

La culture organisationnelle comme levier d'efficacité opérationnelle pour créer un avantage concurrentiel : Cas du groupe SONATRACH.

Organizational culture as a lever for operational Efficiency to create competitive advantage. Case of the SONATRACH group.

SI SALAH-KISSOUM Karima¹

/

TADJINE-DAHMOUNE Rhadia²

¹Laboratoire DEFI, UMMTO – Algérie, karima.si-salah@ummto.dz

²Laboratoire DEFI, UMMTO – Algérie, rhadia.dahmoune@ummto.dz

Reçu le: 05/11/2024

Accepté le: 12/12/2024

Publié le: 20/12/2024

Résumé:

Dans un contexte de concurrence intense, les entreprises doivent constamment réévaluer leurs stratégies pour rester compétitives et répondre aux attentes des consommateurs tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux. La culture organisationnelle constitue, à cet effet, un élément qui concilie les différentes actions de l'entreprise. En mettant l'accent sur la relation entre la culture organisationnelle et l'efficacité opérationnelle et en nous appuyant sur le cas du groupe SONATRACH, cet article explore les moyens permettant à l'entreprise d'améliorer ses performances et développer un avantage concurrentiel.

Mots clés: Culture organisationnelle ; efficacité opérationnelle ; avantage concurrentiel, SONATRACH.

Jel Classification Codes : L125.

Abstract:

In a context of intense competition, companies must constantly re-evaluate their strategies to remain competitive and meet consumer expectations, while taking into account environmental and societal issues. Organisational culture is a key element in reconciling these different corporate actions. Focusing on the relationship between organisational culture and operational efficiency, and using the SONATRACH Group as a case study, this article explores ways in which companies can improve their performance and develop a competitive edge.

Keywords: organizational culture; operational efficiency; competitive advantage; SONATRACH

Jel Classification Codes : L 125.

SI SALAH-KISSOUM Karima, karima.si-salah@ummto.dz

1. Introduction :

L'intensité concurrentielle à laquelle font face les entreprises aujourd'hui redéfinit en permanence les éléments à prioriser dans leur réflexion stratégique. Si d'une part, leurs objectifs constituent la boussole de leurs stratégies, il n'en demeure pas moins que ces objectifs se doivent d'être alignés avec les attentes des consommateurs et celles de l'ensemble des acteurs de l'environnement.

L'obtention d'un avantage concurrentiel et le développement de la compétitivité sont ainsi conditionnés par la capacité de ces entreprises à proposer une offre différenciée de la concurrence. Pour garantir un avantage durable, cette différenciation devra, elle aussi, être défendable et durable dans le temps. Pour ce faire, l'entreprise doit aller au-delà des préoccupations économiques et s'intéresser également aux préoccupations environnementales, éthiques et sociétales.

Les outils de compétitivité et d'obtention d'avantages concurrentiels sont très variés et ne cessent de se développer. Cet article se veut un plaidoyer en faveur de la culture organisationnelle comme élément essentiel dans la quête de l'avantage concurrentiel. Autrement dit, quel que soit l'outil que l'entreprise décide de mettre en avant pour construire son avantage concurrentiel, la culture, pour peu que sa construction soit pertinente, sera, comme le dit Peter Drucker « l'avantage concurrentiel ultime ».

Par ailleurs, la question de la culture organisationnelle suscite un intérêt croissant, notamment dans des entreprises emblématiques comme le Groupe SONATRACH qui représente le pilier central de l'économie nationale de par sa contribution significative au développement du secteur énergétique en Algérie.

Dans cet article, nous aborderons la problématique du lien causal entre la culture et la construction d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise de manière générale et dans le contexte de l'entreprise Algérienne, notamment à travers le cas de l'entreprise SONATRACH, en particulier. Les possibilités de relier la culture à l'avantage concurrentiel étant nombreuses, nous avons choisi d'aborder cette question sous l'angle de l'efficacité opérationnelle et comprendre dans quelle mesure la culture organisationnelle, à travers son impact sur l'efficacité opérationnelle, améliore la performance de l'entreprise et augmente les chances d'obtention d'un avantage concurrentiel. Notre objectif est d'analyser comment les valeurs, les normes et les pratiques au sein de l'organisation peuvent contribuer à améliorer ses performances globales. En comprenant ces dynamiques culturelles, nous cherchons à déterminer comment SONATRACH, et potentiellement d'autres entreprises dans des contextes similaires, peuvent tirer parti de leur culture organisationnelle pour renforcer leur compétitivité sur le marché.

Cette recherche abordera dans un premier temps, le concept de culture et son importance dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Nous établirons des liens entre la culture organisationnelle et l'efficacité opérationnelle en mettant en lumière le rôle de la culture dans cette efficacité. Dans un second temps, et à travers une étude que nous avons menée auprès de l'entreprise Algérienne SONATRACH, nous allons voir dans quelle mesure la culture renforce-t-elle le développement d'un avantage concurrentiel dans un contexte fortement compétitif.

2. Au sujet de la culture d'entreprise

L'avantage concurrentiel ne se limite pas à la création d'une offre différenciée et validée par le marché. Une différenciation doit, pour garantir un avantage concurrentiel, être durable et défendable dans le temps. La ressource qui est au cœur de cette différenciation doit disposer d'une grande valeur stratégique qui garantira un avantage unique, défendable et durable.

Au-delà des aspects tangibles et matériels sur lesquels une entreprise peut fonder son avantage concurrentiel, les aspects immatériels constituent également des sources de différenciation uniques et bien plus difficiles à imiter par la concurrence. Ce qui leur attribue une grande valeur stratégique qui augmente les chances d'aller vers un avantage concurrentiel.

La culture d'entreprise constitue incontestablement une manière d'agir qui ne peut être reproduite intégralement. Même si d'autres acteurs peuvent s'inspirer de certaines composantes de la culture d'une entreprise donnée, il est quasiment impossible d'avoir deux cultures totalement identiques. Pourquoi ? La raison en est que ces composantes (que nous décrirons plus loin) se construisent et prennent leurs formes finales dans des contextes spécifiques, grâce aux interactions individuelles, collectives et environnementales propres à chaque entreprise. D'autres individus, d'autres contextes donneront lieu à d'autres cultures, quand bien même il existerait des similitudes dans certains contenus.

Autrement dit, les éléments constitutifs de la culture organisationnelle prennent forme dans un environnement et un contexte bien définis. Ils résultent des interactions et des expériences propres à chacun des environnements dans lequel se crée cette culture. En effet, les valeurs, les croyances, les pratiques et les normes évoluent au fil du temps en réponse aux défis, aux réussites et aux échecs rencontrés par l'entreprise. De ce fait, même si d'autres entreprises peuvent partager quelques similitudes avec d'autres cultures d'entreprises, elles seront toujours différentes en raison de leur propre contexte et des forces qui les influencent.

Dans ce premier point qui suit, nous reviendrons sur quelques généralités conceptuelles qui rappelleront au lecteur différentes façons d'appréhender la culture d'entreprise.

2.1. Les niveaux d'appréhension de la culture d'entreprise

Dans leur définition de la culture, (DEVILLARD. O et REY. D, 2008) la présentent comme « l'ensemble des modes de pensée et d'action, accompagné de normes et de règles explicites ou implicites, formant un système de cohésion et de cohérence. La culture est ainsi perçue comme une composante immatérielle du capital. »

La culture d'entreprise, comme le souligne Thévenet (Thévenet, 2015) se réfère à la manière spécifique dont une entreprise aborde les problèmes. Cette culture, propre à chaque entreprise, la caractérise et la distingue des autres, tant par son aspect extérieur que par sa manière de répondre aux situations quotidiennes (SEMACHE, 2009)

Pour notre part, nous allons définir la culture sur trois niveaux : substantiel, observable et fonctionnel.

2.1.1. Dimension substantielle de la culture d'entreprise

Ce premier niveau, substantiel, que l'on désignera par le « contenu de la culture » se réfère aux aspects fondamentaux, essentiels et profonds qui définissent la culture d'une entreprise. Il met l'accent sur les éléments intangibles qui influencent la façon dont les membres de l'organisation pensent, se comportent et interagissent les uns avec les autres.

Pour cette dimension, nous pouvons définir la culture d'entreprise comme l'ensemble des valeurs, principes, croyances, rites, mythes, tabous, qui prévalent au sein d'une entreprise et qui permettent de déterminer et de définir un cadre de référence pour les comportements individuels et collectifs au sein de l'entreprise ainsi que les actions et les stratégies à venir. Ces aspects, pour la plupart intangibles, sont enracinés dans l'histoire et la mission de l'entreprise et vont ainsi œuvrer à construire et renforcer la culture organisationnelle.

La culture d'entreprise est au cœur de l'identité de toute organisation. Elle constitue d'une part, un cadre de référence des employés, y définit leurs interactions et trace les limites de leurs comportements et décisions. Et d'autre part, elle définit aussi les interactions des membres de l'entreprise avec ses clients et l'ensemble de ses partenaires. La culture, de par le fait qu'elle soit unique à chaque organisation, permet, dans le cas où ses valeurs plaident le partage et la confiance, de créer un environnement propice à l'innovation. Elle aligne les efforts de chacun vers des ambitions communes.

2.1.2. Dimension perceptible de la culture d'entreprise : comment est perçue la culture ?

Les éléments de la culture auxquels se réfère cette dimension relèvent plutôt des aspects tangibles et perceptibles au niveau de l'organisation. Ainsi, les valeurs fondamentales que prône la culture (ou plus précisément sa dimension substantielle), sont souvent perceptibles à travers les normes, les règlements et les chartes internes mis en place par l'entreprise afin de cadrer les relations des individus aussi bien en interne qu'en externe.

Ces normes permettent d'inscrire et de réunir les individus de l'entreprise - disposant chacun de son style, ses convictions et sa façon d'être et de faire - dans un projet commun autour d'un objectif et d'une vision commune. Sans cette convergence et adhésion, il ne pourrait y avoir de cohésion ni de réussite.

2.1.3. Dimension fonctionnelle de la culture d'entreprise : pourquoi une culture organisationnelle ?

Cette dimension se penche sur les effets résultant de la culture, elle traite de la première partie de notre problématique puisqu'elle fait référence au rôle que joue la culture d'entreprise dans la prise de décision, dont l'impact est, sans équivoque, direct sur l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Par sa dimension substantielle qui définit le contenu des valeurs et des croyances ; par sa dimension observable qui traduit les valeurs fondamentales en règlements et normes de comportements ; la dimension fonctionnelle se traduit par les actions et les prises de décisions qui découlent des dimensions précédentes. Des éléments – substantiels et observables- qui sous-tendent le processus de réflexion et de prise de décisions stratégiques. Les stratégies qui en découlent seront, par la suite, confrontées aux indicateurs du marché et de la concurrence.

3. L'avantage concurrentiel par la culture d'entreprise

Il existe plusieurs façons d'établir le lien entre la culture organisationnelle et l'obtention d'un avantage concurrentiel. Pour ce qui est de cette recherche, nous mettrons l'accent sur le lien entre la culture d'entreprise et l'efficacité opérationnelle, laquelle, lorsqu'elle est optimisée et améliorée, garantit l'obtention d'un avantage concurrentiel. Nous démontrerons ainsi comment l'amélioration de cette efficacité, grâce à la culture, agit comme un levier essentiel pour permettre à l'entreprise de surpasser ses concurrents.

3.1. L'efficacité opérationnelle

Selon Michael Porter, un auteur de référence dans le domaine de la stratégie, l'efficacité opérationnelle est « la capacité d'une entreprise à produire des biens ou services de qualité avec le minimum de ressources possibles » (PORTER, 1999).

L'efficacité opérationnelle est la compétence d'une organisation à utiliser ses ressources de manière efficiente pour générer des biens et/ou des services de haute qualité, répondant aux attentes des parties prenantes, tout en réduisant les pertes et en optimisant la création de valeur. (William M.Lindsay & James R Evans, 2019).

Ainsi l'efficacité opérationnelle renvoie à la fois au concept d'efficacité et d'efficience et donc de performance. En effet, l'efficacité se définit par le degré d'atteinte des objectifs et l'efficience par l'utilisation optimale des ressources ; l'efficacité opérationnelle, quant à elle, combine ces deux compétences d'efficacité et d'efficience et ambitionne la maximisation des résultats avec le minimum de ressources. Ce qui améliore ainsi la performance globale de l'organisation.

Atteindre cette efficacité opérationnelle passe par certaines conditions que nous pouvons résumer comme suit :

- **Optimisation des ressources** : pour garantir l'efficacité opérationnelle, l'entreprise devra d'une part atteindre les objectifs escomptés tout en faisant de ses ressources un usage optimal. Elle devra ainsi banir le gaspillage tout en trouvant le juste équilibre entre les objectifs à atteindre et les ressources disponibles. Notons que la notion de ressources regroupe l'ensemble des actifs matériels et immatériels de l'entreprise. Lors du diagnostic interne, l'entreprise doit identifier et évaluer le potentiel de l'ensemble de ses ressources en identifiant les actifs (matériels et immatériels) actuels et futurs ainsi que la capacité de l'entreprise à les mobiliser.

- **L'optimisation des processus** : au-delà des efforts que l'entreprise fournit pour une allocation optimale de ses ressources, l'efficacité opérationnelle exige aussi l'amélioration des méthodes de travail ainsi qu'un système d'information performant qui permettent d'identifier, d'anticiper et de corriger des dysfonctionnements éventuels. Cette démarche permet non seulement d'éviter la rupture des différents processus de l'entreprise mais elle offre également la possibilité d'augmenter les opportunités d'innovation.

- **Gestion de la qualité** : il ne peut y avoir d'excellence opérationnelle sans qualité.

Pour optimiser son efficacité opérationnelle, les produits et/ou services de l'entreprise ainsi que toutes ses procédures doivent être conformes aux normes internationales de qualité. Une certification qui lui vaudra sa place sur le marché concurrentiel d'une part et la possibilité de bénéficier d'une assurance qualité auprès de ses partenaires qui augmenteront ses chances de rendre ses innovations plus crédibles d'autre part ?. Cette démarche de certification passe nécessairement par des contrôles et des audits de l'entreprise. Elle nécessite également un effort de la part de l'ensemble des individus de l'entreprise qui doivent s'impregner d'une culture d'amélioration continue.

• **Collaboration et communication** : quels que soient les objectifs que l'entreprise cherche à atteindre, les résultats ne peuvent être optimisés sans une transparence de la coordination et une fluidité de la communication. Qu'elle soit verticale ou horizontale, une communication basée sur le partage, l'écoute et la confiance garantit un climat de travail favorable à l'amélioration de la motivation.

3.2. Efficacité opérationnelle et culture organisationnelle

Si les indicateurs de mesure de l'efficacité opérationnelle sont relativement faciles à définir, les indicateurs de mesure de la contribution de la culture à la stratégie de l'entreprise sont en revanche difficiles à apprécier.

La culture d'entreprise constitue le pilier de toute transformation dans l'entreprise et sous-tend toutes les décisions et les actions. Elle est à l'origine du climat de travail qui prévaut et donc de la productivité qui en découle. Pour appuyer cette affirmation, nous pouvons reprendre, à titre d'exemple, les éléments de l'efficacité opérationnelle que nous venons de citer plus haut, et voir en quoi la culture peut les favoriser.

• **Culture et optimisation des ressources** : une culture d'entreprise centrée sur la responsabilité implique davantage les employés dans la gestion des ressources. Elle conduirait ainsi à l'efficacité et à une meilleure productivité. En inculquant aux collaborateurs les principes et les défis d'une gestion efficace des ressources et en favorisant une culture de responsabilité à la fois individuelle et collective, les membres de l'organisation sont encouragés à rechercher des moyens d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

• **Culture et optimisation des processus** : une culture organisationnelle qui encourage l'innovation incite les collaborateurs à rechercher de nouvelles idées et des approches novatrices pour améliorer les processus existants. Les méthodes de travail existantes peuvent laisser place à des méthodes plus novatrices qui proposent des solutions innovantes au service de l'obtention de l'avantage concurrentiel.

• **Culture et gestion de la qualité** : une culture organisationnelle qui favorise l'innovation et l'amélioration continue offre à l'entreprise plus d'opportunités pour une position privilégiée sur le marché. En effet, une culture qui met en avant l'innovation incite les collaborateurs à proposer des idées nouvelles et les encourage à exploiter pleinement leur potentiel.

• **Culture et communication** : une culture qui encourage l'échange, le partage et la collaboration ainsi que la transparence favorise l'atteinte des objectifs. De plus, une culture qui met l'accent sur une communication claire et efficace permet, grâce à une meilleure coordination, de dépasser les conflits et d'aller vers un esprit de collaboration en faveur de l'innovation et de l'avantage concurrentiel.

Nous constatons que la culture intervient et impacte l'ensemble des aspects qui permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. La culture, pour peu qu'elle soit bien implémentée, reste l'élément qui dessine un avantage concurrentiel unique pour l'entreprise.

Pour défendre davantage l'importance de la culture organisationnelle dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, nous introduisons, ci-après, un modèle de

gestion basé sur les valeurs. Notre choix pour ce modèle repose sur notre conviction que la culture, à travers les valeurs qu'elle véhicule, joue un rôle essentiel dans le choix des stratégies, aussi bien internes qu'externes.

4. Modèle triaxial de gestion par valeurs/ efficacité opérationnelle et avantage concurrentiel

Ce modèle triaxial de gestion par valeurs présente une approche qui permet d'identifier la nature et l'importance des valeurs personnelles au sein de l'entreprise. Ces valeurs vont ensuite être confrontées aux valeurs professionnelles et laisseront ainsi entrevoir les écarts existants. (DOLAN, 2016).

Cette approche s'avère très pertinente car elle aborde la problématique de la culture de manière plutôt originale. Ainsi, si la culture d'entreprise est définie comme les valeurs et les pratiques partagées, les auteurs ne font pas souvent référence à l'écart qu'il peut y avoir entre les valeurs individuelles des membres de l'entreprise et celles que l'entreprise les incite à intégrer.

Ce modèle permet de démontrer que, pour optimiser les résultats de l'entreprise, il faut aller vers un équilibre entre les valeurs individuelles et celles de l'entreprise. En effet, ces résultats ne sont, après tout, que la conséquence d'une série de réflexions et d'actions menées par ces mêmes individus. Aussi, nous nous appuyerons sur ce modèle pour expliquer comment la culture, à travers les trois axes de valeurs qu'il propose, améliore, sur le long terme, l'efficacité opérationnelle et augmente les chances d'obtenir un avantage concurrentiel.

4.1. Axe de valeurs économiques-praxiques

Premier axe de ce modèle, la dimension économique concerne les aspects liés à l'économie et à la pratique. Il met en avant les valeurs et les considérations pragmatiques associées aux actions concrètes, aux processus de production, à la gestion des ressources et aux différents choix économiques que rencontre l'entreprise. Cela inclut les variables qui contribuent à la performance de l'entreprise telle l'efficacité, l'efficience, la productivité et toutes les stratégies que met en place l'entreprise. Cet axe se penche sur la manière dont ces valeurs économiques auxquelles aspire l'entreprise influencent ses décisions et ses pratiques sur le marché ainsi que ses interactions avec l'ensemble de ses partenaires. Ainsi, ces impératifs pratiques guident les comportements et orientent les décisions (de production, d'investissement, etc.) au sein des entreprises. Par ailleurs, cet axe insiste sur l'importance des valeurs économiques dans les processus décisionnels et les pratiques professionnelles. Il est à noter que ces valeurs peuvent parfois entrer en conflit ou se compléter mutuellement dans la quête de résultats optimaux sur le plan économique et pratique.

4.2. Axe de valeurs émotionnelles et énergétiques

Il s'agit de prendre en compte les émotions des individus au sein de l'organisation, y compris leur motivation, leur bien-être et leur énergie. Les valeurs émotionnelles concernent également les dynamiques relationnelles et des interactions humaines qui sont à l'origine de l'ambiance et du climat de travail. Ces valeurs qui englobent également d'autres traits tels que la passion, l'énergie, la liberté, la confiance, l'esthétique, la créativité, ..., revêtent une

importance primordiale pour deux raisons principales. Premièrement, ils constituent la source de toute innovation, qu'elle soit associée au produit ou à l'organisation ; deuxièmement, en valorisant ces éléments, les collaborateurs de l'entreprise sont davantage stimulés, ce qui alimente un cercle vertueux d'innovation et de productivité.

4.3. Axe de valeurs éthiques et sociales

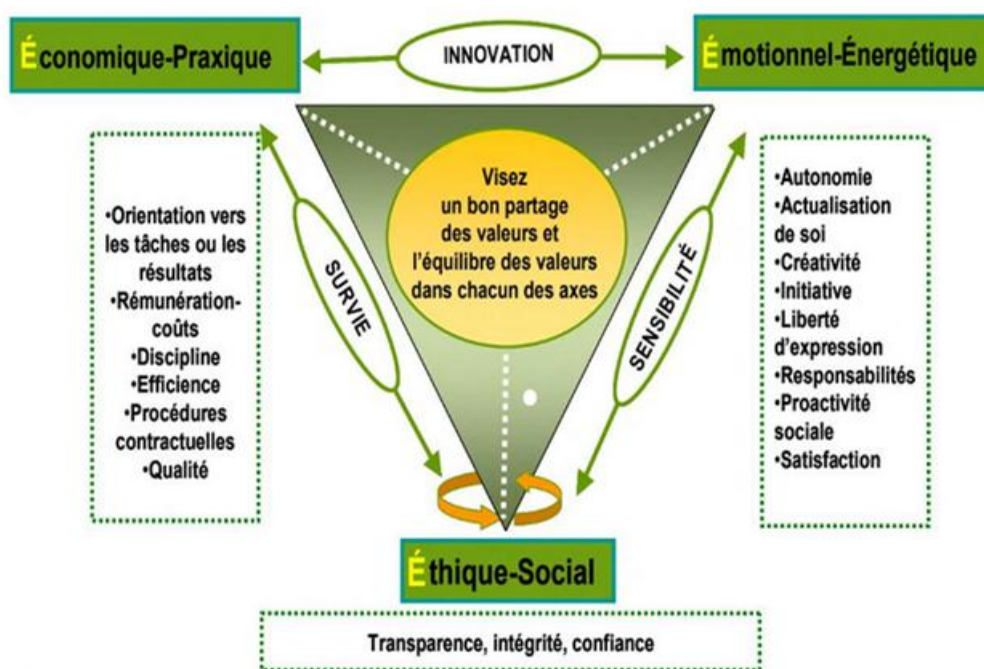
Il s'agit de l'ensemble des valeurs et principes moraux qui guident les comportements individuels et collectifs au sein de l'organisation. Ces valeurs sont traduites par le degré de transparence et de collégialité entre les membres de l'organisation, par l'honnêteté, le respect, la loyauté et la confiance qui constituent des piliers de productivité d'une meilleure productivité.

Pour exemple, lorsque règne un climat de confiance dans l'entreprise, la valeur augmente pour toutes les parties prenantes, impliquant ainsi une amélioration du niveau de collaboration et un renforcement de la fidélité. Ce qui amène à une croissance accélérée et une innovation accrue.

Par ailleurs, cet axe englobe les responsabilités envers la société et promeut la responsabilité sociale des entreprises ainsi que la durabilité et l'intégrité dans toutes les activités de l'organisation. Cette dimension influence les autres (économique et émotionnelle) car elle les motive et les renforce.

Dolan (2016) met en relation, dans un schéma récapitulatif (voir figure 1), l'interaction des trois axes et leur contribution à la performance de l'entreprise. L'équilibre entre les valeurs individuelles et organisationnelles va conduire à l'amélioration de toutes les dimensions citées et à la création d'un avantage concurrentiel.

Figure N°1 : Le modèle triaxial de gestion par valeurs



Source : Dolan (2016), *Reflections on leadership, coaching and values, in The Study of Organizations and Human Resource Management Quarterly, Spain*, p 22.

Ce qui est mis en avant dans cet article, c'est qu'une culture qui réussit est une culture qui, dans sa construction, prend en compte ces écarts de valeurs qui peuvent surgir dans l'entreprise. En effet, si l'écart entre valeurs individuelles et valeurs professionnelles est trop élevé, cela va provoquer un mal-être et un stress dans la vie quotidienne et professionnelle du travailleur. Ce qui impactera de manière négative sa productivité. Il est dès lors essentiel que l'implémentation de la culture prenne en compte cet aspect et crée un équilibre entre les valeurs présentées dans chacun des axes.

Pour notre part, nous restons convaincus que la culture constitue ce catalyseur qui permet de renforcer les liens entre les différents groupes sociaux dans l'entreprise, quelles que soient leurs différences. Elle permet de trouver, non pas un compromis entre les valeurs individuelles et collectives, mais propose une synergie qui valorise les différences. Ainsi, en créant un environnement qui favorise le partage et l'ouverture d'esprit, les différences ne seront plus considérées comme une contrainte à absorber ou à réduire mais plutôt comme un atout à valoriser et une source de richesse qui renforce l'avantage concurrentiel.

Certains d'entre nous pensent encore que partager les mêmes valeurs serait la seule voie possible pour le bien être d'un groupe. Il serait peut-être temps de changer de paradigme et de voir que la richesse des valeurs partagées dans un groupe social ou dans une entreprise trouve sa source dans les différences qui les constituent.

La différence entre une entreprise qui réussit et une autre dont les conflits sociaux prennent le dessus réside, en grande partie, dans la culture implémentée par les leaders. Le rôle du leader est, à cet effet, d'implémenter une culture gagnante qui valorise les différences des individus et qui appelle au respect et à l'écoute des autres. Une culture d'échange et de partage donne lieu à une organisation où tout le monde gagne à partager et l'entreprise, à son tour, gagnera aussi.

Après avoir passé en revue les éléments de convergence entre la culture et l'efficacité opérationnelle, il en ressort une forte corrélation entre les composants de la culture d'entreprise et le succès de l'entreprise.

Dans le point qui suit, nous allons exposer quelques éléments de la culture d'une entreprise à fort impact économique et social au niveau national et compétitif au niveau international. Il s'agit du Groupe Algérien SONATRACH.

5. Culture organisationnelle et efficacité opérationnelle au sein de l'entreprise Algérienne SONATRACH

L'environnement compétitif dans lequel évoluent les entreprises a fait prendre conscience aux leaders que le succès de leur stratégies ne réside plus dans leur patrimoine financier ou technologique mais réside avant tout dans leur capacité à implémenter une culture gagnante et à fédérer tous les membres de l'organisation autour de ce projet.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui arrivent à détenir un avantage de différenciation défendable et durable dans le temps. La particularité de la culture d'entreprise reste, au-delà des avantages qu'elle peut procurer par sa capacité à augmenter de l'efficacité opérationnelle, un actif qui ne peut être ni copié ni imité. Un investissement dans la culture est un investissement dans l'image et l'identité de l'entreprise. Une culture

construite autour de valeurs fortes impacte aussi bien les interactions et les comportements des individus dans l'entreprise que la manière dont elle est perçue par l'ensemble des acteurs avec lesquels elle interagit.

Dans le contexte de l'économie Algérienne, la culture peut s'avérer l'atout qui renverserait les pratiques managériales jusque-là traditionnelles et parfois rigides, comme les structures hiérarchiques mises en place, les prises de décisions centralisées et certaines tendances à privilégier la conformité aux règles et aux procédures établies. En effet, dans un contexte économique en évolution permanente, l'innovation et l'agilité sont indissociables de la survie de l'entreprise. L'aptitude de l'entreprise à s'adapter à ces changements, et même à en créer est sous-tendue par des pratiques managériales flexibles. Des pratiques portées par une culture de partage qui favorise la créativité et l'innovation.

Le cas que nous allons présenter ci-après est celui d'une grande entreprise Algérienne qui a développé sa culture en intégrant des valeurs visant à garantir un engagement total de ses salariés, ainsi qu'un engagement citoyen envers la société. Cette entreprise a su établir une vision économique et stratégique à long terme, consistant à se développer et à devenir un acteur majeur dans son domaine d'activité. En alignant culture et objectifs, Elle garantit un climat de travail qui favorise implication et motivation des employés. Ils investissent ainsi dans la réussite de l'entreprise et sont motivés à apporter une contribution positive à la société environnante. Il s'agit de SONATRACH, leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen, 4^{ème} exportateur de gaz naturel liquéfié (GNL), 3^{ème} en gaz de pétrole (GPL) et le 5^{ème} concernant gaz naturel. Cette entreprise a su instaurer un fort sentiment d'identité et d'engagement parmi ses employés tout en poursuivant des objectifs ambitieux dans un environnement de concurrence mondiale.

Dans le cadre d'une enquête que nous avons menée, entre 2019 et 2022¹, au sein de plusieurs directions du Groupe SH, nous avons eu l'occasion d'observer plusieurs indicateurs qui renseignent sur la culture d'entreprise au sein de ce groupe. Aussi, pour mieux structurer notre travail, nous présentons, dans ce qui suit, quelques orientations de SONATRACH et replacerons le rôle de la culture dans chacun de ces éléments.

5.1. La culture d'entreprise dans la stratégie du Groupe SONATRACH

Par ses différentes activités, SONATRACH vise à répondre aux demandes du marché intérieur et à participer au développement socio-économique du pays. Elle investit ainsi dans l'amélioration, la valorisation et le soutien constants du capital humain, ainsi que le renouvellement de ses réserves d'hydrocarbures, qui diminuent chaque année.

Il présente les principaux enjeux de l'entreprise en ces quatre points : valoriser les ressources humaines. Elever le Groupe au rang de référence mondiale. Elargir les périmètres

¹ Notre enquête s'est déroulée au sein des directions : Stratégie, Planification et économie ; Direction des système d'information , Direction de l'intelligence économique et département de veille stratégique. Cependant, il est à noter que dans nos différents questionnaires, notamment dans les rubriques relatives au travail collaboratif et au partage d'information dans le cadre du knowledge management, nous avons identifié des indicateurs qui renseignent sur des éléments caractérisant la culture de SONATRACH.

de prospection et honorer les engagements de SONATRACH envers le marché national. Ci-après le rôle de la culture dans quelques uns de ces enjeux stratégiques.

5.2. Elever le Groupe au rang de référence mondiale

Pour réussir à s'imposer sur un marché, l'entreprise encourage l'excellence et l'ambition, en favorisant une mentalité axée sur la réussite et l'innovation. Cette idée requiert une culture qui valorise la compétence, l'expertise et l'aspiration à l'excellence dans tous les domaines d'activités.

5.3. Elargir les périmètres de prospection

La culture d'entreprise est étroitement liée à la réalisation de cet objectif. Un élargissement des activités tel qu'il est souhaité nécessite une vision stratégique claire et une mobilisation efficace des ressources, ce qui est incarné par la culture de SONATRACH. La culture participe à la réalisation de cet objectif par plusieurs façons :

- Avant tout , SONATRACH souligne en priorité l'importance de l'innovation dans ses valeurs culturelles. En valorisant les idées nouvelles, les employés sont encouragés à explorer de nouveaux territoires et à adopter des approches novatrices, SONATRACH peut stimuler la recherche de nouveaux gisements énergétiques, tant offshore qu'onshore.
- Aussi, par son engagement envers l'excellence opérationnelle et la qualité des pratiques, SONATRACH veille à s'assurer que ses activités d'exploration et d'exploitation dans de nouveaux périmètres sont menées avec efficacité et professionnalisme. Elle met d'ailleurs l'accent sur la rigueur, la performance technique et la qualité de son savoir faire .
- Enfin, la culture de SONATRACH renforce son engagement envers les valeurs de responsabilité sociale et environnementale. En intégrant ces valeurs dans sa culture, SONATRACH s'assure que ses activités d'exploration et d'exploitation sont menées de manière durable et respectueuse de l'environnement.

5.4. Honorer les engagements de SONATRACH envers le marché national

Le quatrième défi réside dans la nécessité pour Sonatrach de respecter ses engagements envers le marché national, afin de répondre à sa demande croissante, tout en honorant ses contrats avec les clients étrangers.

Pour honorer ses engagements envers ses marchés, la culture de Sonatrach encourage et soutient les comportements et les attitudes nécessaires pour relever ce défi. Ainsi, les normes sociales et les valeurs partagées au sein du groupe renforcent l'engagement de l'entreprise envers la qualité, l'efficacité et la responsabilité.

A l'issue de ces enjeux présentés par le premier responsable du groupe, nous constatons que la culture ne cesse d'accompagner chacune des actions importantes de l'entreprise. Elle est ainsi au cœur de la performance de l'entreprise et de sa quête de l'avantage concurrentiel.

6. La culture d'entreprise au cœur de la performance de SONATRACH

En dehors du climat social de travail favorable à la motivation des collaborateurs et donc à une meilleure productivité, placer la performance au cœur des différents métiers de l'entreprise implique plusieurs engagements :

• **Un pilotage ambitieux à tous les niveaux** : qui se traduit par une optimisation logistique et les suivis des délais/coûts et qualité. Ce qui implique une rigueur dans la gestion des délais, des coûts et de la qualité.

• **Une modernisation de leur processus RH** : cet objectif met en avant le management, la gestion des projets ainsi que l'expertise. Les compétences nécessaires pour optimiser ces volets passe par l'organisation des parcours de carrières des employés de l'entreprise. l'objectif étant, grâce à la mobilité interne, de procéder à des recrutements et des promotions internes (rationalisation des charges salariales) qui feront élargir les expériences et les domaines de compétences tant individuelles que collectives sans recourir, sauf nécessité, au recrutement externe.

• **Une transformation digitale** : selon le Directeur Stratégie et Planification Economique en 2019², « l'entreprise SONATRACH considère la transformation digitale comme un catalyseur essentiel du changement, elle s'est dotée d'un centre d'innovation digital lui permettant de tester toutes les nouvelles technologies en laboratoire avant de les appliquer sur le terrain. Elle a également implémenté un Cloud privé qui est assez unique en soi en Algérie lui permettant d'unifier ses modèles numériques et augmenter ses capacités de partage d'informations. »

Notons que lors d'un entretien que nous avons mené avec le directeur des systèmes d'information en 2020, ce dernier nous a affirmé que l'entreprise a investi dans des solutions informatiques très développées afin de rendre son système d'information plus performant.

Il rajoute : « SONATRACH est en train d'implémenter son système d'information, ERP SAP, pour les fonctions transverses (Finances, RHU, Gestion de projets, Maintenance, commerciale, procurement et logistique ; ...) en première phase et le cœur métier en deuxième phase (SISALAH-KISSOUM, 2022) p 389.

En effet, le 28 novembre 2017 SONATRACH a signé un partenariat avec la société SAP (system of application and Project for data processing). Ce contrat signé par le Directeur Exécutif SPE d'une part, et le managing Director de la société SAP d'autre part, porte sur le projet de mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégrée SAP. Les spécificités introduites par ce système résident dans le traitement de l'information en temps réel et une plus grande fluidité de transmission à tous les niveaux.

Cette solution SAP s'inscrit dans le cadre du développement du système d'information et a pour but la transparence et l'amélioration de la performance au sein du groupe SONATRACH.

Ce partenariat confirme l'engagement du TOP management à s'inscrire dans une démarche d'amélioration de la procédure à travers la modernisation des outils de gestion.

Dans le même ordre d'idées, le Directeur Stratégie Planification et Economie, en poste de janvier 2017 à mars 2020, nous a confirmé l'importance de l'implémentation de cet

² Entretien mené par nous-mêmes en 2019.

ERP SAP qui, précise-t-il, permettra de mettre à niveau le collectif en termes de procédures de travail et synergie dans l'utilisation des outils de travail numériques³. Il écrit que cet ERP permet de « Prendre connaissance en temps réels des KPI (indicateurs de performance) de l'entreprise afin de permettre une meilleure efficacité qui a pour but ultime de mieux produire à un coût optimal. » (SISALAH-KISSOUM, 2022),p390.

De ces propos, nous retenons l'engagement manifesté par l'entreprise à améliorer son efficacité opérationnelle, un élément essentiel directement lié à la quête d'un avantage concurrentiel. En évoquant la dimension culturelle, ce haut responsable souligne que SONATRACH possède déjà une culture opérationnelle solide qui la positionne comme le moteur du développement de l'économie nationale.

Aussi, l'engagement envers la performance de cette entreprise se traduit également par le renforcement et le développement de la culture d'entreprise basée sur plusieurs valeurs d'entreprise, que nous abordons dans le point ci-après.

En plaçant la performance au cœur de l'entreprise en vue d'atteindre ses ambitions, l'entreprise a opté pour une transformation culturelle qui enracine la performance dans le quotidien de l'entreprise. Ce projet de transformation comprend une nouvelle manière de fonctionner en l'orientant systématiquement vers l'efficacité et la création de valeur.

6.1. Evolution culturelle au sein de SONATRACH

Le processus de transformation et de développement culturel de SONATRACH met en avant six valeurs fortes (voir site de SH <https://sonatrach.com/methodes-de-travail>) : Simplicité, Action, Délégation, Initiative, Communication et la coopération. Chacune jouant un rôle clé dans la consolidation d'une culture d'entreprise dynamique et gagnante.

- **Simplicité** : ce qui est mis en avant avec cette valeur, c'est avant tout une approche pragmatique et efficiente qui facilite la prise de décision ainsi que l'exécution des différentes opérations.

- **Action** : L'accent est mis sur la pro activité et l'engagement à passer à l'action pour atteindre les objectifs fixés. À travers cette valeur, SONATRACH encourage une culture de responsabilité individuelle et collective, où chacun est encouragé à prendre des initiatives et à participer activement au succès de l'entreprise.

- **Délégation** : Déléguer c'est faire confiance. Cette valeur valorise et motive les individus au sein de l'entreprise. En déléguant efficacement, l'entreprise encourage le développement des compétences et encourage la prise de décision agile et rapide.

- **Initiative** : Cette valeur met en avant l'encouragement à l'innovation et à la créativité. SONATRACH encourage ses employés à prendre des initiatives dans le sens de l'innovation et de l'exploration de nouvelles voies.

- **Communication** : L'importance de la communication ouverte, transparente et efficace est soulignée. SONATRACH favorise un environnement où les informations sont

³ Sur la base d'un questionnaire présenté au directeur Stratégie Planification Economie, 2019

partagées de manière fluide. Elle accorde une grande importance à une communication ouverte, efficace et transparente.

- **Coopération** : Enfin, SONATRACH met en avant la valeur de la coopération et du travail d'équipe. L'entreprise encourage la collaboration entre les différentes équipes, départements et unités d'affaires, reconnaissant que le succès est souvent le fruit d'un effort collectif.

En mettant en avant ces six valeurs fortes, SONATRACH établit un cadre culturel qui favorise l'innovation, la responsabilité, la communication et la collaboration, des éléments essentiels pour soutenir sa transformation et son développement continu dans un environnement en constante évolution. Dans cette optique, la culture peut servir de catalyseur pour établir un équilibre entre les objectifs organisationnels de SONATRACH et les intérêts divergents de ses parties prenantes. Un équilibre indispensable pour assurer une efficacité opérationnelle optimale au sein de l'entreprise qui contribuera à renforcer son avantage concurrentiel sur le marché.

Pour SONATRACH, la réussite opérationnelle va au-delà de la réalisation des objectifs financiers et commerciaux. Elle comprend aussi bien la satisfaction de ses clients et de toutes les parties prenantes. En trouvant un équilibre entre ces différents intérêts, SONATRACH peut créer un environnement favorable à l'innovation où chacun se sent valorisé et impliqué dans la réalisation des objectifs communs de l'entreprise.

Cet équilibre favorise une culture d'entreprise axée sur la responsabilité sociale, la transparence et la durabilité, des valeurs qui renforcent la réputation et la légitimité de SONATRACH sur le marché. En répondant aux attentes de ses parties prenantes tout en poursuivant ses objectifs commerciaux, SONATRACH peut consolider son avantage concurrentiel en établissant des relations solides et durables avec ses divers publics, renforçant ainsi sa position sur le marché et sa capacité à innover et à se développer dans un environnement concurrentiel en évolution constante.

7. Conclusion

La culture organisationnelle est une composante essentielle de l'identité d'une entreprise. Bien plus qu'une simple série de valeurs que l'on peut retrouver dans le règlement intérieur de l'entreprise, elle permet de guider les attitudes et les comportements entre les membres de l'organisation. Avec ses dimensions substantielle, observable et fonctionnelle, la culture d'entreprise influence chaque aspect de la vie de l'organisation. Elle impacte les étapes du processus de prise de décision au sein de l'organisation et lui confère une valeur différenciée sur le marché concurrentiel.

Bien que la culture puisse être un atout pour obtenir un avantage concurrentiel, elle peut également devenir un obstacle si sa mise en œuvre n'est pas planifiée. Beaucoup d'entreprises laissent leur culture se construire de manière spontanée ; cependant, une culture forte est celle qui est élaborée de manière délibérée et réfléchie. Le leader aura la responsabilité d'implémenter des valeurs qui feront partie de la culture de cette entreprise. Il a la capacité d'influencer les individus de l'entreprise afin de les motiver à remplir leurs objectifs (Thierry Burger-Helmchen et al., 2019). Il choisit les éléments clés qui vont

façonner la culture d'entreprise, et en faire des normes en matière de réflexion, de comportement et d'action. L'image de l'entreprise véhiculée par ses produits reflète en grande partie sa culture d'entreprise et constitue alors un élément de différenciation qui ne peut être imité.

Par ailleurs, dans le contexte de l'entreprise Algérienne, investir dans la promotion d'une culture d'excellence peut être un catalyseur puissant pour atteindre des niveaux élevés de performance et améliorer la position sur le marché. Nous l'avons bien vu, SONATRACH l'a bien compris et ne cesse d'investir dans ces valeurs qui prônent l'excellence et bien d'autres valeurs qui guident son parcours vers le succès et l'accomplissement de ses missions.

Liste Bibliographique :

- DEVILLARD. O et REY. D. (2008). *Culture d'entreprise, un actif stratégique*. Paris: Dunod.
- DOLAN, S. L. (2016, August). Reflections on Leadership, Coaching and Values: A framework for understanding the consequences of value congruence and incongruence and a call to enhance value alignment. *The Study of Organizations and Human resource Management Quarterly* .
- Dominique Puthod et Catherine Thévenard. (2023). *La Théorie de L'avantage Concurrentiel Fondé sur les Ressources: Une illustration avec le Groupe SALOMON*. Consulté le 6 10, 2024, sur Association Internationale de Management Stratégique: <https://www.strategie-aims.com/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>
- PORTER, M. (1999). *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. France: Dunod.
- SEMACHE, S. (2009, aout). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, N°28 .
- SISALAH-KISSOUM, K. (2022, juin 30). Thèse de Doctorat " processus de mise en place de l'intelligence économique au sein d'une entreprise algérienne et son positionnement dans le triptyque Intelligence économique/ Système d'information/ Knowledge Management. cas du Groupe SONATRACH, soutenue . Tizi Ouzou, Algérie.
- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. France: Presses Universitaires de France.
- Thierry Burger-Helmchen et al. (2019). *Management: le manuel complet de management*. France: Vuibert.
- William M.Lindsay & James R Evans. (2019, september). *managing for quality and Performance Excellence*, 11th Edition. Cengage.