Interaction Culture, structure et comportement des individus : le fonctionnement organisationnel adéquat

Tahar Lazhar Ayed

College of Business, Umm Al-Qura University, KSA

Khaled Tamzini

Institut des Hautes Etudes Commerciale de Sousse – Université de Sousse – Tunisie

Laboratoire LARIME, Université de Tunis - Tunisie

tamzinikhaled@yahoo.fr

Résumé :

Ce travail de recherche traite de la relation entre les trois principales composantes d'une organisation au sens d'Allaire et Firsiritou (1993), à savoir : la culture, la structure et le comportement des individus. En s'appuyant sur une analyse factorielle et une analyse factorielle confirmatoire sur la base d'un échantillon d'entreprises tunisiennes spécialisées dans l'industrie de l'agro-alimentaire, nous avons pu élaborer et valider un modèle conceptuel mettant en exergue la nature et le sens des relations entre la culture, la structure et le comportement des individus. Ainsi, nous avons pu conclure qu'il existe une interaction entre la culture et la structure et que cette dernière influence le comportement des individus. De même, cette étude montre que la culture n'influence pas le comportement des individus dans l'entreprise tunisienne.

Mots-clés : Culture, structure, comportement des individus, interaction, fonctionnement organisationnel.

Interaction Culture, structure et comportement des individus : le fonctionnement organisationnel adéquat

INTRODUCTION

La littérature internationale relevant du management stratégique est riche en travaux relevant de l'étude des différentes composantes de la triade « structure – culture – comportement des individus ». Toutefois, la nature et les sens des relations qui lient ces trois dimensions principales d'une organisation sont très peu explorées tant à l'échelle internationale que nationale, et ce malgré leur rôle dans la compréhension et l'explication de la performance organisationnelle. En fait, ces trois dimensions interagissent et supposent des manières d'utilisation efficaces qui se considèrent comme des solutions de performance permettant de générer de bons résultats (Allaire et Firsiritou, 1993) et permettent l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation (O'Neill et al., 2001).

Ainsi, nous croyons que la construction d'un modèle conceptuel clarifiant les relations et les interactions entre ces trois dimensions : structure, culture et comportement des individus serait plus que nécessaire, surtout dans le contexte d'un pays émergeant comme la Tunisie en phase de restructuration et de recherche d'un équilibre adéquat à tous les niveaux.

Rajoutons à cela, les spécificités culturelles, structurelles et managériales de nos entreprises tunisiennes (en majorité des PME) : une ligne hiérarchique assez développée par rapport à des configurations de type « structure simple » au sens de Mintzberg (1979), ce qui engendre un degré de centralisation élevé et un pouvoir concentré et exercer par le sommet stratégique. Le style de management est plutôt autoritaire et l'équipe dirigeante est hétérogène en termes de nature de formation (gestion, ingénierie, etc.), d'expérience (nature et nombre d'année), de compétences, etc. (Choukir, 2006 ; Ben Turkia, 1996).

A partir de cette analyse, la question fondamentale de recherche à laquelle cet article tentera de répondre est la suivante : comment la structure, la culture et le comportement des individus interagissent dans l'entreprise tunisienne ?

A cette fin, nous avons élaboré une méthodologie en trois étapes : la première traite des dimensions d'une organisation, à savoir : la culture, la structure et le comportement des individus. La deuxième partie traite de la relation entre les composantes de l'organisation, de

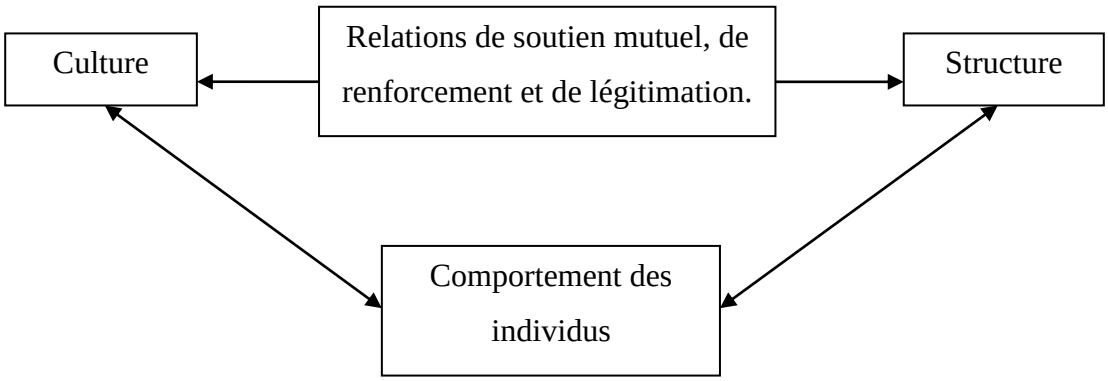
la proposition d'un modèle conceptuel et des hypothèses de recherche. Enfin, la troisième partie est consacrée à la présentation de notre méthodologie de recherche, de ses résultats, de leur discussion et de la présentation de ses limites et perspectives.

I. LA NOTION D'ORGANISATION

Ce paragraphe sera consacré à l'étude du concept d'organisation ainsi que ses composantes.

La notion d'organisation a connu une variété de définition. À cet égard, nous nous référons à un modèle conceptuel (Figure 1) proposé par Allaire et Firsiritou (1993)qui définit l'organisation comme étant une entité à trois composants inter reliés et en étroite coordination à savoir : la culture, la structure et le comportement des individus.

Figure 1: L'organisation (Allaire et Firsiritou, 1993).



De cette figure, il apparaît clairement que l'organisation est intimement liée à la structure, à la culture et aux individus d'une entreprise. De ce fait, la littérature organisationnelle, exclut l'existence d'une organisation unique et typique puisqu'elle devrait toujours tenir compte des caractéristiques spécifiques d'une entreprise (les types de cultures, de structures et d'individus) pour réussir son bon fonctionnement (Allaire et Firsiritou, 1993, cité parDrucker, 1999).

Pour O'Neill et al.,(2001), la culture et la structure d'une organisation sont considérées comme des mécanismes nécessaires afin de réduire l'incertitude des tâches, améliorer les processus d'information et le comportement des individus qui la composent. En outre, l'organisation ne pourrait diriger les comportements des individus qui la composent dans le sens de l'accomplissement de sa mission stratégique et se présenter à ses différentes parties prenantes comme une entité uniforme, que si ses mécanismes organisationnels ont été crées dans le but de réduire cette variabilité parmi les individus en termes de motivation,

d'expérience et de valeurs et orienter leurs efforts dans l'accomplissement de ses objectifs stratégiques.

Selon Allaire et Firsiritou (1993), « *l'organisation de l'entreprise se réfère aux aspects sociologiques et psychologiques de l'activité humaine. Elle est toujours façonnée par les caractéristiques de l'entreprise dans laquelle elle vit, par son histoire qui trace sa réussite et son échec et aussi par les différentes contingences. L'organisation de l'entreprise s'arrange toujours entre ses composantes (culture, structure et comportement des individus) en vue d'atteindre ses objectifs* ».

Dans ce qui va suivre, nous allons présenter les différentes composantes d'une organisation : la culture, la structure et le comportement des individus.

1. LA CULTURE

Toute organisation possède une personnalité caractérisée par des traits et des valeurs nommées culture organisationnelle. Cette dernière définit en grande partie la manière avec laquelle ses membres doivent se comporter. Il s'agit des normes, des valeurs ainsi que des méthodes de travail. La culture influence les comportements des individus quant à la façon dont ils planifient, dirigent et contrôlent.

La culture englobe les valeurs et les coutumes propres à une organisation. Il s'agit d'un contexte au sein duquel plusieurs phénomènes trouvent leurs significations. « *La culture réunit les aspects expressifs et affectifs de l'organisation, elle comprend aussi les artefacts culturels comme les rites, les cérémonies et les coutumes, les métaphores, les acronymes, les lexiques et les slogans, les contes, les légendes et le folklore organisationnel et enfin les emblèmes et l'architecture* » (Match, 1993, cité par Allaire et Firsiritou, 1993). « *Toutefois, la culture va au-delà des simples valeurs et coutumes de l'organisation puisqu'elle a un impact souvent considérable sur les décisions, les attitudes et les comportements des membres d'une entreprise* ». En effet, d'après Greetz (1973, cité par Allaire et Firsiritou, 1993) : *« La culture doit être comprise non pas comme un ensemble de schémas concrets de comportements coutumes, usages, traditions, habitudes particulières comme nous l'avons toujours envisagée, mais plutôt comme un ensemble de mécanismes de contrôle projets, recettes, règles, directives (ce qu'on appelle en informatique des programmes) – qui conditionnent les comportements ....la culture est un contexte, une réalité au sein de laquelle ces phénomènes acquièrent leur pleine signification ».*

Zabid et al., (2004) distinguent quatre principaux types en se basant sur deux critères, à savoir : la sociabilité et la solidarité. Le premier critère peut être défini comme étant l'amitié dans les relations entre les individus de l'organisation. Par contre, la solidarité est la capacité des membres de l'organisation à atteindre efficacement les objectifs partagés.

Le croisement de ces deux critères donne quatre types de culture comme le stipule la figure 2.

Figure 22: Corporate culture framework (Zabid and al., 2004).

		Solidarity	
		Low	High
Sociability	High	Networked	Communal
	Low	Fragmented	Mercenary

Ainsi, dans le cas où la culture est de type « fragmented », l'organisation est dite fonctionnelle étant donné qu'il n'y a pas assez de sociabilité et de solidarité. Par contre, si elle est de type « networked », ses individus s'attachent à développer des activités sociales en dehors des horaires de travail vu qu'ils accordent beaucoup d'intérêt à la sociabilité. Parallèlement, si la culture est de type « mercenary », les individus de l'organisation se focalisent sur l'étude de la stratégie de l'entreprise et l'obtention d'une plus grande part de marché puisqu'ils s'intéressent plutôt à la solidarité. Finalement, si la culture est de type « communal », c'est-à-dire que la solidarité et la sociabilité sont respectées, les membres de l'organisation essayent d'atteindre solidairement les objectifs visés tout en prenant en ligne de compte les aspects sociaux (Truskie, 2003).

Par ailleurs, la culture organisationnelle peut être analysée selon une autre typologie. En effet, on distingue une « culture de coopération » jugée primordiale pour les relations entre les membres de l'organisation et se base essentiellement sur la confiance. En outre, nous pouvons dégager une « culture d'inspiration » qui est guidée par la mission et les objectifs de l'organisation et qui exige le bon moral de tous les membres de l'organisation. Nous trouvons aussi la « culture d'accomplissement » qui valorise l'intelligence et l'innovation et qui conduit à chercher les nouvelles connaissances et technologies. Finalement, nous repérons

« la culture consistante » qui valorise l'ordre dans tous les plannings et les timings de l'organisation.

De plus, d'autres auteurs, citons à titre d'exemple Schneider (2000), parlent de cultures de base (« Core Cultures »). Ainsi, nous trouvons la « culture de contrôle » qui est basée sur un système « militaire » qui considère que le pouvoir est un moyen de motivation. Nous citons aussi la « culture de collaboration » qui émerge du système familier qui favorise l'affiliation entre les différents membres. Et enfin, la « culture de compétence » qui constitue une motivation fondamentale de l'accomplissement et de la valorisation.

En résumé nous comprenons bien que la culture organisationnelle relie les individus entre eux, peut affecter la performance de l'organisation et engendre par conséquent le changement à tous les niveaux cognitifs, affectifs ou encore comportementaux. Il apparaît donc que la culture peut engendrer une organisation innovatrice. Elle pourrait lui permettre l'adaptation avec l'environnement externe et l'augmentation de l'efficacité organisationnelle en introduisant de nouvelles idées comme le leadership participatif, les pratiques de Benchmarking, la flexibilité de management, la gestion par la qualité totale, etc. (Schneider, 2000; Alvesson, 2003).

2. LA STRUCTURE

Souvent la structure d'entreprise est considérée à elle seule comme étant l'organisation elle-même alors que dans la réalité, elle ne trace que seulement le design de l'organisation. En fait, pour Allaire et Firsiritou (1993) « *la structure d'entreprise contient toutes les caractéristiques formelles et tangibles de l'organisation, elle réfère aussi aux objectifs et aux stratégies explicites, aux aspects structuraux, à ses actifs physiques et à leur déploiement, aux politiques et règles de fonctionnement, aux systèmes mis en place pour assurer la gestion des ressources humaine. La structure réfère aussi au contrôle et au suivi des opérations, aux relations hiérarchiques et aux formes explicites de direction et d'exercice du pouvoir. Il est à remarquer que la structure est constituée de tout ce que l'on prend souvent à tort pour l'ensemble de l'organisation* » (pp. 9-10). La structure de l'organisation est une schématisation des rôles organisationnels, des relations et des procédures au sein de l'entreprise permettant la coordination des actions de ses membres. Toutefois, toute organisation doit choisir une structure adéquate en termes de communication et relations entre

ses membres (Altinay et Altinay, 2004), et qui instaurent de plus un climat d'innovation (Hunter, 2002; Ogbonna et Harris, 2003).

La structure de l'organisation permet d'entreprendre une large variété d'activités en se basant sur la répartition du travail qui définit la spécialisation, la standardisation et la répartition des tâches et des fonctions. Elle permet aussi de coordonner les activités des membres de l'organisation à travers certains mécanismes d'intégration tels que la supervision hiérarchique, la formalisation des procédures et des rôles formels, la socialisation et le « training » (Mintzberg, 1979, cité par Zacklad, 2000; Dameron, 2001). Enfin, la structure permet de définir les limites de l'organisation ainsi que son « interface » avec l'environnement, l'organisation et les institutions avec lesquelles elle devrait interagir (Nohria, 1995 ; Karsten, 1997 ; Torres, 2003).

3. LE COMPORTEMENT DES INDIVIDUS

Le management des entreprises n'implique pas la standardisation des comportements et des manières d'agir des individus qui les composent. En effet, face à une situation donnée, il existe une variété de comportements adoptés. C'est pourquoi, la performance d'une entreprise dépend dans une large mesure des comportements de tous ses membres.

Ainsi, le comportement est défini comme étant un moment essentiel qui conduit à la performance. Les individus sont, donc, appelés à adopter des comportements actifs et diligents susceptibles de favoriser la réalisation des objectifs et la concrétisation de la mission de l'entreprise (Igalens, 2000). Plusieurs facteurs peuvent, à ce propos, influencer les comportements des membres d'une organisation, tels que les dimensions organisationnelles, les mécanismes interpersonnels, les changements organisationnels et les conflits éventuels entre les différents membres.

Ainsi, les individus doivent avoir le sens de la nécessité du changement ainsi que la bonne communication. Ils doivent saisir la réalité personnelle et comprendre leurs rôles et contributions dans la valorisation de l'organisation (Vakola et al, 2007).

Selon les travaux de Trahant (2007), la performance organisationnelle est tributaire des comportements des membres de l'entreprise en question. Le succès d'une organisation dépend, ainsi, de la motivation et de l'engagement de ses employés. L'aspect émotionnel de l'engagement renvoie aux attitudes des individus vis-à-vis de l'entreprise, des leaders et de leurs collègues, alors que l'aspect comportemental de l'engagement réfère aux efforts fournis

afin d'atteindre des objectifs bien définis (Lockwood, 2007). De ce fait, le succès de toute entreprise émerge de celui des employés et du moment où on reconnaît l'importance et le rôle que peuvent jouer les membres d'une organisation, on comprend aisément l'intérêt accordé à la motivation et à la formation d'une manière générale en tant qu'un des facteurs qui peuvent agir implicitement sur la performance organisationnelle d'une entreprise (Turchan et Mateus, 2001).

Dans cette optique, les membres d'une organisation devraient bénéficier des formations et ressources nécessaires en vue d'être efficaces et devraient de plus s'imprégner et partager les valeurs propres de l'entreprise en vue de rendre le climat organisationnel adéquat et homogène (Trahant, 2007). Selby-Lucas et al. (2003), affirment que parmi les facteurs clés de la performance organisationnelle est la formation et le cadrage du personnel en le mettant en contact direct avec tous les objectifs corporate de l'entreprise.

En résumé, nous pouvons dire que les individus au sein de l'organisation agissent en fonctions des interactions avec les deux dimensions organisationnelles à savoir la culture et la structure. Leurs modes de pensées et leurs idéologies s'incarnent à partir de la concrétisation des valeurs et des normes approuvées par la culture. Parallèlement, les lois, les règlements et les modes de fonctionnement sont impliqués par le mode structural de l'entreprise (Twati et Gammack, 2006).

L'organisation représente donc, un potentiel de trois principales dimensions qui sont *la culture, la structure et les comportements des individus.* Ces trois dimensions interagissent et supposent des manières d'utilisation efficaces qui se considèrent comme des solutions de performance permettant ainsi de générer de bons résultats (Greene, 2008).

Ceci étant, il nous reste à déterminer la nature et le sens de cette interaction entre ces trois composantes de l'organisation; c'est le propos du paragraphe suivant.

II. LA RELATION ENTRE LES COMPOSANTES DE L'ORGANISATION : HYPOTHESES DE RECHERCHE ET PROPOSITION D'UN MODÈLE CONCEPTUEL.

Dans un premier temps, nous allons procéder à l'étude de la relation entre la structure et la culture. L'étude des relations entre le comportement des individus et le couple structure/culture se fera dans un deuxième temps. La proposition d'un modèle conceptuel de recherche se fera dans un troisième temps.

1. LA RELATION STRUCTURE/CULTURE

Selon Allaire et Firsiritou (1993), la relation structure/culture trace un soutien mutuel entre les dimensions symboliques et tangibles de l'organisation. Elle renforce mutuellement la structure et la culture de l'organisation. Ainsi, les deux dimensions, la culture et la structure, sont intégrées et ressenties comme une entité unique et indivisible. De même, O'Neill et al. (2001) trouvent que la culture et la structure, qui les considèrent comme étant deux mécanismes contrôlant le comportement des individus, ne doivent pas être compris d'une façon interchangeable. En d'autres termes, la présence de l'un ne veut pas dire que l'autre n'est plus nécessaire. Chacun de ces mécanismes aborde différents aspects de la complexité de la tâche et de la dispersion géographique.

Par ailleurs, dans certaines situations, nous pouvons assister à une discordance entre la culture et la structure. C'est le cas lorsque des changements structurels sont entamés alors qu'ils ne vont pas de pair avec les valeurs et les attentes de l'organisation. Le changement structurel serait ainsi complexe si son application exige la remise en question et le remplacement de certaines valeurs et attentes de l'organisation. Cette situation provoquera une grande tension et une dégradation de la performance de l'organisation. Par contre, le changement structurel sera simple s'il est légitime dans le cadre des valeurs et des croyances actuelles de l'organisation. Il apparaît ainsi qu'autant la relation entre culture et structure est harmonieuse autant la performance organisationnelle est valorisée et renforcée. Inversement, plus la culture et la structure divergent plus la performance organisationnelle est négativement affectée (Vo et Nguyan, 2011; Enayati et Ghasabeh, 2012 ; Galetic et al, 2012; Santos et al., 2014).

A partir de ce raisonnement, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

H1 : Il existe une interaction entre la culture et la structure.

2. LES RELATIONS ENTRE LES COMPORTEMENTS DES INDIVIDUS ET LE COUPLE STRUCTURE/ CULTURE

D'après les travaux d'Allaire et Firsiritou (1993), les membres d'une organisation sont sensibles à des degrés variables, aux valeurs et aux croyances de l'organisation qu'ils apprennent, assimilent et génèrent par conséquent des attentes et façonnent leurs structures mentales. Toutefois, les membres d'une organisation ne font pas généralement de distinction entre le culturel et le structurel de façon évidente puisqu'ils maintiennent une relation avec l'ensemble de l'organisation. En cas de désaccords entre les aspects culturels et les aspects structurels, l'individu tendra vers la réconciliation. Dans le cas où la disharmonie entre la culture et la structure est forte et irrémédiable, le personnel se trouvera alors dans un état de stress et de confusion très élevé ce qui affecte impérativement la performance organisationnelle de l'entreprise.

Il apparaît ainsi que la performance organisationnelle est tributaire des individus d'une entreprise dont les comportements dépendent implicitement de l'harmonie qui s'établit entre les aspects culturels et les aspects structurels. Par contre, si une telle concordance existe, les individus de l'organisation rétabliront automatiquement l'harmonie interne en faisant recours à des réinterprétations et à des perceptions sélectives. De plus, pour certains membres de l'organisation, la culture et la structure forment un tout qui ne change que graduellement sous l'effet des pressions internes et externes. Enfin, les individus affichent plusieurs formes d'intégration à l'univers organisationnel. Leur intégration au système de valeurs et de croyances de l'organisation, varie considérablement en nature et en intensité.

Pour leur part O'Neill et al. (2001) trouvent que la structure organisationnelle a longtemps été décrite comme un mécanisme par lequel l'effort est intégré à travers la coordination et le contrôle des activités (Child, 1977; Weber, 1946; Burns et Stalker, 1961; Mintzberg, 1979), et le management de la culture organisationnelle a récemment été décrit comme un mécanisme qui dirige le comportement à travers des valeurs communes, des normes et des objectifs (Pfeffer, 1981 ; Louis, 1985 ; Schein, 1985 ; Weick, 1987 ; Denison, 1990 ; Chatman et Jehn, 1994).Cependant, chacun de ces mécanismes est unique dans sa façon d'influencer et d'avoir un impact sur le comportement des individus et les effets de chacun d'eux doivent être, donc, analysé séparément et ensuite synthétisé pour une compréhension approfondie des rôles fonctionnels des forces culturelles et structurelles dans l'organisation (O'Neill et al., 2001).

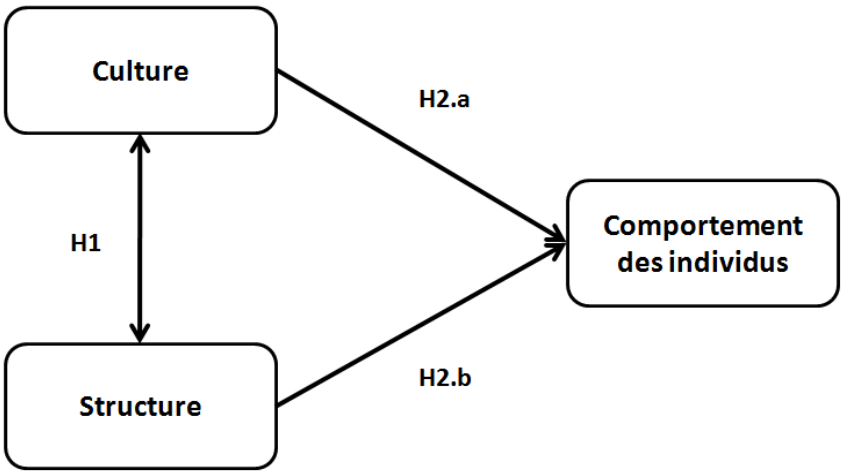
Partant des constats précédents, nous émettons les hypothèses suivantes :

H2.a : La culture influence le comportement des individus

H2.b : La structure influence le comportement des individus.

En nous appuyant sur les analyses précédentes relavant de notre revue de la littérature, nous présentons notre modèle conceptuel (Figure 3) retraçant l'interaction entre les deux dimensions culture et structure influence et façonnant le comportement individuel.

Figure 3 : Proposition du modèle et des hypothèses de recherche.



III. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE :

1. LE CHOIX DU SECTEUR D'ÉTUDE.

Pour pouvoir généraliser les résultats, il a fallu faire l'enquête auprès des entreprises appartenant à un même secteur d'activité. Ainsi, notre échantillon devrait être choisi de telle sorte qu'il soit représentatif de l'ensemble des entreprises qui disposent des différentes dimensions de notre modèle de recherche (Anderson et McAdam, 2005). Pour ce faire, nous avons contacté un premier responsable du Ministère de l'Agriculture, un deuxième responsable du Groupement de l'Industrie des Conserves Alimentaires (GICA) et un troisième responsable de la direction des études de l'Agence de Promotion des Industries (API) chargé des industries agroalimentaires et des industries diverses. Ainsi, et suite à la consultation du questionnaire, ces trois responsables nous ont conseillé de retenir le secteur agro-alimentaire. Ces derniers argumentent que le choix de cette branche a été approuvé du fait qu'elle est ouverte à la collaboration. De plus, les entreprises tunisiennes agro-alimentaires contribuent d'une façon très importante dans la valorisation de l'économie tunisienne. Par ailleurs, il est à signaler que les entreprises tunisiennes agro-

alimentaires sont de plus en plus ouvertes aux recherches et développements en vue de trouver de nouvelles perspectives. Elles sont plus résistantes aux périodes de crise et connaissent un terrain fertile pour l'administration du questionnaire.

2. ECHANTILLON D'ÉTUDE ET ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Les trois responsables consultés ont demandé que ce questionnaire soit administré auprès de certaines entreprises bien déterminées. La liste a été finalement arrêtée après une consultation minutieuse.

Pour sélectionner un échantillon sur la base de la liste des entreprises qui présentent un accès plus facile à l'information et l'atteinte des objectifs de notre recherche, nous avons appliqué la stratégie d'échantillonnage non probabiliste selon le jugement (D'astous, 1995). La première liste a fait ressortir 287 entreprises tunisiennes spécialisées dans l'industrie de l'agro-alimentaire et la liste définitive de 84 entreprises a été arrêtée par les trois responsables consultés.

Notre questionnaire a été administré à 84 entreprises et nous avons pu collecter 66 questionnaires renseignés soit un taux de réponse de 78,57 %.

3. LES MESURES DES VARIABLES DE RECHERCHE

La clarté des échelles se présente comme un des facteurs les plus importants qui contribuent à la réduction des erreurs systémiques de la mesure des phénomènes en étude. Ainsi, au moment de l'élaboration du questionnaire, nous avons utilisé l'échelle de Likert qui est une échelle purement métrique permettant ainsi l'emploi des différentes techniques statistiques quantitatives (Carricano et Poujol, 2008). Elle permet également au répondant d'exprimer son degré d'approbation en évaluant chaque proposition.

Ainsi, nous avons fixé des affirmations pour évaluer les trois dimensions de l'organisation avec des échelles d'évaluation allant de 1 à 5, où :

- ✓ Une note de 1 exprime une attitude totalement en désaccord
- ✓ Une note de 2 exprime une attitude en désaccord
- ✓ Une note de 3 exprime une attitude neutre
- ✓ Une note de 4 exprime une attitude en accord et enfin
- ✓ Une note de 5 exprime une attitude totalement en accord.

Ainsi, pour évaluer la culture et les individus et leurs comportements, nous avons opté pour quatre items. Par contre, pour évaluer la structure nous avons opté pour treize items. Il est à préciser de plus que toutes les dimensions seront évaluées d'une façon métrique (Brooks, 2006).

4. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans un premier temps, nous avons procédé à la construction et la validation de nos échelles de mesure, en nous appuyant sur une analyse factorielle exploratoire, effectuée avec le logiciel SPSS 18.0 et une analyse factorielle confirmatoire, effectuée avec le logiciel AMOS 16.0. Cette étape a pour objectif de vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure retenues.

Dans un second temps, nous avons présenté les résultats du test de notre modèle de recherche, en nous appuyant sur les méthodes d'équations structurelles. Le test du modèle structurel nous a permis de valider deux hypothèses explicatives et par conséquent aboutir à un modèle de recherche final validé empiriquement.

1. L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE.

En premier lieu et dans un objectif de confirmer la structure latente des construits utilisés dans notre étude, nous avons appliquée la méthode de l'analyse factorielle exploratoire (AFE) (Carricano et Poujol, 2008 ; Akrout, 2010). Cette analyse nous permet de s'assurer de l'adéquation des données et de leur factorisation. L'indice de Keyser Meyer Olkin (KMO) qui est de 0.659 et le test de sphéricité de Bartlett égal à 0.000 indiquent des solutions factorisables. Une rotation orthogonale (Varimax) contribue à simplifier l'interprétation des facteurs (Hair et al., 2006). Les résultats sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire.

Items	Qualité de représentation	Validité			Fiabilité
		Poids factoriels			Alpha de Cronbach
Culture1	0.718	0.838			0.692
Culture2	0.749	0.734			
Culture3	0.547	0.610			
Culture4	0.417	0.552			
Structure1	0.727		0.835		0.751
Structure2	0.596		0.687		
Structure5	0.568		0.644		
Structure13	0.525		0.621		
Individus2	0.793			0.749	0.651
Individus3	0.443			0.658	
Individus4	0.598			0.679	
Variance expliquée = 60.753; KMO = 0.659; Test de sphéricité de Bartlett = 0.000, dl = 55					

Les résultats obtenus au niveau exploratoire indiquent l'adéquation des données. 4 items représentant la culture sont retenus, 4 items qui représentent la structure sont maintenus et 3 items relevant les individus et leurs comportements sont eux même retenus au niveau exploratoire. Leur variance cumulée est considérée acceptable (supérieure au seuil de 50%) et leurs qualités de représentations sont considérées bonnes du fait qu'elles sont supérieures ou proches du seuil de 50%. En outre, chaque construit représente une fiabilité de cohérence interne acceptable puisque leurs coefficients de Alpha sont tous supérieurs au seuil de 0.6 (Anderson et Gerbing, 1988 ; Hair et al., 2006).

2. L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.

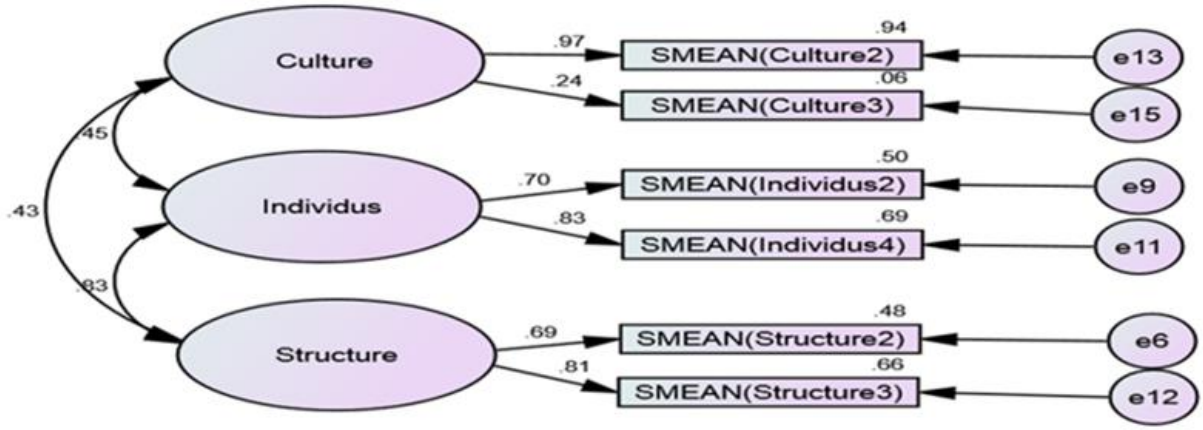
L'analyse factorielle confirmatoire a eu pour objectif d'étudier la qualité d'ajustement de notre modèle de mesure ainsi que celui de notre modèle de structure.

2.1. Evaluation du modèle de mesure.

Afin de confirmer notre modèle de mesure et tester sa validité nous avons utilisé l'analyse factorielle confirmatoire à l'aide du logiciel AMOS 16.0. Cette étape est considérée primordiale pour l'évaluation de la qualité du modèle ainsi que l'assurance de l'absence des résultats impropres. Les résultats préliminaires relatifs aux indices absolus montrent une capacité acceptable du modèle à ajuster les données du fait que le CHI2 est inférieur à 2 fois son degré de liberté, il est égal à 1.273. Les indices GFI et AGFI doivent êtres proches ou supérieurs à 0.9 pour accepter le modèle (GFI = 0.966 et AGFI = 0.880). Une valeur de RMSEA inférieure à 0.1 indique un bon signe d'ajustement (RMSEA = 0.065).

Les indices incrémentaux de NFI, de TLI et de CFI proche de 1 indiquent un bon ajustement (NFI = 0.940, TLI = 0.990, CFI = 0.996). Pour les indices d'justement parcimonieux, nous citons le PCFI et il doit être proche ou supérieur à 0.5 pour indiquer une bonne parcimonie (PCFI = 0.393). Les indices de AIC et CAIC doivent être aussi le plus faibles possible (AIC =36.379, et CAIC =84.224).Une fois le modèle est correctement ajusté nous passons à l'étude de la validité et de la fiabilité des construits. La validité prend plusieurs formes et indique la capacité des items d'un instrument de mesure à représenter le phénomène étudié (Evrard et al., 2003).

Figure 4 : Modèle de mesure.



Chi2=1.069, P=0.382, dl=15, GFI=0.970, AGFI=0.896, CFI=0.996, TLI=0.990, NFI=0.940, RMSEA=0.031

Nous nous concentrons dans notre étude sur les validités convergente et discriminante. La validité convergente est établie lorsque les mesures d'un même construit sont corrélées (Carricano et Poujol, 2008). Fornell et Larker (1981) suggèrent qu'une valeur de la variance moyenne extraite (VME) supérieure à 0.5 indique une validité convergente.

Tableau 2 : Les variances moyennes extraite pour chaque construit

CONSTRUIT	VARIANCE MOYENNE EXTRAITE (VME)
Culture	0.500
Structure	0.589
Comportement des individus	0.561

Concernant la validité discriminante assure la faible corrélation des items de mesures d'un même construit avec ceux d'un autre construit (Carricano et Poujol, 2008). L'approche de Bagozzi et Philips (1991 ; cité par Akrout, 2010) exige la vérification de la variation positive entre deux modèles de mesures partiels des deux variables latentes afin de confirmer la validité discriminante, comme le stipulent le tableau 3.

Tableau 3 : Tests de la validité discriminante

	χ^2	*d.l*	$\Delta\chi^2$	*P*
Culture Vs Structure				
Sans contrainte	0.944	1		0.000
Avec contrainte	28.531	2		
Culture Vs Individus				
Sans contrainte	0.282	1		0.000
Avec contrainte	17.630	2		
Structure Vs Individus				
Sans contrainte	0.284	1		0.000
Avec contrainte	22.877	2		

Pour ce qui concerne la fiabilité, autre que le coefficient d'Alpha de Cronbach, nous avons utilisé le coefficient de Rho de Jöreskog. Ce dernier s'il indique une valeur supérieure à 0.6, cela prouve une bonne consistance interne entre les items (Jöreskog, 1971).

Tableau 4 : Coefficient de fiabilité

CONSTRUIT	JÖRESKOG'S RHO
Culture	0.602
Structure	0.722
Individus et comportement	0.740

Les résultats montrent, donc, que les échelles de mesure sont fiables et valides. Elles ont des caractéristiques psychométriques acceptables. Le tableau 5 résume les résultats de validation des échelles de mesure.

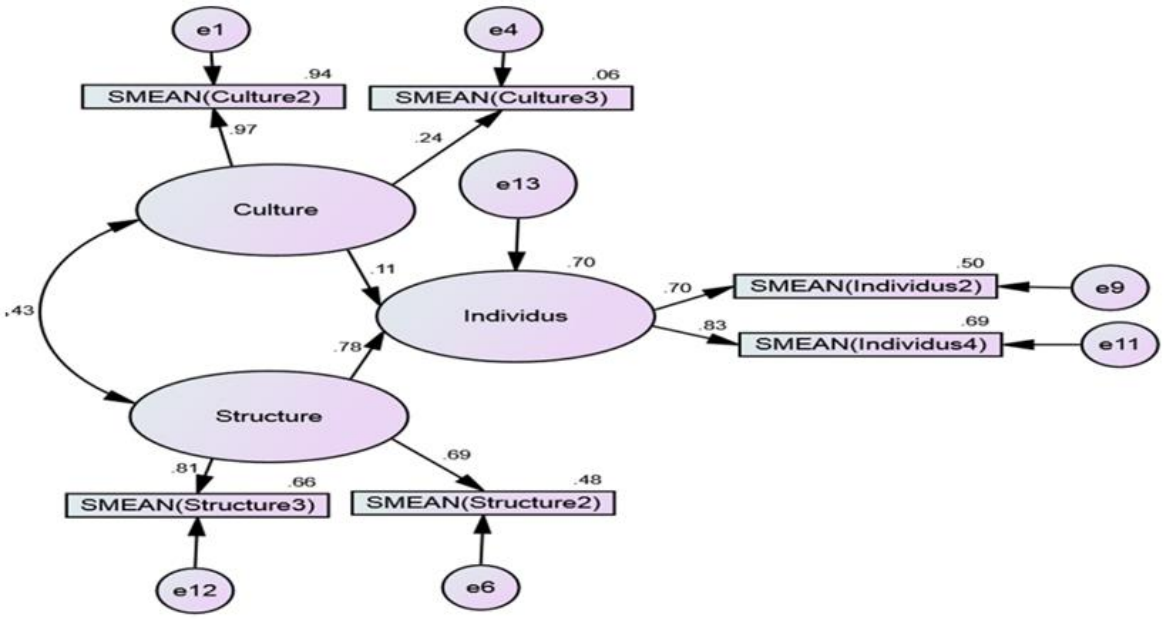
Tableau 5 : Résumé des résultats de la validation des échelles de mesure

	TOTAL DES ITEMS AVANT AFE	TOTAL DES ITEMS APRÈS AFE	TOTAL DES FACTEURS RETENUS	TOTAL DES ITEMS APRÈS AFC	RHO DE JÖRESKOG
Culture	4	4	1	2	0.602
Structure	13	4	1	2	0.722
Comportement des individus	4	3	1	2	0.740

2.2. Evaluation du modèle de structure.

Comme a été mentionné dans notre étude théorique, le modèle structurel de notre recherche (Figure 5) se compose d'une variété de relations directes et indirectes. Les équations structurelles sous AMOS 16.0 nous donnent le détail des résultats après un ajustement adéquat. Le modèle indique un bon ajustement selon les indices.

Figure 5 : Modèle de structure.



Chi2=1.069, P=0.382, dl=15, GFI=0.970, AGFI=0.896, CFI=0.996, TLI=0.990, NFI=0.940, RMSEA=0.031

Une fois notre modèle structurel retenu présenté, nous procédons ci-dessous à l'interprétation des résultats statistiques et par conséquent à la vérification de nos hypothèses de recherche.

4.3. TESTS DES HYPOTHÈSES.

Le tableau 6 ci-dessous restituant les valeurs des coefficients de régression et désignant les relations entre les variables de notre modèle fait ressortir des relations significatives entre la culture et la structure et une relation significative entre la structure et le comportement des individus. Toutefois, la relation entre la culture et le comportement des individus n'est pas significative.

Tableau 6 : Estimation et significativité des effets de structure (Coefficients de régression).

Liens structurels	Estimation		*S.E*	*C.R*	*P*
	Non-Stand	Stand			
Culture<---> Structure	0.263	0.426	0.082	2.610	0.009
Comportement<--- Culture	0.071	0.114	0.137	0.517	0.605
Comportement <--- Structure	0.912	0.780	0.269	3.384	0.000

Tous les effets du modèle structurel sont vérifiés sauf la relation entre la culture et le comportement puisque la valeur de p (p = 0.605) est largement supérieur au seuil de confiance qui est de 0.05.

Ainsi, nous pouvons résumer la vérification de nos hypothèses de recherche dans le tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7 : Validation des hypothèses.

HYPOTHÈSES	VALIDATION DE L'HYPOTHÈSE
Hypothèse 1 : Il existe une interaction entre la culture et la structure.	OUI
Hypothèse 2.a : La culture influence le comportement des individus	NON
Hypothèse 2.b : La structure influence le comportement des individus	OUI

5. DISCUSSION

Il faut remarquer que les résultats de cette recherche démontrent qu'il existe une interaction entre la culture et la structure et que cette dernière influence positivement le comportement des individus. En outre, les résultats de cette recherche nous ont permis de démontrer que la culture n'influence pas le comportement des individus. Ces résultats corroborent en partie seulement le cadre théorique de cette recherche basé sur les travaux d'Allaire et Firsiritou (1993) qui supposent des relations étroites entre les trois dimensions d'une organisation (voir Figure 1) pour garantir sa performance. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que les diagnostics et observations menés dans le cadre de missions réalisées auprès d'entreprises tunisiennes ont permis de dégager que dans ces dernières le nombre de niveaux hiérarchiques semble relativement élevé malgré qu'elles sont en majorité des Petites et Moyennes

Entreprises (structure simple). Parallèlement, l'équipe dirigeante s'avère hétérogène en termes de nature de la formation (gestion, ingénierie, etc.), de trajectoire professionnelle (nature des expériences) et de compétences (managériales, techniques, etc.). De plus, le pouvoir est centralisé et concentré au sommet stratégique, le style de direction est plutôt autoritaire. Pour Choukir (2006), le management pratiqué est régis, généralement, par des principes informels (socio-affectif, parenté, amitié, etc.) plutôt que par des principes formels (des règles, des procédures, des résultats, etc.).

En outre, selon les travaux de Ben Turkia (1996), les chefs d'entreprises, surtout du secteur privé, se préoccupent principalement de la survie des affaires. Ils apportent les capitaux en croyant qu'ils détiennent tout le savoir-faire. Pour cette raison, ils se permettent de « décider à la place de leurs collaborateurs, d'étudier l'environnement et de procéder à changer les modes de décisions ». Le style de management dépend souvent de son environnement, de la culture du pays, des traditions, des contraintes sociales, des performances économiques, du système bancaire, de la législation sociale et de la réglementation fiscale. De ce fait, selon Ben Turkia, il est recommandé aux entreprises tunisiennes d'impliquer des psychologues et sociologues dans leurs projets d'avenir et plus particulièrement dans les travaux de lancement des nouveaux produits, bien qu'actuellement elles s'occupent des aspects technico-financiers et négligent les facteurs culturels et de l'innovation. Le management tunisien doit passer par le respect de toutes ses variables (Ben Turkia, 1996).

Le présent aperçu cité ci-dessus sur le contexte tunisien, nous montre clairement que l'économie tunisienne est à caractère émergent. C'est un pays qui est en phase de restructuration et de recherche d'un équilibre adéquat à tous les niveaux. Reste maintenant à voir les principaux changements et leurs impacts sur le style de management tunisien après la révolution tunisienne.

6. CONCLUSIONS, LIMITES ET VOIES FUTURES DE LA RECHERCHE

Les résultats de cette recherche conduite dans le secteur agro-alimentaire en Tunisie en se basant sur l'adaptation et la validation d'échelles de mesure en s'appuyant sur une analyse factorielle exploratoire via le logiciel SPSS 18.0 et sur une analyse factorielle confirmatoire via le logiciel AMOS 16.0, nous ont permis de démonter que l'entreprise tunisienne est une organisation qui présente un certain dysfonctionnement entre ses composantes fondamentales

(culture, structure et comportement des individus), ce qui serait préjudiciable à sa performance organisationnelle au sens d'Allaire et Firsiritou (1993).

L'apport théorique de ce travail de recherche consiste dans l'enrichissement de la littérature du management stratégique portant sur les interactions entre les trois composantes de l'organisation et ainsi de palier au déficit de recherches dans ce domaine.

Les implications managériales de ce travail de recherche peuvent être résumées dans la mise à la disposition des dirigeants tunisiens des éventuelles causes de l'inefficacité de leurs entreprises. Ces derniers doivent mettre l'accent sur les mécanismes nécessaires afin d'établir le lien entre la culture et le comportement de leurs salariés. En d'autres termes, il s'agit d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de recentrage sur la culture de l'entreprise en la construisant par l'identification de son noyau dur (les valeurs partagées) et en mettant l'Homme au centre de sa politique générale et sa stratégie des ressources humaines.

Par ailleurs, comme tout travail de recherche, notre étude n'exclut pas la présence de certaines limites surtout au niveau de la représentation des trois dimensions de l'étude. En effet, les items représentatifs des variables de la proposition de recherche ne sont pas au même nombre pour la culture et le comportement des individus que pour la structure. Peut-être qu'il aurait été préférable de décortiquer plus les variables culture et comportement des individus. De plus, au niveau de la collecte des données et pour certaines questions, nous aurons du procéder à l'enquête auprès des chefs de division afin de recueillir des informations plus fiables et moins subjectives.

Malgré ces limites, au moins deux principales opportunités de recherche peuvent être identifiées. La première consiste à mesurer l'impact des trois composantes de l'organisation (structure, culture, comportement des individus) sur sa performance. Quant à la deuxième, elle consiste à tester dans le futur cette interaction suivant la restructuration économique tunisienne. Les mutations économiques, sociologiques voire institutionnelles et politiques, suggèrent l'approfondissement de ces dimensions. Un travail à valoriser par une recherche ultérieure.

Références

1. Akrout, F. (2010), *Les méthodes des équations structurelles*, Sfax, Tunisie: Coopi.
2. Allaire, Y. et M. E. Firsiritou (1993), *L'entreprise stratégique: penser la stratégie,* Édition Gaetan Morin.
3. Anderson, J. C. et D. W. Gerbing (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
4. Altinay, L. et M. Altinay (2004), The influence of organisational structure on entrepreuneurial orientation and expansion performance, *International journal of contemporary hospitality management*. 16:6, 334-344.
5. Alvesson, M. (2003), Understanding organizational culture, *Book Review*, *Leadership and Orgnization Devlopment Journal*. 24:2, 110-110.
6. Anderson, K et R. McAdam(2005), An empirical analysis of lead benchmarking and performance measurement: Guidance for qualitative research, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 22:4/5, 354-22.
7. Ben Turkia, M. (1996), *La culture du management tunisien*, Tunis : Centre d'études, de recherches et de publications.
8. Bowles, M.L etG. Coates (1993), Image and Substance: The Management of Performance as Rhetoric or Reality? *Personnel Review*, 22:2, 3-21.
9. Brooks M. (2006), Performance measurement, *Financial Management*,36-37.
10. Burns, T. et G. M. Stalker,(1961),*The Management of Innovation*, London: Tavistock Publications.
11. Carricano, M. et F. Poujol(2008), *Analyse de données avec SPSS*, Collection Synthex Pearson Education.
12. Chatman, J. A. etK. A. Jehn (1994), Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37:3, 522-553.
13. Child, J. (1977), *Organizations: A guide to problems and practice*, New York: Harper & Row.
14. Choukir, J. (2004),*Un manuel de cours en management*, École Supérieure de Commerce de Sfax.
15. D'astous, A. (1995),*Le projet de recherche en marketing*, Les éditions de la chenelièreinc.
16. Dameron, S. (2001),*Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*, Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.
17. Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.
18. Drucker, P (1999), *Management challenges for the 21st century*, Harper Collins, New York, NY.
19. Enayati, G. et M. S. Ghasabeh (2012), Studying the effects of organizational culture, organizational structure, and information technology on effectiveness of knowledge management: Using Khorasan Regional Electricity Company as a case study. *African Journal of Business Management*, 6:24, 7170-7183.
20. Evrard, Y., B. Pras, et E. Roux (2003), *Etudes et recherche en marketing*, Nathan, Paris.
21. Fornell, C. et D. F. Larcker (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18:1, 39-50.

22. Galetic, L. I. Nacinovic, M. Klindzic (2012), Transforming The Organizational Structure And Culture To Sustain Long-Term Competitiveness, An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings: 911-924. Zagreb: University Of Zagreb, Faculty of Economics And Business.
23. Greene, H. (2008), Redefining BPM: Why Results and Performance Must Be Separated, *Business Performance Management Magazine*, 6:2; 4-8.
24. Hair, J., W. Black, B. Babin, R. Anderson, et R. Tatham (2006), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River/New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
25. Hunter, J. (2002), Improving organisational performance through the use of effective elements of organisational structure, *International journal of health care quality assurance incorporating leadership in health services*. 15:3, 12-21.
26. Hatch, M.J. (1993), The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, 18:4, 657-693.
27. Igalens, J. (2000), *Comportement organisationnel*, Encyclopédie de gestion et de management, Dalloz.
28. Joreskög, K. G.(1971), Statistical analysis of sets of congeneric tests,*Psychometrika*, 36:2, 109-133.
29. Karsten L. (1992), *La naissance de la théorie de l'organisation et du management*, Cahier de recherche, Université de Groningen, Faculté de Management et Organisation.
30. Lockwood, N. R. (2007), Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role,Society for *Human Resource Management*. 52:3, 1-12.
31. Louis, M. R. (1985), An Investigator's Guide to Workplace Culture, *in* Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg et J. Martin (dir.)*Organizational Culture*, Beverly Hills, California: Sage Publications.
32. Lusthaus, C., G. Anderson, M. H. Adrien et E. Murphy (1995), Évaluation institutionnelle – Cadre pour le renforcement des organizations partenaires du CRDI, CRDI. trad. de Institutional Assessment – A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners.
33. Lusthaus, C., G. Anderson, et M. H. Adrien (1997), Organizational Self-Evaluation : An Emerging Frontier for Organizational Self-Improvement, *The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, 10:1, 83-96.
34. Lusthaus, C., M. H. Adrien, G. Anderson, et F. Carden (1999),*Améliorer la performance organisationnelle* – Manuel d'auto-évaluation, CRDI, Ottawa.
35. Lusthaus, C., M. H. Adrien, et M. Perstinger (1999),*Capacity Building: Implications for Planning, Monitoring and Evaluation*. Universalia, Montréal.
36. Lusthaus. C, M. H. Adrien, G. Anderson, F. Cardenet P. G. Montalván(2003),*Évaluation organisationnelle. Cadre pour l'amélioration de la performance*, Les Presses de l'Université Laval et le Centre de recherches pour le développement international.
37. Mintzberg, H. (1979),*The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Incorporated.
38. Nohria, N. (1995),Note on organization structure, *Harvard Business Review*, 6-17.
39. Ogbonna, E. et L. Harris (2003), Innovative organisational structures and performance, A case study of structural transformation to groovy community center, *Journal of organisational change management*, 16:5, 512-533.
40. Pfeffer, J. (1981), Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
41. Santos, N. D. M., M. Bronzo, M., M. P. V. D. Oliveira, De Resende et T. V. Paulo(2014), Organizational Culture, Organizational Structure and Human Resource

Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on Organizational Performance, Brazilian Business Review, 11:3, 100-122.
42. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
43. Schneider, W. E. (2000),Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture, *Strategy and Leadership*, 28, 24-29.
44. Sevcik, P. (2003), A framework for enterprise application performance, *Business Communications Review*, 33:11.
45. Selby-Lucas, J. D, W. Swart, et C. S. Duncan(2003), Aligning training and organizational performance goals via simulation, *Journal of American Academy of Business*, 571-575.
46. Torres, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité,*Revue Française de Gestion*, 144, 3.
47. Trahant, B. (2007), Debunking Five Myths Concerning Employee Engagement, *Public Manager*, 36:1, 53-60.
48. Turchan, M. P.etP. Mateus (2001),The value of relationship, *Journal of Business Strategy*.
49. Truskie, S. D. (2003), Leadership in high-performance organizational cultures, Book Review,*Women in Management Review*, 18:6, 338-339.
50. Twati, J. M.etJ. G. Gammack(2006), The impact of organisational culture innovation on the adoption of IS/IT: the case of Libya, *Journal of Enterprise Information Management*, 19:1/2, 175-192.
51. Vakola, M., K. E.Soderquistet P. Gregory et G. P.Prastacos(2007), Competency management in support of organisational change,*International Journal of Manpower*, 28:3/4.
52. Vo, T. Q et D. K. Nguyen (2011), Corporate Ownership Structure And Organizational Culture In A Transition Economy: The Case Of Vietnam, International Journal Of Economics And Finance, 3:4, 36-47.
53. Weber, M. (1946), Bureaucracy, *in* J. M. ShafritzetS. J. Ott (Eds.). Classics of Organization Theory, Fourth Edition. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
54. Weick, K. E. (1987), Organizational Culture as a Source of High Reliability, *California Management Review*, 29: 112-127.
55. Zabid, A. R, S. Murali et A. R. Azmawani (2004), The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change, Leadership and Organization Development Journal, 25:2, 161-179.
56. Zacklad, M. (2000), La théorie des transactions intellectuelles : une approche gestionnaire et cognitive pour le traitement du COS, Intellectica, 30, 195-222.