** ». En passant en revue les multiples éléments procurés par la grille, les valeurs ont été pointées du doigt ; certes, les employés partagent d'autres critères, quoique ce sont ces dites valeurs qui prédominent. Il est inadmissible de les ignorer et encore moins d'y déroger. Ce sont là des standards universels qui ont orienté de manière SMART l'entreprise depuis sa création. Finalement, il n'est que légitime que ces règles soient ce que se partagent tous.
- « **Schneider veille à ce que les employés de sa filiale algérienne, passent des formations obligatoires ayant pour objectifs l'inculcation de sa culture.** » Notre observation et les entretiens nous ont affirmé cette hypothèse, qui en elle-même fait ressortir deux résultats :

D'une part, la fonction RH n'est pas à marginaliser, dans le sens où elle joue un rôle dans le transfert de la culture par le biais des politiques de recrutement, formation et d'évaluation qu'elle applique, chose déterminante dans le degré de motivation des employés qui les poussent à se focaliser sur l'atteinte des objectifs et être à la hauteur de leurs responsabilités.

D'une autre part, le transfert de la culture est la condition qui favorise son partage parmi les collaborateurs. A cet égard, déployer les moyens idoines par l'entité n'est plus un choix mais une fatalité. Si Schneider veut que ses employés soient tous orientés vers la même direction et que sa culture soit imprégnée en eux, son transfert via les formations et la communication doit se faire continuellement suivant un programme strict et évolutif proportionnellement à la phase par laquelle passe l'organisation.

Schneider croit en l'inclusion qui ne peut avoir lieu que si sa culture est partagée dans l'absolu par ses filiales. Les quelques lignes précédentes nous permettent de répondre à la problématique ainsi : La condition pour que la culture de l'entreprise mère soit partagée par ses filiales est qu'elle réussisse son transfert par quelconque moyen.

Dans notre cas, nous pouvons dire que Schneider a fourni cette condition et que sa culture coule dans les veines de ses collaborateurs de part et d'autre du monde.

Pour le reste, notre étude a été d'un humble apport à la revue de la littérature qui se consacre à l'importance de la culture d'entreprise et le rôle qu'elle joue dans le maintien d'un équilibre, d'une cohésion et d'une harmonie au sein de toute organisation.

Puis, nous avons quelque peu démontré, sans trop s'attarder sur le sujet, que le MGT IC et la CE sont deux concepts complémentaires et que chacun possède une valeur non négligeable dans l'entreprise.

En outre, grâce à notre travail de recherche, nous avons mis l'accent sur lebesoin d'analyser la culture d'entreprise dont la problématique de son partage n'est qu'une branche parmi beaucoup d'autres où l'utilisation de la grille de MEIER ne fut qu'un moyen justifiant une fin dont il a été fait part plus haut.

Nonobstant les apports, les limites se résument dans l'étude elle-même considérée restrictive par rapport au thème, en effet, se contenter d'un seul cas n'est pas suffisant pour couvrir l'étendue totale du sujet de recherche, hormis la difficulté de trouver suffisamment de données qualitatives.

Dans l'espoir que ce travail soit le précurseur de travaux ultérieurs, nous souhaitons dans un idéal avoir pu apporter nouvelles connaissances et enrichissement. Les perspectives de recherche future que nous proposons sont proposées ici-bas :

- La culture d'entreprise : Le défi à l'ère de la digitalisation,

- La culture d’entreprise : Levier de performance,
- Le management interculturel et son impact sur le rendement de la ressource humaine.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi et BOUDIEN, Fabienne, « L'ATLAS du MANAGEMENT : L'encyclopédie du mangement en 100 dossiers-clés », Editions d'Organisation, Paris, 2010.
- BARMEYER, Christoph, « Management interculturel et styles d'apprentissage. », éditions PUL, Québec 2007.
- BOLLINGER, Daniel et HOFSTEDE Geert, « Les différences culturelles dans le management », les Editions d'Organisation, Paris, 1987.
- BOURNOIS, Frank et ROUSSILLON Sylvie, « *Préparer les dirigeants de demain - une approche internationale de lagestion deshautspotentiels* », Editionsd'organisation, Paris, 1998.
- BRESSY, Gilles et KONKUYT Christian, « Management et économie des entreprises », éditions DALLOZ, Paris, 2011.
- CARTIER Manuel, DELACOUR Hélène et JOFFRE Olivier, « MAXI FICHES de Stratégie », éditions DUNOD, Paris, 2010.
- CHABANI, Smaïn et OUACHERINE Hassane, « Guide de Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales : Pour mieux présenter une thèse de doctorat, un mémoire de magistère ou un mémoire de master. », Editions Taleb Impression, Alger, 2013.
- CHANLAT, Jean-François et PIERRE Philippe, « Le management interculturel : Evolution, tendances et critiques », éditions EMS, Caen, 2018.
- CHEVRIER, Sylvie, « Que sais-je ? Management Interculturel », éditions PUF, Paris, 2003.
- DEVILLARD, Olivier et REY Dominique, « Culture d'entreprise : un actif stratégique », éditions DUNOD, Paris, 2008.
- DRUMMOND, Virginia, « LE MANAGEMENT INTERCULTUREL : Gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise », éditions GERESO, Angers, 2015.
- HOFSTEDE, Geert, « Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales », les Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- JAQUES, Elliott, « The Changing Culture of a Factor », Routledge, London, 2001.

- KENNEDY, Carol, « Toutes les théories du Management : Les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités. », éditions MAXIMA, Paris, 2003.
- LOTH, Désiré, « LE MANAGEMENT INTERCULTUREL », éditions L'Harmattan, Paris, 2006.
- MEIER, Olivier et SCHIER Guillaume, « FUSIONS ACQUISITIONS – STRATEGIE, FINANCE, MANAGEMENT », Editions DUNOD, Paris, 2003.
- MEIER, Olivier, « Management interculturel stratégie-organisation-performance », édition DUNOD, Paris, 2010.
- MINTZBERG, Henry « Le management : Voyage au centre des organisations », Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- RABASSO, Carlos A et RABASSO Javier, « Introduction au management interculturel : Pour ne gestion de la diversité », éditions Ellipses, Paris, 2015.
- SCHEIN, Edgar, « Culture Organisationnelle et Leadership », éditions JUSSEY Basse, San Francisco, 1985.
- SCHNEIDER, C Susan et BARSOUX Jean-Louis, « Management interculturel », éditions PEARSON Education, Paris, 2003.

Revues et périodiques

- KLUCKHOHN, Clyde, « Culture and Behavior », in Revue française de sociologie, N°4-2, 1963.
- PEPIN, Normand, « Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept », in Cahiers des CRISES, collection « Working Papers », Etudes Théoriques, N°ET9404, 2001.
- PETTIGREW, Andrew, « On studying organizational cultures », Administrative Sciences Quarterly, Dec, Vol.24, N°04, 1979.

Travaux universitaires

- ACHOUR, Fatima-Zahra et ZEMZAMI Imane, « Culture d'entreprise et innovation : Cas des PME de la région du Gharb Chrarda Beni Hssen », Université Ibn Tofeil, Kénitra, Maroc, 2014.
- KOUITEN, Mehdi « Implantation de solution informatique de gestion (Progiciel) besoins et risques », étude de cas : Centre d'étude et de coopération internationale, rapport de stage en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique (Option pour Analyse), Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec, 2010.

- MILLIOT, Éric, « Différences culturelles et négociations internationales », syllabus, Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Poitiers.
- PAPINEAU LAROCQUE, Josiane, « Qu'est-ce que la culture de l'intelligence d'affaires ? : Une étude de cas », Université de SHERBROOKE, Canada, 2012.

Webographie

- « L'Empire Samsung – Un œil sur la planète » dans https://youtu.be/w0uDMFwpnHc.
- « L'évolution de l'Empire Samsung a-t-il une limite ? – Corée du Sud » dans https://youtu.be/0fzKZmewvRc.
- « *Olivier Meier, Professeur des universités* » in https://www.journaldeleconomie.fr/author/Olivier-Meier/
- Centre National de Ressources Pédagogiques in https://crcom.ac-versailles.fr/Metier-Mission#:~:text=Le%20m%C3%A9tier%20d'une%20entreprise,correspondant%20%C3%A0%20ses%20aptitudes%20propres.
- DZ Entreprise « Schneider Electric et ses partenaires ouvrent deux centres d'échange en Algérie » in, https://www.dzentreprise.net/schneider-electric-et-ses-partenaires-ouvrent-2-centres-dechange-en-algerie.
- HILLS, Michael D, "KLUCKHOHN & STRODTBECK, values orientation theory", University of Wikato, New Zealand. https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=orpc
- http://laurentvenchiarutti.e-monsite.com/medias/files/la-culture-d-entreprise-et-ses-limites.doc#:~:text=%EF%82%8D%20Valeurs%20%3A%20les%20strat%C3%A9gies%2C%20objectifs,de%20la%20culture%20d'entreprise.
- http://stmg.education/les-dicos/dico-management/types-decisions.html
- http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-shein-peters-waterman/
- https://spiceportal.se.com/
- https://studylibfr.com/doc/3055298/les-styles-de-direction
- https://www.advaloris.ch/nos-services/intelligence-organisationnelle/organisation-fonctionnement-de-lentreprise/differents-types-dorganigramme-dentreprise
- https://www.espacesoignant.com/cadre-de-sante/cds-psychologie-sociologie/structures-organisationnelles
- https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/structure-divisionnelle.htm

- https://www.tableauxinteractifs.fr/le-tbi/fabricants-et-distributeurs-decran-interactif/comment-samsung-sest-fait-une-place-parmi-fabricants-decrans-interactifs/historique-de-la-marque-samsung.
- Le blog Eco « Portrait de l'entreprise Samsung » in https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/portrait-entreprise-samsung-23-05-2016.html#:~:text=Samsung%20est%20un%20groupe%20cor%C3%A9en,000%20personnes%20dans%20le%20monde.
- MAXIMINI, Dominik, « Organizational Culture Models », in The Scrum Culture, Management for Professionals, Springer, Cham, 2018. In https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-319-73842-0_18.
- PESQUEUX, Yvon, « L'entreprise multiculturelle » in, *https://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877018231*.

Autres

- Cours de GRH dispensés par Mme. BOUCHA Nesrine en 1ère année Master TC, S2.
- Cours de Mangement Interculturel dispensés par Mme GUECHTOULI en deuxième année Master, second semestre.
- Cours de Principes de Management dispensés par M. BOUKROUH en première année Master (Tronc Commun).
- Cours de Stratégie d'Entreprises dispensés par M. MESBAH en deuxième année Master au premier semestre (Affaires Internationales).

  Documents internes Schneider Electric Algérie.

Liste des Annexes

Liste des Annexes

N° de l'Annexe	Intitulés	Pages
1	Guides d'entretiens	109-111
2	Formulaires d'informations et de consentement	112-113
3	Organigramme de Schneider Electric Algérie	114
4	Organigramme du Département Finances SEA	115
5	Grille d'analyse de MEIER	116-117
6	Références Schneider à forte rotation (Liste non-exhaustive)	118-119
7	Politique de diversité et d'inclusion Schneider	120
8	Conditions générales d'Achat	121
9	Conditions générales de Vente	122

Annexe 01 : Guides d'entretiens

I. Entretien 01 :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en Sciences Commerciales option Affaires Internationales, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, ex. INC, ayant pour thème de recherche :

« Analyse de la culture d'entreprise suivant la grille d'Olivier MEIER ».

L'objet de cet entretien est de déterminer certains éléments de la grille d'analyse pour mieux les comprendre et les sonder dans le contexte se rapportant à notre problématique. Aussi, grâce à cet entretien, nous serons dans la possibilité de dire si oui ou non, SE a réussi à transférer sa culture à SEA. Pour ce faire, nous aimerions couvrir la liste des axes présentée ci-dessous.

Les réponses et l'identité du répondant, tel mentionné dans le formulaire d'informations et de consentement, ne seront pas publiées, sauf stipulation contraire.

Merci pour votre collaboration.

Axe 01 : Compréhension et appréciation de la notion de Culture Organisationnelle

1. Qu'est-ce que la Culture d'Entreprise pour vous ?
2. Comment se manifeste-t-elle d'après vous ?

Axe 02 : La culture de Schneider Electric à l'International

1. D'après votre observation, trouvez-vous que la culture véhiculée au sein de l'entité change d'un pays à l'autre ?
2. Quel jugement pourriez-vous apporter concernant les comportements des employés de SEA par rapport à ceux d'autres filiales ?

Axe 03 : La culture au sein de Schneider Electric Algérie

1. Quels sont les modes de développement privilégiés par SE en général ? Quel est celui adopté sur le marché algérien ?
2. Comment voyez-vous la position de SEA face à son environnement (Sa relation avec ses clients, ses partenaires et les différents acteurs de l'environnement) ? Répond-elle aux exigences de la maison mère ?

3. Pour ce qui est du processus de décision, lequel est préconisé par SE ? Est-il de rigueur au sein de la filiale algérienne ?
4. Toute entité se doit d'adopter un style de management et avoir une source de pouvoir qui lui sont propres. D'après votre expérience, quel et le style de mangement qui domine SE et quelle source de pouvoir adopte-t-elle ? Sont-ils les mêmes appliqués à SEA ?

II. Entretien 02 :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en Sciences Commerciales option Affaires Internationales, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC Alger, ex. INC, ayant pour thème de recherche :

« **Analyse de la culture d'entreprise suivant la grille d'Olivier MEIER** ».

L'objet de cet entretien est de déterminer certains éléments par lesquels nous serons en mesure, suite à leur analyse, de répondre à notre problématique, suivant une affirmation ou confirmation des hypothèses émises au début du travail. A cet effet, une liste d'axes présentés ci-dessous seront couverts.

Les réponses est l'identité du répondant, tel mentionné dans le formulaire d'informations ne seront pas publiées

Merci pour votre collaboration.

Axe 01 : Manifestation de la Culture de Schneider Electric

1. Qu'est-ce que la culture d'entreprise pour vous ?
2. Comment se manifeste-t-elle au quotidien parmi les collaborateurs de Schneider Electric ?

Axe 02 : Les éléments culturels de Schneider Electric partagés par sa filiale algérienne

1. En ayant pris connaissance des différents éléments qui composent la grille d'analyse de MEIER. Quels sont, selon vous, ceux les plus enclins à être partagés par les employés de SEA ?
2. Pourriez-vous dire que les valeurs de SE sont l'élément partagé par excellence ?
3. Comment expliqueriez-vous cet attachement aux valeurs ?

Axe 03 : Transfert de la culture organisationnelle de la maison mère vers sa filiale algérienne

1. Quels pourraient-être, selon vous, les facteurs influençant le transfert de la culture ?
2. Comment Schneider Electric veille à ce que sa culture soit transmise à ses filiales ?

Annexe 02 : Formulaires d'informations et de consentement

I. Entretien 01 :

Interviewer	Tassadit AMARI
Son statut	Etudiante en Master option Affaires Internationales à HEC Alger
Statut de l'interviewé	Directeur Général de SEMAN
Lieu	Siège social SEA
Date et heure	Jeudi 03 Juin 2021 – 15h-16h

Thème de la Recherche : Analyse de la culture d'entreprise suivant la grille d'Olivier MEIER.

L'objet de cet entretien est de déterminer certains éléments de la grille d'analyse pour mieux les comprendre et les sonder dans le contexte se rapportant à notre problématique. Aussi, grâce à cet entretien, nous serons dans la possibilité de dire si oui ou non, SE a réussi à transférer sa culture à SEA.

En participant à l'accomplissement de cette recherche, j'ai conscience que j'aurai à répondre à une liste de questions répartie sur différents axes, réalisée par l'intervieweur.

A cet effet, je reconnais que :

- Ma participation est volontaire sachant que j'ai la possibilité de me retirer à n'importe quel moment de ce projet,
- Toutes les informations que je fournirai seront confidentielles et mon identité ne sera jamais divulguée (sauf stipulation contraire),
- Les réponses ne seront point publiées sans mon accord au préalable,
- Le projet de Recherche auquel je concours est supervisé par M. Hassane OUACHERINE, Professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger.

Maintenant que j'ai pris conscience de ces termes, j'accepte d'accorder ma collaboration à la réalisation de cet entretien.

Signature du chercheur **Signature du participant**

II. Entretien 02 :

Interviewer	Tassadit AMARI
Son statut	Etudiante en Master option Affaires Internationales à HEC Alger
Statut de l'interviewé	Directeur Général de Schneider Electric Algérie
Lieu	Siège social SEA
Date et heure	Mardi 08 Juin 2021 – 11 : 30h-12h

Thème de la Recherche : Analyse de la culture d'entreprise suivant la grille d'Olivier MEIER.

L'objet de cet entretien est de déterminer certains éléments de la grille d'analyse pour mieux les comprendre et les sonder dans le contexte se rapportant à notre problématique. Aussi, grâce à cet entretien, nous serons dans la possibilité de dire si oui ou non, SE a réussi à transférer sa culture à SEA.

En participant à l'accomplissement de cette recherche, j'ai conscience que j'aurai à répondre à une liste de questions répartie sur différents axes, réalisée par l'intervieweur.

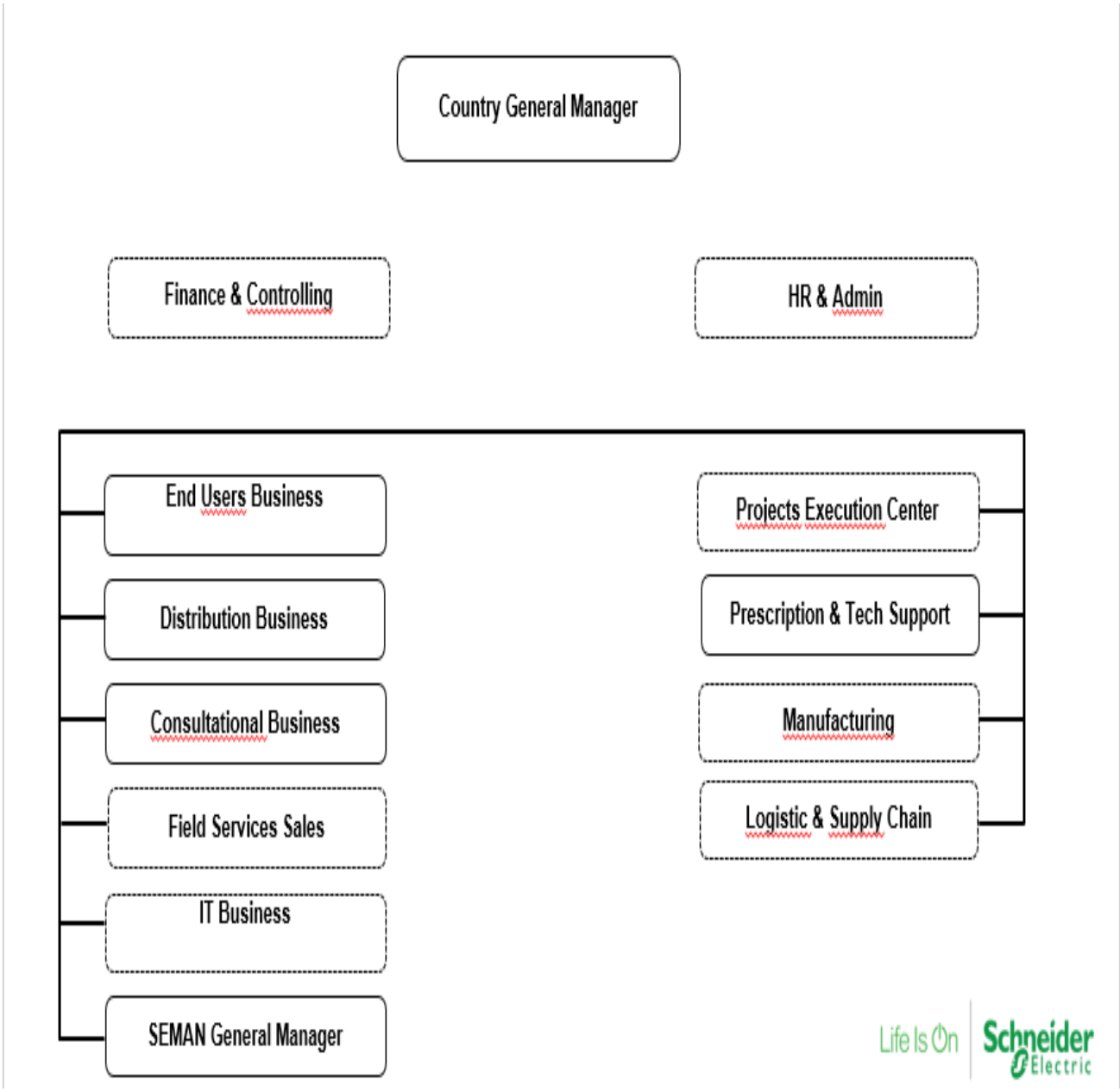
A cet effet, je reconnais que :

- Ma participation est volontaire sachant que j'ai la possibilité de me retirer à n'importe quel moment de ce projet,
- Toutes les informations que je fournirai seront confidentielles et mon identité ne sera jamais divulguée (sauf stipulation contraire),
- Les réponses ne seront point publiées sans mon accord au préalable,
- Le projet de Recherche auquel je concours est supervisé par M. Hassane OUACHERINE, Professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger.

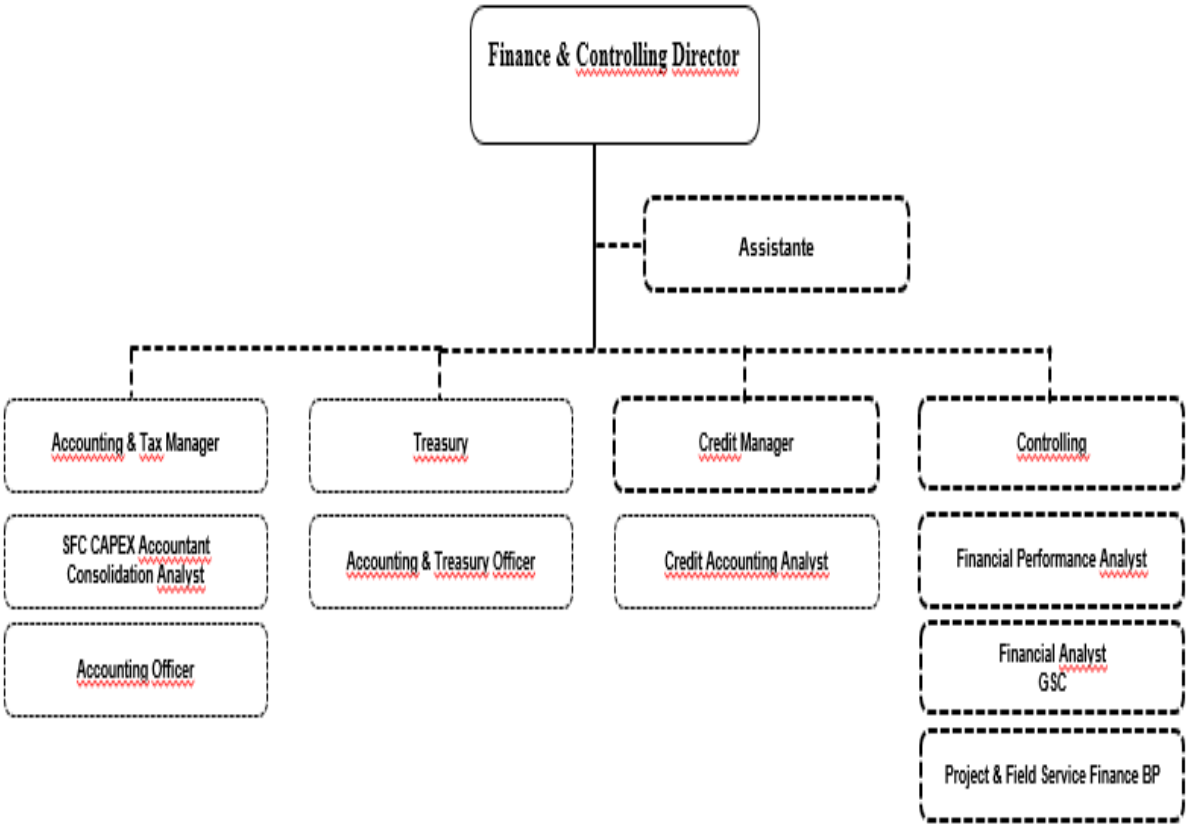
Maintenant que j'ai pris conscience de ces termes, j'accepte d'accorder ma collaboration à la réalisation de cet entretien.

Signature du chercheur **Signature du participant**

Annexe 03 : Organigramme de Schneider Electric Algérie



Annexe 04 : Organigramme du Département Finances SEA



Life Is On Schneider Electric

Annexe 05 : Grille d'analyse de MEIER

Critères clés	Objectif visé	Dimensions possibles
Histoire	Reconstituer les principales phases du développement de l'entreprise, à travers l'étude des principaux dirigeants.	Évènement, date, phases clés du développement, personnalité marquantes, fondateurs.
Métier	Connaitre les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir.	Appartenance professionnelle, type d'industrie, technologie et savoir-faire, type de clientèle, moyens et ressources, système de production.
Valeurs dominantes	Rechercher les fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions.	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines). Orientation production vs client, orientation cout vs qualité, polyvalence vs spécialisation, efficacité vs efficience.
Référentiel en termes de développement	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes.	**Modes de développement privilégiés** (croissance interne, croissance externe, alliance, partenariats).
Positionnement face à l'environnement	Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique et social.	Implantation géographique de l'entreprise et de ses principaux clients, relations avec les acteurs de l'environnement. sensibilité aux valeurs sociales et sociétales.
Éléments d'identification et d'appartenance	Repérer les éléments qui revêtent pour les membres de l'entreprise étudiée, une forme d'identification et d'appartenance à un groupe social.	Symboles, signes, noms, emblèmes, légendes, insignes, organisation des bureaux, aménagement interne, localisation des sites, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites…

Type de structure	Identifier la structure de l'entreprise sur le plan de son organisation et son fonctionnement.	Statut juridique de l'entreprise, organigramme, ligne hiérarchique, degré de formalisation, relations horizontales et relations entité-groupe, degré de spécialisation, niveau de standardisation des procédés de travail, mode de fonctionnement (pyramidal, en réseau, en râteau..), mécanismes de contrôle, d'intégration, de régulation et de coordination.
Processus de décision	Etudier les mécanismes de prise de décision au sein de l'organisation.	Nature des décisions (individuelle/collective) rapidité du processus, fluidité ou rigidité des circuits ,niveau de préparation des décisions, choix des critères d'appréciation, niveau de délégation, système de réunion d'information, de concentration et de coordination.
Style de management et source de pouvoir	Identifier la façon dont la direction de l'entreprise encadre et gère ses employés et collaborateurs.	**Style de direction:** paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial, mercenaire. **Sources du pouvoir:** pouvoir de coercition, pouvoir de gratification, pouvoir d'expertise, pouvoir statutaire, pouvoir charismatique.
Politique des RH	Examiner la façon dont les dirigeants informent, animent et contrôlent leurs équipes de travail.	Politique de recrutement, de formation, profils et compétences recherchés, style d'animation, politique de communication interne; critères, outils et procédures d'évaluation.
Comportement et attitudes	Repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de Leur organisation.	Motivations des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social.

Annexe 06 : Références Schneider à forte rotation (Liste non-exhaustive)

Articles	Désignations
0.0.0.3.34140	Borne de Terre 6mm² AVK 6/10 T
0.0.0.4.44120	Cloison terminale NPP /AV 2,5-10 Grey
0.0.0.4.96119	GE GREY GROUP MARKING
0.0.0.5.05201	Barre chiffrée DY 10/6,5 (1-10)
0.0.0.5.05204	Barre chiffrée DY 10/6,5 (31-40)
00070214	DISJ D265+BLOC+CDE+ IC
00070224	D265+BLOC3/6T+Cde 3,5
00071300	DISJ D165+BLOC+CDE+ IC
00071320	DISJ D165+BLOC+CDE sans IC
00230300T1	BI 30A 300MA marquage Himel
00430300T1	Tetra 30A 300MA marquage Himel
004600100	Givare temp rum STR100
004600500	Givare temp rum STR106
00460300T1	TET 60A 300MA marquage Himel
0-046-0500-0	Sensor temp room STR350
004700320	SPD310-100/300/500/1000Pa
004700340	SPD310-1000/1200/2500/5000Pa
004700360	SPD360-300/500/1000/2500Pa
004701060	Presostato Aire SPD910-300Pa
004701070	Presostato Aire SPD910-500Pa
004701080	Presostato Aire SPD910-1000Pa
004701090	Presostato Aire SPD910-2000Pa
004701130	SPP920 Presostato dif. 150 a 1000mbar
004701140	SPP920 Presostato dif. 1 a 3bar
004701150	SPP920 Presostato dif. 2,5 a 5,5bar
004702140	Sensor Pres Wet SPP110-4000kPa
0051668	RONDELLE
006902321	Sensor R Humid. Duct SHD100
006902331	Sensor R Humid.Duct SHD100-T
006902361	SENSOR R HUMID.OUT DOOR SHO100
006902371	Sensor R Humid.Out Door SHO100-T
006902401	SENS HUMID. OUTDOOR SHO101-T5
006903115	Sensor R Humid.Room SHR110-T
00702517	FX-ALCB Loop controller for 2 loop
00702521	COMUNIC SERIE COM2 FX-SAB
00702530	EXTENS E/S FX-IOC
00703612GB	FIRE ALARM PANEL FX NET/GB
00703810GB	FIRE ALARM PANEL OR USER PANEL

	FXS/GB
007300112	Elekt.del TAC Xenta 302/N/P V3
007300310	Xenta 282/N/P V3
007301012	Elekt.del TAC Xenta 401 V3
007301040	XENTA 401 - C PARA 15 MODULOS
007302011	Elekt.del TAC Xenta 411 UNCONF
007302031	Elekt.del TAC Xenta 412 UNCONF
007302450	El.Part TAC Xenta 421A
007302460	El.Part TAC Xenta 422A
007302850	El.Part TAC Xenta 451A
007302860	El.Part TAC Xenta 452A
007302910	Elekt.del TAC Xenta 471
007303010	Elekt.del TAC Xenta 491
007303030	Elekt.del TAC Xenta 492

Annexe 07 : Politique de diversité et d'inclusion Schneider

Politique de diversité et d'inclusion

La diversité est notre héritage et notre avenir. Vous pouvez y contribuer.

"Tous nos employés peuvent compter sur nous pour valoriser et respecter leur singularité et les accepter tels qu'ils sont."

Jean-Pascal Tricoire
PDG

Pour Schneider Electric, la diversité est un atout stratégique

C'est un élément clé de notre avantage concurentiel. Elle inspire notre créativité et notre esprit d'ouverture tout en améliorant nos performances. Nous soutenons pleinement la diversité et la considérons comme une condition indispensable à notre réussite et à l'engagement de nos équipes.

Les principes de diversité et d'inclusion s'appliquent à toute l'entreprise et englobent tous les aspects de la diversité

Nous reflétons la diversité des communautés dans lesquelles nous intervenons et nous encourageons la collaboration entre collègues, car nous pensons que nos différences contribuent à la fois au développement de notre entreprise et à l'épanouissement personnel de chacun.

La diversité repose sur le respect et la dignité

Nous encourageons le respect des valeurs uniques de chacun en fournissant un environnement et des ressources appropriés, comme la formation et la sensibilisation.

La diversité et l'inclusion constituent la base de l'équité et de l'égalité

Nous soutenons la diversité et traitons tout le monde de manière égale. La diversité fait partie intégrante de notre management, de nos objectifs et des processus liés aux ressources humaines

9 janvier 2018. Schneider Electric. Tous droits réservés. Toutes les marques de commerce sont la propriété de Schneider Electric, ses filiales et sociétés affiliées.

Life Is On | Schneider Electric

Annexe 08 : Conditions générales d'Achat

SCHNEIDER ELECTRIC Algerie (Ci-après =*S*=)
CONDITIONS GENERALES D'ACHAT

1. Dispositions générales - acceptation
L'acceptation de la Commande par le Fournisseur (ci-après "F.") implique *ipso facto* celle des présentes Conditions Générales d'Achat qui en font partie intégrante et régissent les relations contractuelles entre les parties, sous réserve de ce qui est précisé aux conditions particulières de la Commande, le F. renonçant définitivement à ses propres Conditions Générales de Vente.
La présente Commande sera considérée comme définitivement acceptée par le F. dans l'ensemble de ses dispositions à l'échéance d'un délai de 10 jours ouvrables à compter de sa réception, sauf réserves adressées dans ce délai et par écrit à l'Acheteur gestionnaire de la Commande dont les coordonnées figurent au recto.
Il est précisé que l'engagement d'achat de **=*S*=** (à savoir la validité de la Commande passée au F.) est conditionné par l'acceptation par celui-ci de l'intégralité des dispositions de la Commande.

2. Livraison - Réception
La date contractuelle de livraison s'entend marchandise arrivée et déchargée au point de livraison spécifié à la Commande. Elle est impérative et constitue une disposition essentielle de la Commande. La date effective de livraison est celle apposée par le réceptionnaire de la marchandise sur le bon de prise en charge (ou de livraison) dûment signé par l'un de ses représentants habilités.
Aucune livraison anticipée ne peut avoir lieu sans accord préalable et écrit de **=*S*=**.
S'il est prévu une réception aux Conditions Particulières de la Commande, celle-ci est l'acte par lequel, sur l'initiative du F., **=*S*=** déclare accepter (avec ou sans réserves) les Fournitures, travaux et/ou prestations objet de la Commande (ci-après "la Fourniture").

3. Délais - pénalités
En cas de retard à la livraison ou réception non imputable à un cas de force majeure ou à une faute de **=*S*=**, le F. sera redevable de pénalités de retard calculées sur le montant total de la Commande au taux de 1 % par semaine calendaire de retard jusqu'à atteindre un plafond égal à 5 % de ce montant.
Au-delà de ce plafond, **=*S*=** se réserve le droit :
- de réclamer au F. son préjudice effectif,
- de prononcer à tout moment, unilatéralement et de plein droit, la résiliation totale ou partielle de la Commande aux torts du F. (sans préjudice de tous dommages - intérêts), l'ampleur du retard devant alors être considérée comme une défaillance pure et simple du F.

4. Modifications
A tout moment en cours d'exécution, **=*S*=** se réserve le droit de modifier par voie d'avenant les quantités et/ou la consistance des Fournitures, prestations ou travaux objet de la Commande, sans que le F. puisse prétendre à une indemnité de ce fait ni modifier les prix unitaires arrêtés dans le cadre de la Commande de base. Les conditions auxquelles cet avenant sera considéré comme accepté sont celles décrites à l'article 1 ci-dessus. L'avenant précise, le cas échéant, le nouveau délai contractuel de livraison/réception.

5. Transfert des risques
Nonobstant toute opération de contrôle ou de recette chez le F., le transfert des risques s'opère à la livraison des Fournitures. Si une réception est prévue, le F. conserve cependant les risques inhérents à la Fourniture jusqu'à l'émission par **=*S*=** d'un procès-verbal de réception sans réserve.
En tout état de cause, la Fourniture voyage aux risques et périls du F.

6. Emballage et documentation
La Fourniture est livrée accompagnée de l'emballage nécessaire à son stockage et à sa bonne conservation. Sauf clause contraire, les emballages ne sont pas consignés et, en cas de consignation, leur retour s'effectue aux frais du F..
La Fourniture est livrée accompagnée de la documentation nécessaire à son emploi, sa maintenance et son entretien.

7. Contrôle
Il appartient au F. de vérifier et de certifier sous sa responsabilité la conformité de la Fourniture aux conditions qui lui sont applicables selon les spécifications de **=*S*=** que le F. déclare parfaitement connaître. En aucun cas, des contrôles effectués par **=*S*=** antérieurement, pendant ou postérieurement à la livraison / réception, ne sauraient dégager le F. de cette responsabilité.

8. Expédition
Simultanément à toute expédition de Fourniture, le F. adresse
Un bon de livraison rappelant les références et la date de la Commande, le nombre de colis et une désignation précise des Fournitures expédiées. L'original de ce bon accompagne chaque expédition de colis.

9. Rebut
=*S*= pourra notifier au F. le rebut de toute Fourniture qui s'avérerait non conforme aux spécifications de la Commande. Toute Fourniture ayant fait l'objet d'un rebut sera considérée comme n'ayant pas été livrée/réceptionnée et devra être reprise par le F. et à ses frais dans les 48 heures ouvrables suivant réception de la notification de rebut. A défaut, celle-ci est réexpédiée chez le F. à ses frais, risques et périls. Toute Fourniture ayant fait l'objet d'un rebut donne immédiatement lieu à émission d'une note de débit.

10. Facturation
Toute facture devra être expédiée en un exemplaire à l'adresse de facturation indiquée sur la Commande et rappeler impérativement les références de **=*S*=** ainsi que celles de la Commande correspondante.
Chaque facture ne concerne qu'une seule Commande et devra comporter la désignation des Fournitures, travaux ou prestations facturés, ainsi que les prix unitaires et les quantités livrées.

=*S*= se réserve le droit de suspendre le paiement de toute facture non conforme aux dispositions réglementaires et/ou à celles du présent article. Tout désaccord de **=*S*=** quant à la quantité ou qualité de la Fourniture livrée ou au prix facturé, donnera lieu à l'émission d'une note de débit. Le F. dispose de 45 jours à compter de l'émission de la note de débit pour contester cette dernière.

11. Prix et conditions de règlement
Les prix mentionnés sur la Commande sont fermes et non révisables et s'entendent franco de port et de frais d'emballage.

Sauf dispositions contraires de la Commande, les règlements sont effectués par Virement ou Chèque le 15 ou 30 du mois en cours.
Les notes de débit émises par **=*S*=** seront automatiquement déduites du règlement sous réserve de la réception par **=*S*=** de la facture correspondante.
Le paiement sera effectué par **=*S*=**.

12. Cession ou subrogation de créances, droits et/ou obligations nés de la Commande
Le F. s'interdit de céder ou transférer tout ou partie de la créance née de la Commande sans en avoir averti par écrit le Service Comptabilité Fournisseurs **=*S*=** au moins 15 jours à l'avance. Cette procédure d'information préalable concerne également toute convention (sa résiliation, son échéance, ses modifications) relative à une opération d'affacturage.
Le F. s'interdit de céder/transférer tout ou partie des droits et/ou obligations nés de la Commande sans l'autorisation écrite et préalable de **=*S*=**.

13. Moules, outillages, moyens de tests (ci-après "Outillage")
Tout Outillage fabriqué spécifiquement dans le cadre de l'exécution de la Commande devient la propriété exclusive de **=*S*=** dès sa réalisation et ne peut être utilisé par le F. que pour l'exécution de Commandes passées par **=*S*=**. Cet Outillage, s'il est laissé en dépôt chez le F., devra être marqué d'une plaque de propriété au nom de **=*S*=**, à qui il sera restitué immédiatement et en bon état de fonctionnement à 1ère demande écrite de sa part. Le F. assure à ses frais l'entretien et les réparations courantes de l'Outillage. Il en assume la garde à ses risques et périls et veille à ce que l'Outillage soit correctement couvert par ses propres polices d'assurances.
En cas de sinistre, le F. remet l'Outillage en état à ses frais et dans les meilleurs délais ou, s'il est jugé irréparable, indemnise **=*S*=** à hauteur de sa valeur de remplacement.
La durée d'amortissement de l'Outillage est fixée à 30 mois à compter de sa première utilisation.

14. Garantie contractuelle
14.1 Garantie de bon fonctionnement
Le F. garantit **=*S*=** contre tout vice de conception, d'exécution et/ou de matière de la Fourniture pendant une période de 12 mois à compter de la livraison ou de la réception s'il en est prévu une. Par conséquent, le F. s'engage, dès lors qu'il serait constaté par **=*S*=** ou son propre client un défaut/dysfonctionnement de la Fourniture, à rectifier, réparer ou remplacer à ses frais la Fourniture dans son environnement (y compris frais éventuels de déplacement de personnel, démontage/remontage) de telle sorte que celle-ci fonctionne en tout point conformément aux dispositions de la Commande et à l'usage pour lequel elle est destinée.
Au cas où le F., appelé à exécuter sa garantie, ne serait pas efficacement intervenu dans un délai de 15 jours calendaires, **=*S*=** se réserve le droit d'intervenir ou de faire intervenir tout tiers en lieu et place du F. aux frais de ce dernier.

Toute prestation effectuée et/ou élément remplacé/rectifié/réparé dans le cadre de la présente garantie sont eux-mêmes garantis pour une période de 12 mois aux conditions définies ci-dessus. Seuls les éléments/prestations dont la durée de vie normale est inférieure à 12 mois d'utilisation consécutifs sont exclus du champ de la présente garantie de bon fonctionnement.

14.2 Fourniture de pièces de rechange
Le F. livrera toute pièce de rechange pendant une durée de 10 ans à compter de la livraison/réception de la Fourniture.

15. Propriété intellectuelle
Toute étude (ses résultats comme les différents éléments qui la composent tels que plan, schéma, maquette, prototype...) réalisée par ou pour le F. dans le cadre de l'exécution de la Commande est propriété exclusive de **=*S*=**.

En conséquence, le F. s'interdit d'utiliser/exploiter (ou de le laisser faire par des tiers) lesdits résultats/éléments d'étude à d'autres fins que l'exécution de la Commande.
Si des logiciels spécifiques sont fournis en application de la Commande, l'acceptation de celle-ci implique *ipso facto* cession par le F. à **=*S*=** des droits exclusifs d'utilisation / exploitation / commercialisation desdits logiciels. Le F. s'engage par ailleurs à transmettre à **=*S*=** à 1ère demande de celle-ci, les programmes sources et objets desdits logiciels ainsi que la documentation associée.

Le F. garantit totalement **=*S*=** contre toute action ou recours de tiers basés sur la revendication de droits de propriété intellectuelle qui couvriraient la Fourniture livrée au titre de la Commande. Dans le cadre d'une telle action, et indépendamment de toute autre sanction, tous les frais de procès (y compris d'avocats) et dommages-intérêts que **=*S*=** aurait à supporter, seront intégralement à la charge du F.

16. Confidentialité - Publicité
Toute information, quelle qu'en soit la nature (technique ou commerciale) ou le support, transmise au F., ou à laquelle celui-ci aurait accès dans le cadre de la Commande doit être considérée par celui-ci comme strictement confidentielle et exclusivement réservée à l'exécution de la Commande, à l'exclusion de toute autre utilisation.
Par ailleurs, et sauf accord exprès et préalable de **=*S*=**, le F. s'engage à ne pas faire état auprès des tiers de l'existence de ses relations commerciales avec **=*S*=**, ni à exposer tout ou partie des Fournitures réalisées à partir de documents ou spécifications techniques propriété de **=*S*=**.

17. Assurances
Le F. s'engage à communiquer à **=*S*=** à 1ère demande de sa part copie de ses polices d'assurances et/ou toute attestation à délivrer par ses assureurs et à obtenir de leur part, à ses frais, les éventuels compléments de couverture que **=*S*=** jugerait raisonnablement nécessaires au vu des risques liés à l'exécution de la Commande.

18. Résiliation
=*S*= pourra résilier la Commande unilatéralement et de plein droit, sans que le F. puisse prétendre à quelque indemnité que ce soit de ce fait dans les cas suivants :
- 15 jours après envoi d'une mise en demeure non suivie d'effet en cas d'inexécution par le F. d'une quelconque de ses obligations au titre de la Commande,
- avec effet immédiat en cas de :
  - dissolution ou liquidation judiciaire ou amiable,
  - situation de force majeure dont les effets perdureraient au-delà d'une durée de 6 semaines,
  - Dépassement des délais contractuels tel que le plafond des pénalités de retard serait atteint.

19. Litiges - droit applicable
Le contrat liant **=*S*=** au F. est régi par le droit algérien, à l'exclusion des dispositions de la convention de Vienne du 11 avril 1980 sur la vente internationale de marchandises.
Tout litige né de ce contrat qui ne pourrait être résolu à l'amiable sera porté devant le Tribunal de Commerce d'Alger à l'exception de toute autre juridiction, y compris en cas d'action en référé, de pluralité de défendeurs ou d'action en garantie.

20 . Développement durable
20.1 **=*S*=** s'est engagé à respecter les principes directeurs de l'OCDE relatifs au développement durable, et les règles définies dans la norme ISO 14001, notamment celles relatives à la protection de l'environnement.
20.2 Le F. s'engage à ne pas fournir à **=*S*=** de Fourniture contenant une ou plusieurs des substances dangereuses auxquelles il est fait référence aux articles 4 et 6 de la Directive européenne 2002/95/CE du 27 Janvier 2003 et de manière plus générale, à se conformer systématiquement aux lois et réglementations tant européennes que du pays de livraison indiqué dans la Commande, relatives à l'interdiction ou la limitation de l'utilisation de certains produits ou substances. Le F. indemnisera **=*S*=** de tous coûts, dommages et pertes supportés par **=*S*=** et/ou mis à sa charge au titre de réclamations de tiers, du fait de la présence dans la Fourniture de produits ou de substances dangereux et/ou interdits.
20.3 Le F. déclare qu'il a pleine connaissance des principes, règles, lois et réglementations visées aux points 20.1 et 20.2, s'engage à les respecter et à mettre en œuvre tous moyens industriels et humains nécessaires (notamment dans sa politique environnementale et de ressources humaines) pour assurer la bonne application des dits principes , règles, lois et réglementations.
Il s'engage, en outre, à en justifier la mise en œuvre à **=*S*=** à première demande de sa part.

Service Achats Algérie –

Annexe 09 : Conditions générales de Vente

Life Is On | Schneider Electric

Conditions générales de vente produit - Schneider Electric ALGERIE

I - Généralités

Les présentes conditions générales de vente sont applicables à toute offre émise par Schneider Electric Algérie (ci-après le « Vendeur ») pour, ou toute vente conclue par le Vendeur avec, un client (ci-après l' « Acheteur »). Toute commande passée au Vendeur emporte de plein droit acceptation par l'Acheteur des présentes conditions générales de vente et renonciation de sa part à l'application de ses propres conditions gé¬nérales d'achat.

II - Objet et étendue de l'offre

2.1 Sauf offre particulière émise par le Vendeur, les prix applicables sont ceux qui figurent dans les tarifs du Vendeur en vigueur à la date de passation de la commande.
Lorsque le Vendeur a émis une offre, les prix et conditions de cette offre concernent exclusivement les produits (spécifications et quantité) qui y sont spécifiés et, à défaut de stipulations expresses contraires, restent valables pendant un mois.

2.2 Le Vendeur se réserve le droit d'apporter à tout moment toute modification, notamment de disposition, de forme, de couleur, de dimension ou de matière, aux produits dont les représentations, descriptions et spécifications figurent dans ses catalogues et prospectus.

III - Conclusion de la vente

Le contrat de vente n'est parfait qu'après acceptation expresse et sans réserve de la commande par le Vendeur. Toute modification à ce contrat devra être acceptée de manière expresse par le Vendeur.

IV - Propriété intellectuelle et confidentialité

4.1 Le Vendeur n'est tenu en aucun cas de fournir ses plans de fabrication ni d'exécution même si les produits sont livrés avec un schéma d'installation. Les schémas, documents et informations techniques qui seraient transmis à l'Acheteur, restent l'entière propriété du Vendeur et sont strictement confidentiels.

4.2 La technologie et le savoir-faire, brevetés ou non, incorporés dans les produits ainsi que tous les droits de propriété industrielle et intellectuelle relatifs aux produits, sont et demeurent la propriété exclusive du Vendeur et toute information y relative doit être considérée par l'Acheteur comme strictement confidentielle, y compris celles figurant dans les plans et documents éventuellement remis à celui-ci.
En conséquence l'Acheteur s'interdit de les communiquer à tout tiers, intentionnellement ou non, et s'engage à ne les utiliser que pour les besoins de l'exploitation et de la maintenance des produits. Est exclu tout droit de réaliser ou faire réaliser des pièces de rechange.
Les conditions d'utilisation des logiciels et des bases de données sont énoncées dans les licences qui les accompagnent.
Cependant, concernant la technologie appartenant à des tiers, telle que le software, incorporée dans les produits (ci-après « le Programme »), l'Acheteur bénéficie d'une licence non exclusive et permanente d'utilisation du Programme pour le seul besoin de l'utilisation des produits conformément à l'usage auquel ils sont destinés.
L'Acheteur s'engage à se conformer aux termes de l'offre et en particulier aux instructions d'utilisation du Programme ou à la documentation technique du Vendeur fournie par le Vendeur, selon le cas.
En conséquence, l'Acheteur s'engage à ne pas copier, reproduire, décompiler, désassembler ou chercher de quelque autre façon que ce soit à reconstituer le code source du Programme ou la technologie du Vendeur. Dans le cas où l'Acheteur ne respecterait pas l'intégralité des dispositions ci-dessus, il en supporterait toutes les conséquences, y compris le paiement de dommages-intérêts de toute nature qui en résulteraient.

V - Prix - Conditions de paiement - Taxes

5.1 Les prix sont stipulés hors taxes, qu'ils soient payés en Dinard Algérien ou dans le pays où sont livrés les produits.
Les conditions et termes de paiement sont précisés dans l'offre/contrat de vente. A défaut, les produits et/ou prestations sont payables en totalité à la livraison et/ou réception, dans les 30 jours suivant la date d'émission de la facture et le paiement sera fait en Dinard Algérien, sans versement de taxes à la charge du Vendeur, en Dinard au moyen d'une lettre de crédit confirmée émise par une banque agréée par le Vendeur. L'Acheteur devra obtenir l'accord du Vendeur sur les termes de la lettre de crédit et quant à la banque émettrice avant l'émission de la L/C. Compte tenu des coûts de gestion supportés par le Vendeur, toute vente donnera lieu à une facturation d'un montant minimal de 15000 Dinard.

5.2 En cas de retard de paiement, le Vendeur pourra exiger de l'Acheteur le paiement d'un taux d'intérêt égal au taux de base mensuel plus 3%, ce taux de base étant le dernier taux en vigueur appliqué par la Banque Centrale dont relève la monnaie de paiement à la date d'exigibilité. L'intérêt sera calculé au jour le jour à compter de la date d'exigibilité jusqu'à la date de paiement effectif et sera au moins égal à 1,5% par mois de retard.

5.3 Le défaut de paiement d'un terme à bonne date entraînera de plein droit l'exigibilité de toutes les sommes dues par l'Acheteur défaillant, même si elles ont donné lieu, en tout ou partie, à la création de traites ou à la réception de billets à ordre. En outre, le Vendeur se réserve le droit de suspendre l'exécution de ses propres obligations jusqu'au complet paiement des sommes exigibles.

5.4 En cas de retard de paiement excédant un délai de 30 jours, la vente pourra être résolue par le Vendeur, aux torts de l'Acheteur, huit jours après une mise en demeure de payer restée sans effets.
5.5 Les dispositions ci-dessus s'appliqueront sans préjudice de tous dommages et intérêts auxquels pourrait prétendre le Vendeur.

VI - Livraison - Expédition

6.1 Sauf disposition contraire, la livraison est réputée effectuée dès la mise à disposition des produits dans les usines ou magasins du Vendeur (Ex-Work).
Le client devrait accuser réception sur le BL lors de la livraison.
Toute réclamation d'incohérence de quantité (manquante, quantité supplémentaire, etc...) doit être transmise dans les 5 jours ouvrables à partir de la date d'expédition. La date d'expédition correspond à la date de facturation.

6.2 Si l'Acheteur ne prend pas possession des produits à la date de livraison prévue, la vente pourra être résolue de plein droit par le Vendeur, sans mise en demeure et sans préjudice de tous dommages et intérêts. Si le Vendeur n'exerce pas cette faculté, l'Acheteur supportera les frais de manutention et de stockage des produits jusqu'à ce qu'il ait pris possession de ceux-ci.

VII - Délais - Pénalités

7.1 Les délais de livraison sont indicatifs, sauf acceptation expresse par le Vendeur de délais fermes.

7.2 Les délais de livraison courent à partir de la plus tardive des dates suivantes : (i) acceptation sans réserve de la commande par le Vendeur; (ii) réception par le Vendeur de certaines informations à la charge de l'Acheteur qui conditionneraient l'exécution de la commande ; (iii) réception de l'acompte que l'Acheteur s'était engagé à lui verser conformément aux dispositions du contrat de vente, ou dans le cas où le prix des produits doit être payé par lettre de crédit, à la date à laquelle une lettre de crédit acceptable par le Vendeur est notifiée, et le cas échéant confirmée, au Vendeur.
A défaut d'une période définie mentionnée dans l'offre/ contrat de vente, si les conditions préalables à l'entrée en vigueur du contrat de vente n'ont pas été réalisées dans les six (6) mois de sa conclusion, ledit contrat de vente sera nul et non avGARANTIUEenu et le Vendeur et l'Acheteur renoncent par les présentes à réclamer toute indemnité à ce titre.

7.3 Le Vendeur est dégagé de plein droit de tout engagement relatif aux délais de livraison en cas de force majeure ou d'événements intervenant chez le Vendeur ou ses fournisseurs de nature à perturber l'organisation ou l'activité de l'entreprise tels que, à titre d'exemple, lock-out, grève, guerre, embargo, incendie, inondation, accident d'outillage, rebut de pièces en cours de fabrication, interruption ou retard dans les transports ou approvisionnements en matière première, énergie ou composants, ou de tout autre événement indépendant de la volonté du Vendeur ou de ses fournisseurs.

7.4 En cas de retard de livraison, lorsqu'un délai ferme a été accepté et à défaut de stipulations contraires, il sera appliqué, pour chaque semaine entière de retard au-delà d'une période de grâce de une semaine, une pénalité libératoire égale à 0,5% du prix départ usine des produits dont la livraison est en retard, étant précisé que cette pénalité sera en tout état de cause plafonnée à 5 % du montant de cette assiette. Ces pénalités de retard constitueront le seul et unique recours ouvert à l'Acheteur en cas de retard.

VIII - Réserve de propriété

8.1. Le Vendeur se réserve le droit de récupérer les produits jusqu'au paiement intégral du prix en principal et accessoires.

8.2 En cas de transformation ou d'incorporation des produits, les produits transformés ou les marchandises dans lesquelles ils sont incorporés, deviennent le gage du Vendeur jusqu'à complet paiement du prix. L'Acheteur s'oblige à faire état de l'existence de la réserve de propriété auprès des tiers à qui il revendrait les produits soit en l'état, soit incorporés dans un ensemble.

8.3 En cas de restitution des produits dans le cadre du présent article, les acomptes éventuellement reçus par le Vendeur lui restent acquis, sans préjudice des dommages et intérêts que ce dernier pourrait réclamer.

8.4 A compter de la livraison, conformément à l'Incoterm applicable, l'Acheteur assume tous les risques liés à la possession, la garde et/ou l'utilisation des produits, et l'Acheteur est à compter de cette date responsable de tous les dommages causés par les produits.

IX - Emballage

Les prix mentionnés dans l'offre s'entendent pour un emballage ordinaire. Toute demande de la part de l'Acheteur pour un type d'emballage autre que celui habituellement utilisé par le Vendeur fera l'objet d'un complément de prix. Les emballages ne sont en aucun cas repris par le Vendeur.

X - Transport - Douanes

Sauf disposition contraire de la commande les produits sont vendus départ usine (Cf. article 6.1). En conséquence les opérations de transport, d'assurances et/ou dédouanement sont à la charge du Client. Schneider pourrait assumer le coût du transport (mais pas le risque).

XI – Environnement

11.1 Elimination des déchets de produits
Il appartient au détenteur du déchet d'en assurer ou d'en faire assurer l'élimination. Pour les équipements électriques et électroniques (" EEE ") professionnels concernés par la Directive 2002/96/CE du 27 janvier 2003 et par la Directive 2006/66/CE du 6 septembre 2006 ainsi que par les textes d'application qui en découlent, le financement de l'enlèvement et du traitement des déchets issus de ces EEE mis sur le marché après le 13 août 2005 est transféré à l'Acheteur direct qui l'accepte. L'Acheteur direct s'engage à s'assurer, d'une part, de la collecte et de l'enlèvement des déchets issus des EEE objets de la vente, et, d'autre part, de leur traitement et de leur valorisation. Le non respect par l'Acheteur des obligations ainsi mises à sa charge peut entraîner l'application de sanctions, y compris pénales, prévues par chaque état membre de l'Union Européenne.

11.2 Dispositions applicables aux substances chimiques REACH

11.2.1 Pour les produits livrés après publication de la liste des substances candidates à l'autorisation au sens du Règlement REACH n°1907/2006 et des différentes mises à jour, et conformément à l'article 33 al. 1 dudit Règlement, le Vendeur informe l'Acheteur via le site internet https : //www.se.com/dz/fr/ de la présence de ces substances candidates à plus de 0,1% en masse par masse porté au poids total, pour permettre l'utilisation dudit produit en toute sécurité. Le Vendeur informera l'Acheteur via ce même site internet, lorsqu'il en aura connaissance, des changements dans la composition des produits/articles concernés.

11.2.2 Le Vendeur garantit que les substances, seules ou contenues dans des préparations ou produits qu'il a incorporées pour la production considérée ont été utilisées conformément aux dispositions relatives à l'enregistrement, l'autorisation et à la restriction.

XII - Garantie

12.1 Défectuosités ouvrant droit à la garantie
Le Vendeur s'engage à remédier à tout défaut de fonctionnement des produits provenant d'un vice dans la conception, les matières ou la fabrication.
Cette obligation ne s'applique pas en cas de défaut résultant :
- d'un entretien non conforme aux prescriptions du Vendeur ou, à défaut de telles prescriptions, aux règles de l'art, ou
- de conditions de stockage inadaptées, ou
- du non-respect des notices d'installation et/ou de raccordement.

Toute garantie est également exclue : pour les consommables et les remplacements ou les réparations qui résulteraient de l'usure normale des produits, de détériorations ou d'accidents provenant d'un défaut de surveillance des produits ou d'une utilisation de ceux-ci non conforme à leur destination et/ou aux prescriptions du Vendeur, et plus généralement pour tout incident dont la responsabilité n'incombe pas au Vendeur. La garantie ne pourra s'appliquer si des modifications ou des adjonctions ont été effectuées sur les produits par l'Acheteur sans l'accord exprès du Vendeur.

12.2 Le Vendeur ne fournit aucune garantie en ce qui concerne l'aptitude des produits à atteindre les objectifs que l'Acheteur s'est fixés dès lors que ces objectifs n'ont pas été expressément acceptés par le Vendeur.

12.3 Durée de la garantie
La garantie ne s'applique qu'aux vices qui se seront manifestés pendant la durée de la garantie telle que mentionnée dans le catalogue électronique du Vendeur, qui peut être consulté à tout moment à l'adresse suivante : https://www.se.com/dz/fr/
La garantie débute à la livraison des produits au sens de la clause 6.1.
Si la date de livraison des produits ne peut pas être déterminée pour une raison quelconque, la garantie débute à la date du code de fabrication qui est porté sur chaque produit, et dans ce cas la durée de la garantie telle que mentionnée dans le catalogue électronique du Vendeur sera augmentée de 6 mois.
La réparation, la modification ou le remplacement de pièces pendant la période de garantie ne peuvent avoir pour effet de prolonger le délai de garantie des produits.

12.4 Modalités d'exercice de la garantie
Dans le cadre de la présente garantie, le Vendeur remédie à ses frais, dans les meilleurs délais et par les moyens qu'il juge appropriés, aux vices décelés. Les pièces remplacées redeviennent la propriété du Vendeur et devront lui être restituées à première demande de sa part.

12.4.1 La garantie s'exerce au choix du Vendeur, soit par la mise à disposition de l'Acheteur d'un produit neuf de remplacement à titre gratuit, soit par la réparation du produit concerné dans les ateliers du Vendeur. A cet effet, les pièces ou les produits défectueux sont alors renvoyés au Vendeur aux frais de l'Acheteur dans les 30 jours à compter du moment où le produit apparaît être défectueux ; le Vendeur prenant en charge les frais de transport des produits de remplacement ou ayant fait l'objet d'une réparation. Le défaut de retour par l'Acheteur des produits prétendus défectueux dans le délai de 30 jours susmentionné autorise le Vendeur à facturer le produit de remplacement ou le coût de la réparation.
En aucun cas la garantie ne couvre les frais de recherche sur site de l'élément défectueux, démontage et remontage du produit dans son environnement.

12.4.2 Au cas où, compte tenu de la nature des produits, la réparation doit avoir lieu sur site, le Vendeur prend à sa charge les frais de main d'œuvre relatifs à la réparation (sauf temps passé en attente et frais induits du fait de la non mise à disposition des produits).

12.5 Obligations de l'Acheteur
Pour pouvoir invoquer le bénéfice de la présente garantie, l'Acheteur doit aviser le Vendeur des vices qu'il impute aux produits dès la manifestation des défauts de fonctionnement, et fournir toutes justifications quant à la réalité de ceux-ci. Il doit donner au Vendeur toute facilité pour procéder à la constatation de ces défauts et pour y remédier ; il doit en outre s'abstenir, sauf accord exprès du Vendeur, d'effectuer ou de faire effectuer la réparation par un tiers.

XIII - Responsabilité

Les dispositions du contrat de vente tel qu'accepté par le Vendeur et les dispositions des présentes Conditions Générales de Vente définissent l'intégralité de la responsabilité du Vendeur, et excluent toutes autres garanties légales, exprimées ou implicites, y compris mais sans limitation, toutes garanties tenant aux qualités marchandes et à l'adéquation des produits à un usage particulier.
En aucun cas, le Vendeur ne pourra être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit, de tout dommage indirect et/ou immatériel, tel que notamment, et sans que cette énumération soit limitative, manque à gagner, perte de données, perte de profit, perte de production, réclamations de tiers relatives ou résultant des produits postérieurement à leur livraison à l'Acheteur, dans la limite autorisée par la loi.
En tout état de cause la responsabilité du Vendeur au titre de l'exécution du contrat de vente, est strictement limitée, quels que soient les causes, l'objet ou le fondement de la réclamation, au montant HT dudit contrat de vente.

XIV – Loi applicable - Contestations

Le contrat de vente objet des présentes conditions générales de vente est régi par la loi Algérienne, à l'exclusion de ses règles de conflit de loi ainsi que de la Convention de Vienne de 1980 sur la Vente Internationale de Marchandises. Tout litige relatif à toute offre émise ou toute vente effectuée par le Vendeur, qui ne pourrait être réglé à l'amiable, sera de la compétence exclusive du Tribunal de Cheraga et ce y compris en cas d'action en référé, d'appel en garantie ou de pluralité de défendeurs.

Juillet 2019

Tables des matières

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux I

Liste des figures II

Liste des abréviations III

Sommaire V

Introduction Générale 1

Chapitre 01 : Management Interculturel et Culture d'Entreprise 6

1. Le management interculturel et la gestion de la diversité culturelle dans l'entreprise 8
   1.1. L'émergence du concept de management interculturel 8
   1.2. Principaux auteurs du management interculturel et leurs travaux 10
      1.2.1. HOFSTEDE 11
      1.2.2. KLUCKHOHN et STODTBECK 15
      1.2.3. TROMPENAARS 17
   1.3. Styles de management régionaux 19
      1.3.1. Le modèle nord-américain 19
      1.3.2. Le modèle européen 19
      1.3.3. Le modèle asiatique 20
      1.3.4. Le modèle africain 20
   1.4. Gestion de la diversité culturelle 21
2. Le concept de culture d'entreprise 21
   2.1. Naissance du concept 22
   2.2. Typologie de la culture d'entreprise 23
   2.3. Théories de la culture d'entreprise 26
      2.3.1. Le modèle de PETERS et WATERMAN 26
      2.3.2. Le modèle de SCHEIN 26
3. La culture d'entreprise : Logiques fondatrices, composantes et rôles 28
   3.1. Logiques fondatrices de la culture d'entreprise 28
   3.2. Les déterminants de la culture d'entreprise 30
   3.3. Le rôle de la culture d'entreprise 31

3.3.1. Les rôles externes de la culture d'entreprise 31
3.3.2. Les rôles internes de la culture d'entreprise 32
Chapitre 02 : Travaux de MEIER en Culture d'Entreprise 34
1. Grille d'analyse de MEIER 36
1.1. Présentation de la grille d'analyse 36
1.1.1. L'histoire 36
1.1.2. Le métier 37
1.1.3. Les valeurs dominantes 38
1.1.4. Le référentiel en termes de développement 38
1.1.5. Le positionnement face à l'environnement 40
1.1.6. Les éléments d'identification et d'appartenance 41
1.1.7. Le type de structure 42
1.1.8. Le processus de décision 45
1.1.9. Le style de management et sources de pouvoir 47
1.1.10. La politique des ressources humaines 50
1.1.11. Le comportement et les attitudes 52
2. Application de la grille de MEIER sur des cas d'entreprises 53
Chapitre 03: La culture de Schneider Electric Algérie selon la MEIER 58
1. Présentation de l'organisme d'accueil 60
1.1. Informations générales 60
1.2. Schneider Electric Algérie 61
1.3. Présentation du département Finances 63
1.3.1. Le Département Finances de SEA 63
1.3.2. Structure du département 64
2. Démarche méthodologique de la recherche 67
2.1. Objectifs de la recherche 67
2.2. Outils de la recherche 67
2.3. Traitement des données 69
3. Résultats et discussions 70
3.1. Décryptage de la culture de SE selon la grille d'analyse d'O. MEIER 70
3.1.1. Histoire 70
3.1.2. Métier 71
3.1.3. Valeurs dominantes 72
3.1.4. Référentiel en termes de développement 74
3.1.5. Positionnement face à l'environnement 75

3.1.6. Eléments d'identification et d'appartenance 78
3.1.7. Type de structure 80
3.1.8. Processus de décision 81
3.1.9. Style de MGT et sources de pouvoir 82
3.1.10. Politique des RH 82
3.1.11. Comportements et attitudes 84
3.2. Présentation et analyse des résultats de l'entretien 87
3.2.1. Entretien 01 : (*DG SEMAN*) 87
3.2.2. Entretien 02 : (*DG SEA*) 91
3.3. Discussion de l'ensemble des résultats 95
3.4. Recommandations pour renforcer la culture d'entreprise au sein de SEA 96
Conclusion Générale 97
Bibliographie ..... Error! Bookmark not defined.
Liste des Annexes 108