

L'impact de la Culture sur les Dynamiques Entrepreneuriales : Application au Cas d'une Banque Tunisienne

Fakhri Issaoui

ESSECT- Université de Tunis and Laboratoire PS2D, Université de Tunis EL MANAR

Résumé

L'objectif majeur de ce travail est de traiter les effets de la culture sur la Performance des banques et ce à partir d'une application sur le cas de l'UIB. Notre choix de la problématique se veut être motivé par deux raisons essentielles. Premièrement, l'importance ascendante de la notion du Corporate Culture (ou culture d'entreprise) comme un nouveau déterminant de la performance bancaire (qui s'ajoute aux déterminants traditionnels comme le capital, le travail, l'information, le progrès technique etc.). Deuxièmement, la pénurie relative d'études similaires dans le contexte tunisien et dont le présent travail se propose comme objectif d'en parer du moins partiellement. A la suite de notre travail théorique et empirique nous avons montré qu'autant que les institutions financières renforcent la culturalité au sein de leurs organisations autant qu'elles deviennent plus performantes. Le travail empirique mené à partir d'un questionnaire destiné au personnel de l'UIB a montré que cette banque a investi pour bâtir une culture typique capable d'unir les employés autour d'un commun de plus en plus élargi.

Mots clés : Culture, Culturalité, Performance, Banques,

Abstract

The main objective of this work is to examine the effects of culture on the performance of banks using the UIB as a case study. Our choice of problematic is motivated by two essential reasons. First, the ascending importance of the notion of Corporate Culture (or corporate culture) as a new determinant of banking performance (which is added to traditional determinants like capital, work, information, technical progress, etc.). Second, the relative scarcity of similar studies in the Tunisian context and which this work aims to address at least partially. As a result of our theoretical and empirical work, we have shown that as much as financial institutions strengthen culturality within their organizations, as much they become more efficient. Empirical work based on questionnaire for UIB staff has shown that this bank has invested in building a typical culture capable of uniting employees around an increasingly large community.

Keywords: Culture, Culturality, Performance, Banks,

Introduction générale : la culture d'entreprise comme un Bien

Peut-on dire ou considérer que la culture d'entreprise est un facteur de production qui permet d'enrichir l'entreprise ? La réponse est non seulement positive (comme le montre les différentes expériences et faits stylisés) mais ouvre la voie à un principe axiomatique qui stipule qu'autant la culture de l'entreprise est enveloppante (unificatrice) autant que les performances de l'organisation (entreprises ou autres) sont meilleures. Toutefois, bien qu'une unanimité sur la solidité de cette relation soit admise, les économistes et à un degré moindre les sociologues sont loin d'internaliser cette relation dans leurs modèles théoriques : aucune théorie économique de la culture d'entreprise n'est, jusqu'à présent, construite.

D'un point de vue pragmatique, les entreprises sont de plus en plus soucieuses de la dimension culturelle et ce car elle leur permet d'éviter divers problèmes issus de la multiculturalité, des chocs culturels et des différentes formes de diversité culturelles (issus de la globalisation et l'internationalisation des marchés, la fluidité de la circulation des capitaux, la délocalisation spatiale des investissements etc.).

Autrement dit, pour faire face à un environnement économique en pleine dynamique et qui donne lieu, en permanence, à des risques (de marché, financiers, technologiques etc.) de plus en plus intenses l'entreprise ne peut plus se contenter d'agir sur les déterminants classiques de la productivité (salaires, progrès technique, incitation à l'effort, revenus non-monétaires etc.) mais elle doit repenser ses stratégies (au sens schumpetérien) de nouvelles pratiques et méthodes innovantes (dont l'investissement dans la dimension culturelle). Cette dernière se veut, souvent, importante et déterministe comme le confirment Raynal et Chédru¹ «... Pour les entreprises, dans un climat de concurrence internationale accrue, il est capital d'anticiper l'impact des cultures sur l'économie pour mener au mieux les projets. En effet, les cultures n'influencent pas seulement nos comportements individuels mais surtout nos conceptions de l'entreprise, de la stratégie, du management, du droit, de la finance... C'est pourquoi dans le nouveau cadre multiculturel de la mondialisation économique, une préparation aux différences culturelles peut s'avérer décisive dans la réussite d'une mission, d'une collaboration, d'une négociation ou d'une implantation géographique dans un autre pays ».

En effet, du moment que la culture renvoie sociologiquement «**au commun et partagé**», il serait logique de supposer qu'autant l'entreprise réussie à élargir ledit commun (entre les différents acteurs), autant qu'elle parvienne à évoluer mieux dans

1 Raynal, S., & Chédru, M. (2009). Multiculturalité et interculturalité en management de projet. *Humanisme et Entreprise*, (2), 77-99.

son milieu socio-économique. Ceci est dû au fait que la culturalité² constructrice vise finalement *“la construction d’une communauté unie autour de valeurs partagées avec ses rites, son langage, ses tabous, ses forces et ses faiblesses”*³.

Toutefois, à l’ère de la mondialisation, l’entreprise dite nationale perd de plus en plus son sens classique et traditionnel. La donne entrepreneuriale qui s’inscrit, à l’ère de la mondialisation, dans une logique économique spatiale dynamique (qui s’illustre par l’hégémonie et la mobilité des transnationales et transfrontalières), ramènent les entreprises à faire face à des équipes de travail multiculturelles et à des valeurs différentes voire même opposées à celles recherchées. Ceci rend la culture d’entreprise plus qu’une obligation ou nécessité : elle est, bel et bien un Bien (à produire et sur quoi l’entrepreneur doit investir efficacement).

Le secteur bancaire n’était pas à l’abri de ces changements du moment que les privatisations de masse qu’a connues la quasi-totalité des pays (à partir des années 90) a généré le transfert de banques publiques à des investisseurs privés (nationaux ou étrangers) ce qui a généré aussi un problème culturel similaire. Ainsi, face au changement managérial et décisionnel, la culturalité comme un concept clé (ainsi que ses dérivés inter-culturalité, multiculturalité et culture d’entreprise) devient un déterminant qu’il faut internaliser pour gérer les différences culturelles (issues soit par le rachat de capital par un investisseur étranger lors d’une privatisation ou d’un changement de la gouvernance suite à une fusion-acquisition). Par conséquent, comment l’entreprise, parvienne-t-elle à se comporter pour renforcer cette culturalité (qui, à l’opposé de la culture unificatrice risque de réduire le commun acquis) ?

Dans le cas de la Tunisie, maintes fusion-acquisitions bancaires ont été enregistrées dont principalement le cas de fusion entre la Société Tunisienne des Banques (STB) et la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET) (lancée en septembre 1999) et qui a soulevé un grand problème culturel comme l’a affirmé Ben Fadhel Adnen⁴. Aussi, le processus de la privatisation a abouti au transfert de la propriété publique de deux banques tunisiennes à des investisseurs étrangers (le cas de l’UIB et d’Ettijari Bank).

Dès lors, c’est dans ce contexte que s’inscrit notre travail de recherche portant sur **“les effets de la culturalité sur la performance des sociétés financières dans le cas tunisien”**. Autrement dit, dans quelles mesures une certaine culturalité est nécessaire, pour les banques tunisiennes, et ce afin de cimenter le groupe des employés, autour

2 Selon Pinxten, R., & Verstraete, G. (2004) «la culturalité est la dimension qui comprend tous ces processus qui ‘produisent du sens’.. Nous définirons culturalité comme un ensemble restreint de processus bien délimités, ce qui a l’avantage de clarté et précision (en contraste avec la vague notion de culture). Evidemment, les valeurs de la dimension de culturalité se manifesteront différemment dans divers complexes d’identité d’individus, de groupes ou de communautés».

3 Raynal, S., & Chédru, M. (2009) op.cit

4 Ben Fadhel, Adnen. (2008) La culture d’entreprise : facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions [en ligne] <https://cemadimo.usj.edu.lb/doc/benfadel.pdf>

d'un commun élargi (valeurs, mythes, rites, mémoire collective, etc.) ? À partir de cette problématique nous pouvons formuler deux hypothèses que nous allons essayer de tester tout le long de notre travail et que nous formulons comme suit :

H0 : la culturalité a un effet positif sur la performance des institutions bancaires,

H1 : la culture de la banque privée est plus performante que celle publique.

Pour parvenir aux objectifs assignés par ce travail des questions secondaires seront abordées dont essentiellement :

- La culturalité est-elle un frein ou un atout pour les banques ?

- Quelle relation s'établit entre la culturalité et la multiculturalité ?

Via un questionnaire adressé aux employés de la banque choisie (l'UIB) nous allons essayer de détecter les dimensions et volets suivants:

- Premier volet: perceptions du rapport qui s'établit entre les employés et la banque,

- Deuxième volet: perception de l'aspect relationnel au travail,

- Troisième volet : perceptions des valeurs de l'entreprise,

- Quatrième volet : identité et sentiment d'appartenance,

- Cinquième volet : responsabilité sociétale et sociale.

Dès lors, pour mener à bien notre travail et parfaire la résolution des questions inhérentes à la problématique nous avons opté à le diviser en deux parties distinctes. Une partie théorique qui essayera de définir les concepts fondamentaux (section I), les fondements théoriques de la culturalité bancaire (section II), revue des études antérieures sur les effets de la culturalité et multiculturalité sur la performance bancaire (section III). La deuxième partie est d'ordre empirique dans laquelle nous essayerons d'exposer la méthodologie et le travail de terrain que nous avons entreteenu (section IV).

I. Concepts fondamentaux

Le concept de la culture est, certes, l'un des concepts les plus controversés et polysémiques et ce comme le confirme Raymond Williams⁵ qui considère que *“la culture est l'un des deux ou trois mots les plus compliqués en langue anglaise. Ceci est dû, en partie, à son développement historique complexe, dans plusieurs langues européennes, mais surtout parce qu'il est maintenant utilisé dans plusieurs disciplines intellectuelles distinctes et dans plusieurs systèmes de pensée distincts et incompatibles”*⁶.

Toutefois, pour mieux comprendre le concept de la culture, il faut le situer dans un cadre sociologique (à caractère holiste) bien déterminé. A priori, bien que l'individu soit le premier émetteur du signal culturel, ce dernier ne peut se transformer en un produit

5 Raymond Williams (1985), *Keywords – A vocabulary of culture and society*, éd. revue et corrigée, New York, Oxford University Press, 1985, p. 87.

6 Le texte original que j'ai traduit est “ Culture is one of the two or three most complicated words in the English language. This is so partly because of its intricate historical development, in several European languages, but mainly because it has now come to be used for important concepts in several distinct intellectual disciplines and in several distinct and incompatible systems of thought ”.

culturel confirmé que dans le cadre interactif et interrelationnel liant et cimentant les individus à leur contexte communautaire ou social. Conscient de cette dimension, l'anthropologue anglais Tylor Edward Burnett⁷, à la suite des travaux de Gustav Klemm⁸ qui lui ont permis de délimiter les champs de la culture aux *“coutumes, l'information, l'artisanat, les faits de la vie privée et publique en temps de paix et en temps de guerre, la religion, la science et l'art”*, avait remarqué et utilisé le terme de culture pour faire référence à la civilisation⁹. Taylor prétend que *«La culture ou la civilisation, entendue dans son sens ethnographique étendu, est cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société»*¹⁰.

Le même sens est donné par Lévi-Strauss qui, lorsqu'il a été interrogé par Georges Charbonnier sur la distinction y a-t-il lieu d'établir entre nature et culture, il a répondu tout en définissant la culture comme étant *“La nature, c'est tout ce qui est en nous par hérédité biologique ; la culture, c'est au contraire, tout ce que nous tenons de la tradition externe et, pour reprendre la définition classique de Tylor – je cite de mémoire et inexactly sans doute – enfin, la culture ou civilisation, c'est l'ensemble des coutumes, des croyances, des institutions telles que l'art, le droit, la religion, les techniques de la vie matérielle, en un mot, toutes les habitudes ou aptitudes apprises par l'homme en tant que membre d'une société”*¹¹.

Néanmoins, nous pouvons remarquer que ces définitions se limitent, exclusivement, à la simple taxonomie des composantes de la culture, sans pour autant aboutir à la relation qui s'établit entre elles. Visée sous cet angle la culture *“n'apparaît plus comme un progrès ou comme un devenir”* et ce comme l'affirmait Guy Rocher¹². **Marcel Mauss**, en considérant la culture comme *“un phénomène social total”*¹³, élargissait le champ de la culture pour s'appliquer à l'ensemble des phénomènes sociaux. Cela donne à la culture, à notre sens, une caractéristique double: la première est son caractère général (voire holiste) alors que la deuxième est son caractère social (la culture comme la négation de la nature).

7 Tylor, E.B. (1871) Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom (2 vols.). Londres : Murray [trad. fr. 1876-78 La civilisation primitive, 2 vols. Paris : Reinwald].

8 Allgemeine Kulturgeschichte der Menschheit (General Cultural History of Mankind), 10 vols., 1843–52.

9 Guy Rocher (1992) Extraits du chapitre IV: «Culture, civilisation et idéologie», de GUY ROCHER, Introduction à la SOCIOLOGIE GÉNÉRALE. Première partie: L'ACTION SOCIALE, chapitre IV, pp. 101-127. Montréal: Éditions Hurtubise HMH ltée, 1992, troisième édition. Disponible en ligne : jmt-sociologue.uqac.ca/www/word/387_335_CH/Notions_culture_civilisation.pdf

10 Guy Rocher (1992) op.cit

11 Georges Charbonnier, Entretien avec LEVI-STRAUSS éd. UGE, coll. 10/18, pp. 180-182

12 Ibidem

13 “Les faits que nous avons étudiés sont tous, qu'on nous permette l'expression, des faits sociaux totaux ou, si l'on veut — mais nous aimons moins le mot —, généraux : c'est-à-dire qu'ils mettent en branle dans certains cas la totalité de la société et de ses institutions (potlatch, clans affrontés, tribus se visitant, etc.) et dans d'autres cas seulement un très grand nombre d'institutions, en particulier lorsque ces échanges et ces contrats concernent plutôt des individus. » Cité par Francesco Fistetti, “Le «Global Turn» entre philosophie et sciences sociales : le paradigme hybride du don », Revue du MAUSS permanente, 27 octobre 2010 [en ligne]. <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article726> [archive].

L'apport de Margaret Mead insiste sur le fait que la culture, malgré qu'elle soit un produit individuel, elle n'a de sens et de signification que sur le plan collectif qui, s'avère être, l'unique dimension qui la rende plus concrète. De ce fait, la culture est issue des individus conditionnés : ils sont **unis** par **une tradition** commune. Elle la considère comme "l'ensemble des formes de comportement d'un groupe d'individus, unis par une tradition commune, transmise par l'éducation ». La définition de Guy Rocher capte ce sens en considérant la culture comme « *un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte*¹⁴ ».

Selon Geneviève Vinsonneau "Les acteurs sociaux étant constructeurs de leur identité, des matériaux leur sont nécessaires pour réaliser un tel ouvrage. Dans cette optique, la culture offre des ressources symboliques quasi inépuisables. Elle est un vivier de significations, élaborées et partagées, à la fois par des individus et par des groupes que rallient des perspectives communes... La culture oriente l'inscription de l'individu dans le tissu social, les modalités de partage des valeurs qui s'offrent à lui et ses choix d'appartenance. La simultanéité de ses appartenances enrichit le sujet de séries distinctes de significations qui, une fois articulées entre elles, confèrent à chacun une identité singulière¹⁵ ».

Finalement, nous terminons cette section par la définition de l'UNESCO qui considère que « *la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances*¹⁶. ».

Mais si la culture, au sens anthropologique, renvoie à l'idée du **commun** qui peut distinguer une culture donnée d'une autre, la culturalité se présente comme une relation qui traduit l'intensité de la communication culturelle qui peut y avoir entre les individus partageant une culture unique ou des cultures différenciées. Aussi, ladite culturalité peut être comprise comme l'intensité du commun qui peut avoir lieu entre les individus ; autant que la culturalité est importante autant que le partagé et le commun le sont aussi. Pinxten, R., et Verstraete, G. (2004) considèrent la culturalité comme "la dimension qui comprend tous ces processus qui 'produisent du sens'. Nous pensons la signification comme située dans des contextes, ce qui implique que les constellations

14 Guy Rocher (1992) op.cit

15 Vinsonneau, G. (2002). Le développement des notions de culture et d'identité: un itinéraire ambigu. Carrefours de l'éducation, (2), 2-20.

16 U N E S C O (1982) Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982. Cite par Mousa, A., & Achard-BAYLE, M. L. P. G. (2014). Acquérir une compétence interculturelle en classe de langue entre objectifs visés, méthodes adoptées et difficultés rencontrées, le cas spécifique de l'apprenant jordanien (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat en sciences du langage et didactique des langues. Université de Lorraine. http://www.docnum.univlorraine.fr/public/DDOC_T_2012_0180_MOUSA.pdf Consulté le 26/02/2018).

sociohistoriques et politiques sont importantes pour toute analyse de signification. Nous définirons culturalité comme un **ensemble restreint** de **processus** bien **délimités**, ce qui a l'avantage de clarté et précision (en contraste avec la vague notion de culture).¹⁷».

A priori, nous pouvons conclure, sans trop de risque, que la culturalité c'est l'aptitude de l'individu à communiquer avec les autres individus et ce soient qu'ils partagent la même culture que lui ou une autre culture. La différence entre la culture et la culturalité réside au fait que la culture paraît comme un produit/résultat alors que la culturalité s'avère comme les processus/aptitudes/capacités conditionnant la zone commune et partagée qui peut cimenter les individus/groupes/communes et les sociétés humaines.

II. Fondements de la Culture d'Entreprise : Essai d'Adaptation de l'approche Weberienne

Il existe une quasi-unanimité stipulant que c'est Elliott Jaques qui était le premier à avoir utilisé le concept de **culture d'entreprise** qu'il la définie comme étant «le mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins **partagé** par **tous** ses membres, qui doit être **appris** et **accepté**, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise»¹⁸. Il ressort, à partir de cette définition, que la culture d'entreprise est un simple résultat qui succède la socialisation du travail à l'intérieur de l'entreprise. Autrement dit c'est le commun et le partagé (appris et accepté) qui aura lieu entre les différents membres de l'entreprise.

Toutefois, durant ces dernières années, il existe une conviction généralisée valorisant la culture d'entreprise et ses effets positifs sur le développement et l'épanouissement de l'entreprise. Partant de cette réalité, alors il serait important de repenser la définition de la culture d'entreprise, qui ne doit pas être le simple partagé (ou et accepté) d'un groupe donné de travailleurs évoluant au sein de l'entreprise dans un cadre spatio-temporel bien déterminé. En effet, la culture d'entreprise, est un produit et non une conséquence ; pour cela, économiquement parlant il faut la produire ce qui nécessite, a priori, l'existence d'un processus d'accumulation de capital et d'investissement ayant comme objectif la production du bien 'CULTURE'.

Savignac, E. (2013)¹⁹ suppose que la revue de littérature effectuée par Gérard Ouimet, lui a permis de conclure que les différents chercheurs convergent à trois réalités fondamentales. Primo, les valeurs et croyances partagées ont un effet significatif sur l'homogénéisation des paradigmes auxquels le personnel fait foi. Secundo, elle permet de

17 Pinxten, R., & Verstraete, G. (2004). Culturalité, représentation et auto-représentation. Revista CIDOB d'Afers internacionals, 213-225.

18 Jaques E. (1951) ; traduction française 1972. *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris : Dunod. p. 216

19 Savignac, E. (2013). Communication interne et conception ethnocidaire de la culture. (disponible en ligne sur le site : <http://books.openedition.org/septentrion/7476> - consulté le 06/03/2018).

créer des pratiques stables et répétitives (l'aspect rituel). Tertio, elle permet d'anticiper, d'une manière quasi-parfaite, le comportement futur des membres : l'existence de réactions communes. Les principales fonctions attribuées par Gérard Ouimet-disait Savignac E²⁰- à la culture d'entreprise sont au nombre de deux : une fonction **d'intégration interne** et une fonction **d'adaptation externe** visant respectivement à "la création d'un sentiment d'unité » et à "une consolidation du positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activité ». Cette idée est reproduite par Serge Raynal et Marie Chédru, qui mettent l'accent sur le fait que la culture d'entreprise n'a de sens que si elle crée un commun et un partagé : *«La culture d'entreprise, c'est la construction d'une communauté unie autour de valeurs partagées avec ses rites, son langage, ses tabous, ses forces et ses faiblesses²¹»*.

1. Composantes de la culture d'entreprise appliquées dans le secteur bancaire

La culture d'une institution bancaire découle, en large mesure, des fondements théoriques que nous allons traiter plus loin. Elle est sollicitée pour faire face aux effets négatifs de la multiculturalité (où plusieurs cultures sont en concurrence) et dont l'objectif majeur est de faire converger tout le personnel vers un commun donné et décidé a priori. Ce commun traduit la vision, la mission et l'objectif ultime de la banque. Deel et Kennedy définissent la culture d'entreprise comme étant "un ensemble de valeurs, symboles, de héros, de rites, et d'histoires qui influencent le comportement des individus en travail²²».

Les valeurs

Les valeurs d'une institution (bancaire ou autre) constituent sa philosophie qui détermine la manière selon laquelle elle vise la réussite de son activité. Généralement, les valeurs retenues et défendues, sont précisées dans sa charte de conduite ainsi que dans son règlement interne. Une échelle de sanction/récompense est établie pour inciter le personnel à s'aligner avec les bonnes valeurs et s'éloigner des mauvaises pratiques: le travail bien fait, la ponctualité, l'esprit de groupe, le travail collectif s'il le faut, la collaboration et la division des tâches avec les collègues, l'honnêteté, la recherche de l'intérêt de la banque et non de l'intérêt individuel (profit) etc.

Par conséquent, toutes actions visant à violer les bonnes valeurs sont contestées et

20 Ibidem

21 Serge Raynal, Marie Chédru (2009) « Multiculturalité et interculturalité en management de projet », Humanisme et Entreprise 2009/2 (n° 292), p. 77-99. DOI 10.3917/hume.292.0077

22 Cité in R. Laflamme : « La vie dans les organisations: des indicateurs de succès ». Ed. PUQ, 1994, p30

remises en question. La multiculturalité peut aboutir à ce que les valeurs admises par la banque ne soient plus partagées par un certain nombre de personnel. Ceci veut dire que le personnel ne converge pas, à l'unanimité, vers les valeurs retenues par la banque. Les exemples en sont multiples (la flânerie dans les lieux du travail, la malhonnêteté, la non-révélation des informations aux collègues, la non- collaboration, ne pas avoir le sens de responsabilité, l'absentéisme, le travail en deçà de leurs vrais efforts etc.

Ainsi, le rôle de la culture bancaire, à instaurer, est de combattre ces mauvaises valeurs qui ne traduisent plus sa philosophie et d'obliger les travailleurs à ne retenir que les bonnes. Le règlement interne, la charte bancaire, les journées de formation, l'échelle des incitations (sanctions/récompenses) en sont des moyens possibles parmi d'autres. Selon Zerrouki Mohammed Amine²³ dans certaines organisations, les valeurs affichées peuvent apparaître dans divers supports et documents possibles: plaquette, charte, affiche etc. Dans d'autres cas de figure lesdites valeurs sont écrites brièvement en un slogan ou dans une maxime. L'auteur en donne quelques exemples : la BBL pense à vous ; L'innovation, une tradition de 125 ans (Solvay) ; Ne tuez jamais une idée (IBM).

Dans le cas de l'UIB (Tunisie), outre le code de conduite développé par la Société Générale, le slogan affiché dans les rapports et documents publiés tourne autour de la valeur la plus sollicitée et qui, prime, probablement à toutes les autres valeurs (non moins importantes) «Développons ensemble l'esprit d'équipe »

Les mythes

Par «mythes » on désigne les histoires, sagas et légendes qui ont comme rôle de fonder et d'enraciner dans la conscience collective les valeurs, croyances et représentations des valeurs de l'organisation. Ainsi, parmi ces histoires on peut citer, à la suite de ZERROUKI Mohammed Amine (2011)²⁴, l'histoire d'un dirigeant qui a été privé par un employé subalterne faute de se soumettre à une règle donnée (par exemple Thomas Wastson Jr empêché par le portier d'entrer dans un bâtiment d'IBM parce qu'il ne portait pas de badge approprié). De cette histoire, on peut comprendre facilement l'idée que dans cette organisation la règle prime aux individus et ce quel qu'on soit leur statut dans l'entreprise.

Ces mythes, une fois partagés, constituent des éléments essentiels d'identification et de cohésion des employés envers leur entreprise. Pemartin, (1990 : 48) insiste sur l'importance des mythes *«dans la transmission des valeurs, lesquels tentent d'énoncer dans un langage élevé et inspiré ce que les objectifs et méthodes de l'entreprise ont de particulier et*

23 Zerrouki Mohammed Amine (2011) "Culture d'entreprise et motivation des salariés : cas de l'entreprise NAFTAL »/District Commercialisation Tlemcen. Mémoire de magister en Management

24 Ibid

qui en fait son identité.²⁵».

Selon Bernard Massiera, les mythes évoquent aussi, tout ce qui se rattache à la naissance de l'organisation et mettent en relief le rôle du fondateur (qui sera considéré comme personne mythique) qui, généralement, est parti de rien pour atteindre l'excellence. Aussi, selon le même auteur, les mythes se penchent sur les événements les plus marquants et importants sans lesquels l'entreprise n'aurait pas vu le jour et il en donne des exemples : le groupe Elf-Aquitaine retrace son origine à la découverte du gisement gazier de Lacq. Saint-Gobain rappelle ses liens avec la noblesse française en invoquant ses rapports privilégiés avec les manufactures royales et le roi Louis XIV.

- Les héros

Il s'agit des personnes qui ont marqué le passé de la banque voire son histoire. Ces personnes sont généralement ceux qui ont influencé le plus la banque. Ils peuvent être les fondateurs de la banque ; les managers les plus réussis ou ceux qui ont pu la sauver d'une crise financière critique. L'histoire de la banque est en partie un long parcours et construit dans lesquels les personnes mythiques sont les composantes les plus significatives.

Rappelons que comme les mythes constituent une composante de la culture bancaire ils sont aussi des composantes importantes qui forgent et fondent les cultures nationales. Celles-ci sont en large mesure influencées par des personnes mythiques : le Mahatma Gandhi en Inde, Charles de Gaulle en France, Jamal Abdennaceur en Egypte, Nelson Mandela en Afrique de Sud etc. Dans le monde des entreprises on peut se référer aux exemples suivants : Georges Besse (l'ex PDG de Renault) ; Abdel Waheb ben Ayed (Poulina) ; Bill Gates (IBM) ; Chung Ju Yung (Huyundai). Dans le cas des banques il existe plusieurs mythes comme Henri Germain (le fondateur de Crédit Lyonnais), Abdelaziz El Alami Hassani (le président mythique de la Banque Commerciale du Maroc (BCM) (aujourd'hui Attijari wafa Bank).

Toutefois, si le personnel de la banque est multiculturel, il risque de ne pas accorder d'attention à ces personnes mythiques et à leurs bienfaits en matière de direction, gestion, stratégies ou autres, ce qui réduit leurs identités à la banque. Pour parer à ces problèmes, la culture bancaire, à enraciner, doit, tout d'abord, être consciente de la fréquence de ce problème rattaché au multiculturalisme et ensuite, intervenir pour informer les nouveaux recrutés sur l'histoire de la banque et sur les dirigeants les plus influents.

25 Pémartin, D. (1990), Mythes d'entreprise et communication interne, Paris, Éditions d'Organisation. Cité in Bernard Massiera, "Culture d'entreprise, l'échec d'un concept", Communication [En ligne], Vol. 25/2 | 2007, mis en ligne le 29 août 2012, consulté le 11 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/communication/885> ; DOI : 10.4000/communication.885

Les rites

Les **rites** sont toutes les habitudes, traditions et pratiques qui ont comme objectif le renforcement et la consolidation des **valeurs partagées**. Dans le cas des banques les rites couvrent les manières de recrutement, des réunions de travail, les réceptions, l'évaluation et la valorisation du personnel, etc. Néanmoins, la banque doit tenir compte d'une réalité importante : elle doit veiller à ce que, ses rites ne doivent pas être à l'encontre des cultures individuelles et ce dans le cadre du possible (sans nuire les bonnes valeurs de la banque). Explicitons davantage en recourant à deux exemples significatifs. Le premier est celui de la Banque de Canada qui a veillé à ce que tous les documents soient rédigés en Anglais et en Français et ce pour respecter le bilinguisme existant.

Le deuxième est celui d'une compagnie américaine qui a racheté une fabrique de machines textiles opérant en Birmingham (Angleterre). Le problème auquel faisait face, le PDG est la longueur relative de la pause thé (qui dure plus que trente minutes). La décision prise était de raccourcir le temps à dix minutes (comme c'est le cas aux USA). Les travailleurs, choqués de cette décision, se sont rebellés. Moralité : la production s'est arrêtée et l'entreprise a fermé ses portes²⁶.

Les symboles

Ce sont les signes, que développent, les entreprises ou les banques pour y créer un sentiment d'appartenance partagé par tout le personnel. Le rôle de ces signes et symboles est de renforcer le commun et de distinguer le personnel de la banque des membres externes. Le port des uniformes, des badges, de tenues correctes en sont des exemples. Aussi, à travers les signes, les banques développent un langage commun qui se manifeste au niveau des formulaires et papiers administratifs partagés.

Les tabous

D'une manière générale il s'agit des interdits de l'organisation, les sujets (des événements, des situations) qu'il ne faut pas aborder. Ils sont qualifiés de tabous car ils peuvent affecter négativement les valeurs défendues par l'organisation (solidarité du groupe ou d'équipe de travail par exemple).

26 AG Stessin, L. 1979 : Culture shock and the american businessman overseas, dans E.C Smith and L.F. Luce

2. La sociologie religieuse (selon Weber) et la culture d'entreprise : quelle relation ?

Les composantes de la culture d'entreprise sont-elles issues d'un construit empirique évolutif ou qu'il s'agisse d'un construit qui trouve ses origines dans une logique sociologique bien déterminée ?

La réponse à cette question est complexe étant donné que la notion de l'entreprise est rattachée essentiellement au capitalisme qui, selon maints philosophes, sociologues et économistes, est un système économique amoral (Marx) et incapable de créer une culture entrepreneuriale ou bancaire qui peut défendre les bonnes valeurs. Toutefois, pour d'autres cette thèse est relativement une exagération du moment qu'au-delà du capitalisme il existe un esprit que Max Weber qualifie de "l'esprit du capitalisme". Cet esprit, est originaire des réformes menées par les protestants (dont principalement Martin Luther et Jean Calvin) et qui s'est heurté à un conservatisme catholique dont l'objectif était d'imposer la théocratie et le renforcement du rôle de l'église.

Le point de départ de Max Weber est de faire des constats. Le premier est que les protestants sont les plus impliqués dans le circuit économique. Le second constat est qu'il existe une relation de causalité positive entre la richesse et le travail. Pour Weber, cela s'explique par le fait que le catholicisme est détaché du monde vu son caractère ascétique qui sera traduit par une sorte d'indifférence à tous les biens du monde. Toutefois, les réformes qu'a subies le protestantisme, dont notamment le calvinisme, leurs ont permis d'édifier une nouvelle vision envers Dieu-la richesse-le travail le taux d'intérêt, ainsi qu'à toutes les dimensions qui se relatent à l'activité économique. Selon Max Weber le calvinisme, a joué un rôle important car il a fondé **l'individualisme religieux** qui, à son tour, sera la base de l'individualisme économique (Jean-paul Willaime (2003, p.62), Lavalley, C. (2010)).

Selon Max Weber, les principales valeurs défendues par l'entreprise capitaliste trouvent leurs essences dans l'esprit même du capitalisme comme nous allons l'expliquer dans ce qui suit.

La richesse et le travail : en effet, selon l'auteur la réforme protestante et plus exactement le calvinisme a encouragé la production de la richesse qui ne peut en aucun cas contraindre ou s'opposer à l'efficacité des institutions religieuses "*Calvin - lequel ne voyait dans la richesse aucun obstacle à l'efficacité du clergé, mais plutôt un accroissement désirable de son prestige, et permettait à ses membres de placer fructueusement leur fortune*"²⁷. Une fois la production est décidée comme objectif à atteindre, le travail et sa division deviennent des outils irréversibles.

Selon Max Weber, la division de travail est une idée antérieure à Adam Smith. Du moment que la thèse de Calvin a ouvert les voies à une organisation sociale du travail

27 Max Weber op.cit p.115

en considérant que l'individu est là pour augmenter la gloire du Dieu alors il doit aussi veiller à ce que son travail soit socialement efficace “ *Le monde existe pour servir la gloire de Dieu, et cela seulement. L'élue chrétien est ici-bas pour augmenter, dans la mesure de ses moyens, la gloire de Dieu dans le monde en accomplissant les commandements divins, et pour cela seul. Mais Dieu veut l'efficacité sociale du chrétien, car il entend que la vie sociale soit conforme à ses commandements et qu'elle soit organisée à cette fin*²⁸ ».

A ce niveau il est clair que le travail doit avoir un sens qui dépasse le fait qu'il est un simple moyen pour subsister : c'est une activité sociale qui doit servir la société «... *il suit que l'activité professionnelle, laquelle est au service de la vie terrestre de la communauté, participe aussi de ce caractère... L'amour du prochain – au service exclusif de la gloire de Dieu, non à celui de la créature s'exprime en premier lieu dans l'accomplissement des tâches professionnelles données par la *lex naturae* ; il revêt ainsi l'aspect proprement objectif et impersonnel d'un service effectué dans l'intérêt de l'organisation **rationnelle** de l'univers social qui nous entoure*²⁹ ».

De là, Max Weber déduit une relation de causalité entre le travail et l'utilité sociale qui se manifeste non en tant que principe capitaliste introverti à un égoïsme individuel mais plutôt comme un principe divin par excellence “ *Car la merveilleuse organisation et l'arrangement appropriés aux fins de ce cosmos sont conçus pour satisfaire aux besoins de l'espèce humaine, ce qui apparaît évident à la fois pour qui se réfère aux révélations de la Bible et pour qui use de son jugement naturel. On reconnaît ainsi que le travail, au service de l'utilité sociale impersonnelle, exalte la gloire de Dieu; qu'il est donc voulu par lui*³⁰ ».

- **La recherche du profit et revenus** : selon Weber la recherche des profits ou des revenus par ceux qui détiennent le capital et ceux qui détiennent la force du travail n'est plus un péché mais plutôt un exercice divin et une réponse à un devoir. En effet, le travail ou le métier à choisir doit se soumettre à trois critères : la morale, l'importance des biens pour la société mais surtout selon l'avantage économique. Ainsi, si Dieu montre à ses élus les voies du profit alors il doit les suivre. La richesse résultante n'est plus condamnée “ *Car si ce Dieu, que le puritain voit à l'œuvre dans toutes les circonstances de la vie, montre à l'un de ses élus une chance de profit, il le fait à dessein. Partant, le bon chrétien doit répondre à cet appel... Travaillez donc à être riches pour Dieu, non pour la chair et le péché*³¹ »

- **Rationalité utilitariste**: du moment que le travail est un devoir à accomplir alors il doit être accompli dans un contexte rationnel et rationalisé. Autrement dit, le travail doit avoir un sens à l'intérieur d'un métier qui s'exprime par son utilité à celui qui le fournit et à celui qui le reçoit “ *Ce que Dieu exige, ce n'est pas le travail en lui-même, mais le travail rationnel à l'intérieur d'un métier. Dans la conception puritaine de la besogne, l'accent est toujours placé sur ce caractère méthodique de l'ascétisme séculier et non point, comme chez*

28 Ibid p. 69

29 Ibid p. 69

30 Ibid p. 69

31 Ibid p.121

Luther, sur l'acceptation du sort que Dieu a irrémédiablement fixé pour chacun³²»

De là on déduit que cette rationalité utilitariste est celle à laquelle le bon chrétien doit se rattacher : en fait c'est une **rationalité de conséquences** et de **manière**. Poussée à ses bouts les plus extrêmes, ladite rationalité est invitée à rechercher l'efficacité: comment travailler plus et créer plus de richesse ? Comment choisir les bons métiers ou projets ? Comment réduire les coûts et réaliser plus de profits ? C'est la réponse à ce panier de questions qui a fondé une nouvelle rationalité basée sur le calcul économique et la recherche des meilleures solutions (optimum optimorum). Selon Max Weber, cette rationalité trouve ses origines dans la conception puritaine de l'existence qui a permis de fonder le noyau dur de l'homoeconomicus moderne *«On peut dire qu'aussi loin que s'est étendue l'influence de la conception puritaine de l'existence. Cette conception a favorisé la tendance à une vie bourgeoise, économiquement plus rationnelle. Bref, elle a veillé sur le berceau de l'homo aeconomicus moderne³³»*.

Cette conception puritaine fondée sur l'individualisme et le fondement utilitaire de l'éthique constituaient les attraits majeurs de cette rationalité *«Le fondement du caractère utilitaire de l'éthique calviniste réside là; de même, de là découlent d'importantes particularités quant à la façon dont on y conçoit le besoin³⁴»*.

La rationalité défendue par les protestants dont Calvin, est une rationalité qui n'a plus droit à l'erreur et impute aux individus une responsabilité totale sur leurs actions qui sont elles-mêmes décidées par le critère d'utilité. En faisant ainsi une certaine harmonie entre l'éthique, l'individu et la société aura lieu : ce qui est utile à l'individu l'est finalement pour la société *«Le Dieu du calvinisme réclamait non pas des bonnes œuvres isolées, mais une vie tout entière de bonnes œuvres érigées en système. Pas question du va-et-vient catholique, authentiquement humain, entre péché, repentir, pénitence, absolution, suivis derechef du péché. Ni de tirer d'une vie, considérée dans son ensemble, un solde qui puisse être compensé par des pénitences temporelles, expié par le moyen des grâces de l'Église³⁵»*.

Ethique professionnelle : L'exercice d'une profession doit se faire dans le cadre d'une éthique particulière qui fait preuve d'une foi. Le travail est un culte et une sorte de soumission à Dieu et de ce fait il doit être considéré comme une vertu et une valeur sacrée *«L'éthique des quakers, elle aussi, pose que, pour un individu, la vie professionnelle doit constituer un exercice de vertu ascétique, une preuve, par la conscience qu'il y met, de son état de grâce, lequel produit tout son effet dans le soin diligent et la méthode avec lesquels il vaque à sa besogne³⁶»*.

32 Ibid p.120

33 Ibid p.135

34 Ibid p.69

35 Ibid p.78

36 Ibid p.78

La notion d'épargne forcée et l'investissement

En travaillant et accumulant de la richesse le bon chrétien, aux yeux du calvinisme, ne doit plus la consommer mais doit l'affecter avec rationalité pour la multiplier *“Si pareil frein de la consommation s'unit à pareille poursuite débridée du gain, le résultat pratique va de soi : le capital se forme par l'épargne forcée ascétique. Il est clair que les obstacles qui s'opposaient à la consommation des biens acquis favorisaient leur emploi productif en tant que capital à investir³⁷”*. En se comportant ainsi, l'entrepreneur sera doté d'une épargne leur permettant d'investir.

L'importance de l'entrepreneariat

Par conséquent aux valeurs précitées précédemment, il s'avère que l'individu est invité, par Dieu, à travailler, Investir et Entreprendre. L'esprit du capitalisme, qui se ressource de la conception puritaine, le défend car, en dernière instance, l'entrepreneariat est un moyen pour

- La multiplication de richesse de l'individu et de la société,
- L'emploi des autres,
- Donner un revenu aux autres,

De là on remarque que la culture protestante avait permis d'aboutir à un éthos bourgeois du travail et d'inciter les individus à s'enfoncer dans les activités économiques pécuniaires comme l'affirme Max Weber *“Un éthos spécifiquement bourgeois de la besogne avait pris naissance. Ayant conscience de se tenir dans la plénitude de la grâce de Dieu, d'être manifestement une créature bénie, aussi longtemps qu'il demeurerait dans les limites d'une conduite formellement correcte, que sa conduite morale était irréprochable et que l'usage qu'il faisait de ses richesses n'était en rien choquant, l'entrepreneur bourgeois pouvait veiller à ses intérêts pécuniaires; mieux, son devoir était d'agir de la sorte.³⁸”*

Devoir des travailleurs : travail loyal, motivation, productivité

A l'époque contemporaine, il est tout à fait ordinaire d'assimiler que le travailleur doit exécuter de la bonne manière les tâches qui lui sont incombés par son patron. On leur exige aussi d'être productif, attentif, bienveillant sur le patrimoine de l'entreprise dans laquelle il évolue. Toutefois, ces valeurs ne sont plus contemporaines mais sont germées, comme le souligne Max Weber, dans l'essence même de la logique chrétienne réformée *“... travailler **loyalement**, fût-ce pour de **bas salaires**, **plait infiniment à Dieu**. Sur ce point, l'ascétisme protestant n'a, en soi, apporté rien de neuf. Cependant il a sensiblement*

37 Ibid p. 134

38 Ibid p. 137

approfondi cette conception, et de plus, il a créé la seule norme qui fût décisive pour son efficacité : la motivation psychologique par laquelle le travail en tant que vocation [Beruf] constitue le meilleur, sinon l'unique moyen de s'assurer de son état de grâce.³⁹»

III. Revue de littérature sur l'effet de la culturalité et la performance des organisations financières

Les travaux sur la relation culturalité/multiculturalité/performance bancaire, sont relativement rares. Leskaj, E et al⁴⁰ ont essayé de présenter les caractéristiques culturelles communes caractérisant la plupart des banques opérant dans la région de Vlora ainsi que leurs impacts sur lesdites banques. La problématique principale des auteurs est de savoir si les profils culturels de cet échantillon de banques correspondent, bel et bien, au profil optimal aboutissant au niveau maximum de performance et de rendement ou nullement pas.

Chukwu, B. et al⁴¹ ont essayé d'examiner l'impact de la culture organisationnelle sur la performance du secteur bancaire au Nigeria. Les auteurs ont remarqué que la plupart des banques nigérianes sont en deçà des attentes malgré leur financement élevé, car elles ne fonctionnent pas selon les valeurs de la culture d'entreprise. Les auteurs supposent que la cause principale de l'échec massif du secteur bancaire qui a provoqué des détresses est attribuable au manque de culture forte.

La validation empirique a fait recours à une enquête utilisant un questionnaire. Les résultats montrent qu'il existe une relation significative et positive entre les variables indépendantes, l'adéquation culturelle, le renforcement du pilier de l'existence, l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et la variable de la performance bancaire. Egalement, une relation significative et négative existe entre la variable indépendante cohérence du comportement et la variable dépendante de la performance organisationnelle. Ces résultats sont compatibles avec la littérature. Les principales recommandons issues de ladite étude est que les organisations bancaires doivent investir davantage dans le renforcement de la culture pour qu'elle soit forte et cohérente. Une fois construite elle permet à ces banques de devenir plus performantes et efficaces.

Thakor, Anjan V⁴² a essayé de discuter la question culturelle dans le secteur bancaire. Selon l'auteur une culture bancaire forte, peut soutenir la stratégie de croissance de la banque et influencer positivement le comportement des employés. La culture s'avère, à

39 Ibid p. 139

40 Leskaj, E., Lipi, I., & Ramaj, R. (2013). Features of organizational culture and their impact on banking system performance. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 3(4), 288-293.

41 Chukwu, B. A., Aguwamba, S. M., & Kanu, E. C. the impact of organizational culture on performance of banking industry in Nigeria. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* Vol. V, Issue 4, April 2017

42 Thakor, Anjan V. Corporate Culture in Banking (February 07, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2565514> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2565514>

ce niveau comme bien ou un capital hors bilan pour la banque. Cela peut non seulement rassurer les organismes de réglementation qu'il y aura une prise de risque prudente dans la banque et l'absence de comportement fallacieux et risqués, mais il peut également fournir à la banque une création de valeur améliorée et durable. C'est bon tant pour la stabilité financière - un complément utile aux capitaux propres élevés dans le secteur bancaire - ainsi que croissance économique. Une culture d'entreprise forte peut également être utilisée pour favoriser la confiance au sein des banques, avec Conséquences positives pour le comportement éthique et la stabilité.

Fenghua et Anjan⁴³ ont essayé de développer un modèle dans lequel la culture bancaire améliore les résultats possibles avec les contrats d'incitation. Selon les auteurs la culture bancaire a deux effets: elle affecte les managers à des banques ayant des croyances et cultures similaires, et qu'une culture orientée vers plus de sécurité réduit la croissance excessive induite par la concurrence. La culture est également contagieuse - une culture axée sur la sécurité dans certaines banques pousse les autres à emboîter le pas - cet effet se renforce avec l'augmentation du capital des banques et s'affaiblit avec une sécurité plus solides.

Selon Morrison et Shapiro⁴⁴, il existe un consensus croissant qui converge au fait que les normes culturelles sont au moins aussi importantes que les règles formelles pour l'efficacité et la solidité du secteur bancaire. Les auteurs soutiennent que les pratiques culturelles les plus importantes dans le secteur des services financiers sont apparues en réponse à des problèmes économiques et sociaux urgents. Mais, une fois intégrées dans l'activité du marché, ces pratiques sont devenues partie intégrante d'une boîte à outils que les banquiers pouvaient utiliser dans de nombreux contextes.

Quelque Cas de Multiculturalite Bancaire

Dans ce paragraphe nous allons essayer de présenter quelques cas de multiculturalités bancaires tout en veillant à ce qu'ils soient représentatifs aussi des deux courants théoriques possibles : celui qui affirme que la multiculturalité à un effet négatif sur la performance bancaire (le courant dominant) ainsi que le courant qui stipule qu'elle ait un impact positif étant donné que l'ouverture des banques à d'autres investissements dans des pays diversifié nécessite un emploi, en essence, multiculturel.

43 Song, Fenghua and Thakor, Anjan V., Bank Culture (November 10, 2017). Journal of Financial Intermediation, Forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3069252> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3069252>

44 Morrison, Alan D. and Shapiro, Joel D., Governance and Culture in the Banking Sector (February 11, 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2731357> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2731357>

Premier cas : étude de cas de fusion entre deux banques tunisiennes : STB / BDET

Ce cas a été étudié par Adnen ben Fadhl⁴⁵ et M'hiri Anis (2004)⁴⁶. Ladite étude a fait recours à des entretiens et observations directes du phénomène du choc culturel dans sa dynamique intégrale. Selon les auteurs, la fusion entre STB et la Banque de Développement Economique de Tunisie s'était inscrite dans une logique de restructuration ayant comme objectif que la banque absorbante (STB) puisse atteindre une taille leur permettant de dégager des rendements d'échelle et de faire face à une concurrence nationale et internationale. L'idée de la fusion entre la Société Tunisienne des Banques (STB) et la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET) a commencé en septembre 1999 et a été finalisée en 2000.

Néanmoins, les auteurs remarquaient que cette fusion n'avait pas pris en compte la dimension culturelle, qui risque par la suite d'aboutir à un choc culturel. En effet, le projet de fusion n'avait pas prévu, ex-ante, un **audit culturel**. Ainsi, le résultat final est que deux cultures se concurrencent au sein de la même banque. Par conséquent, en l'absence d'une culture unificatrice les conflits ont fait état rapidement. Les différences culturelles et les divergences de mentalités en ont été les causes principales. Les auteurs affirmaient que la direction de la STB (*a alors rapidement regretté le fait qu'aucun audit culturel n'ait été réalisé. A ce propos le directeur des filiales de la STB a déclaré "On aurait dû étudier cette fusion de point de vue culturel"*)⁴⁷.

Ces conflits, ajoutent les auteurs, *«sont dus au fait que beaucoup de personnes de la banque absorbée (BDET) ont ressenti une frustration car elles sont mal payées par rapport à leurs homologues de la banque absorbante (STB). D'ailleurs ces dernières montrent clairement à leurs collègues de la BDET leur supériorité en leur précisant qu'elles sont indésirables. A chaque fois que les membres des deux entreprises essaient de travailler ensemble, la rencontre finit par foirer. Cela avait poussé un nombre important des cadres de la BDET à démissionner. Ces conflits se sont prolongés pour atteindre les enfants du personnel au sein de la garderie privée de la banque. Les enfants du personnel de la STB demandent en effet aux enfants du personnel de la BDET de leur obéir car ils leurs sont inférieurs. Ce qui a envenimé le climat, c'est le lent rythme d'intégration, puisque le personnel de la BDET, quatre ans après la fusion, se sent étranger dans les locaux de la STB. Pendant les réunions de travail qui sont censés rassembler les deux personnels, il est facile de constater que les cadres de la STB se mettent ensemble et ceux de la BDET occupent une place à part»*⁴⁸.

45 Adnen ben Fadhl "La culture d'entreprise : Facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions" : disponible au site : www.cidegef.refer.org/beyrouth/benfadhel.doc

46 M'hiri A (2004), L'impact du choc culturel sur la stratégie de fusion : Application au contexte tunisien, mémoire de maîtrise de management dirigé par Ben Fadhel A, FSEG de Tunis

47 Ibid p.11

48 Ben Fadhel Adnen op.cit p.12

Outre ces problèmes les auteurs constataient que *“la communication qui devrait faciliter l'intégration n'a pas quant à elle changé de visage, puisque la bonne vieille méthode de la STB continue à subsister : bouche à oreille et discussions dans les couloirs qui sont pratiquées avec beaucoup d'hypocrisie et de méchanceté. En définitive et concernant ce cas de fusion, le choc culturel a eu lieu car l'audit culturel n'a pas été pratiqué. Ce choc n'a pas été transformé en alliance culturelle car l'intégration a trop tardé d'autant plus que la culture d'entreprise STB écrase injustement celle de la BDET considérée faible et que la politique de communication interne n'a pas joué son rôle⁴⁹”*.

Deuxième cas : Japanese Bank, Bangkok branch

Kamolratana, P⁵⁰, estime que face à la succession des crises financières l'alternative pour la banque afin de réaliser des gains productifs, implique donc une amélioration majeure dans le domaine du personnel. Pour maintenir la qualité du service, les employés de la banque, en tant que membres d'une équipe de travail, sont considérés comme la partie la plus importante. Le renforcement du travail d'équipe de la banque servira comme moyen pour concrétiser l'engagement fondamental des membres de l'équipe vis-à-vis de leur environnement de travail. Cette satisfaction influera par la suite sur la satisfaction du client. De ce fait, la compréhension par la banque de ce dont ces membres ont besoin est importante.

L'auteur a étudié le cas de la Banque japonaise, section de Bangkok, pour voir la façon dont la culture existante encourage-t-elle le travail d'équipe et quels sont les défauts qui ont causé le recul des performances commerciales et financières de la banque. Pour ce faire, les questionnaires d'enquête auprès des équipes ont été menés auprès des employés de cette banque. Les problèmes concernent leur attitude au travail, l'efficacité de la gestion et la communication, la rémunération et leur environnement de travail en général. Les résultats analysés par le programme SPSS ont révélé que l'inefficacité dans l'autonomisation du travail d'équipe de manière appropriée a amené la banque à des situations difficiles: un taux de roulement élevé des employés et une mauvaise qualité de services des clients. En outre, les résultats ont montré qu'il existe une différence dans les manières selon lesquelles les deux sexes perçoivent les problèmes : alors que pour les femmes la première place est accordée aux systèmes informatiques, les hommes considèrent que ce sont les politiques bancaires qui priment à tous les autres problèmes. Ainsi, la direction de la banque serait dans l'obligation d'acquérir des informations utiles afin de fournir des solutions efficaces, en ce qui concerne tous les aspects des problèmes de violon. Enfin, le plan de recouvrement des services amènera la banque dans les rendements favorables

49 Ben Fadhel Adnen op.cit p.12

50 Kamolratana, P. (2000). The Japanese bank, Bangkok branch: A Case study of teamwork empowerment in Japanese corporate culture. Rochester Institute of Technology RIT Scholar Works

Troisième cas : le cas de l'UIB

Le cas de l'UIB a été étudié par Adnen ben Fadhl et M'hiri Anis (2004). Ce cas semble attractif car il traduit deux notions fondamentales et intéressantes pour un sociologue: il s'agit, bel et bien, des notions de choc culturel et de multiculturalisme (Une banque française (Société Générale) qui rachète une banque tunisienne (Union Internationale des Banques). La méthodologie suivie par les auteurs est d'entreprendre des entretiens avec les principaux responsables et ce afin de cerner l'impact de **l'écart culturel** entre les deux banques qui a eu lieu à l'occasion de la fusion.

Les auteurs remarquaient que L'UIB a de son côté rejeté l'offre d'acquisition du Crédit Lyonnais et avait retenu celle de la Société Générale, car cette dernière est déjà présente en Algérie et au Maroc, ce qui lui permet mieux de s'adapter avec la culture tunisienne. Par cette opération, la Société Générale est devenue majoritairement propriétaire du capital de l'UIB à concurrence de 52%. Mais ce qui est important, remarquent les auteurs, c'est que l'audit culturel a été effectué par la direction de la Société Générale et non par la direction de l'UIB qui n'accordait pas d'importance au facteur culturel et humain. Néanmoins, la direction de la SG valorisait la dimension culturelle et la considérait comme l'un des déterminants de la réussite de la fusion du fait qu'il constitue un garant à la stabilité de cette alliance⁵¹. Le témoignage d'un cadre de l'UIB est significatif lorsqu'il affirme qu'*"avant la fusion, alors qu'on calculait et on estimait, la direction de la SG cherchait à créer les meilleures conditions d'entente entre les personnels des deux banques. Nous avons sous-estimé au départ ce facteur humain et nous avons considéré que son étude était tout simplement une perte de temps"*⁵².

Selon les auteurs, la direction de la SG avait poussé celle de l'UIB à faire une étude sur ses ressources humaines avant l'opération de fusion et ce pour éviter d'éventuelles difficultés générées par la future fusion entre deux cultures différentes et qui risquent, au cas où elles ne seront pas traitées, de créer un multiculturalisme contraignant toute performance possible. Ayant conscience de cet aspect, la direction de la Société Générale considérait que la fusion est un jeu à somme non nulle pour les ressources humaines car cela conditionnait la viabilité et la réussite de la nouvelle entité créée du fait de la fusion.

Selon les mêmes auteurs, il est à constater que la culture de l'entreprise acquéreuse (SG) domine celle de l'UIB au point que le calendrier annuel ne comporte plus les fêtes religieuses tunisiennes. Cela n'empêche qu'une bonne partie des membres du personnel de l'UIB pense que cela peut avoir un avantage. En effet ces membres considèrent que la culture française du fait de sa richesse a beaucoup à leur apprendre si bien que le responsable du service des ressources humaines finisse par déclarer *"nous sommes contents d'avoir une culture française qui nous permet de beaucoup apprendre"*.

51 Adnen ben Fadhl op.cit

52 Ibid.

De l'autre côté, certains membres de la banque tunisienne se plaignent de la domination de la culture de la Société Générale du fait qu'elle est jugée être très forte et trop stricte au travail et ne tolère pas les fautes. A titre illustratif un caissier de l'UIB a déclaré *«le mot faute au travail n'existe pas chez les Français»*⁵³. Les plaintes ont également concernées les conditions de travail imposées par la partie française qui étaient jugées *«trop strictes, difficiles et provoquent l'ennui»*. Néanmoins, la culture tunisienne, était plus relâchée du moment que les employés sont habitués à confondre le sérieux et le divertissement «en s'offrant au cours du travail quelques minutes de pause pour bavarder et visiter les bureaux des collègues»⁵⁴.

Pour mettre fin à l'éventuel écart culturel et faciliter et accélérer l'intégration, les dirigeants de la SG ont joué sur deux volets. Le premier est d'opter pour une politique de communication intégrative qui repose sur les NTIC (messages électroniques et intranet)⁵⁵. Le second est le dialogue et le rapprochement entre les personnels des deux entreprises qui est supposé être un axe majeur d'intégration. Dès lors, pour y parvenir la direction des deux banques organisaient fréquemment des réceptions dans les hôtels et encourageaient leurs membres à passer les vacances d'été ensemble.

En conclusion, les auteurs concluaient que malgré le double décalage culturel (entre cultures nationales d'une part et entre les cultures d'entreprises proprement dites d'autre part), le choc culturel était maîtrisé et n'avait pas menacé la fusion entre les deux banques. Cette maîtrise était facilitée par l'audit culturel qui a été entrepris par la SG, par une intégration assez rapide entre le personnel des deux banques soutenue par une communication moderne et un dialogue continu. Le choc culturel a été transformé alors en une alliance stratégique.

III : La dynamique culturelle au sein de l'UIB

Les objectifs de recherche

L'objectif principal de cette recherche est de montrer dans quelle mesure la culturalité et la multiculturalité bancaire affectent la performance des organisations d'une manière générale et les banques d'une manière particulière. Par ailleurs, à travers notre étude, nous tendons à atteindre plusieurs autres objectifs dont essentiellement:

- Examiner les déterminants de la culturalité et multiculturalité au sein des banques en général et l'UIB en particulier.
- Tester le degré d'influence de la multiculturalité sur la performance de l'UIB.

⁵³ Ibid

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Il serait important de dire que ceci a été fait en 2001 où les NTIC sont peu connues et lorsque le réseau internet était très limité et difficilement accessible

- Préciser à quelle phase du processus managérial et décisionnel, la multiculturalité est la plus influente sur la performance bancaire.

L'hypothèse de la recherche :

Dans notre recherche, nous nous intéresserons, principalement, à savoir l'effet de la culture bancaire sur la performance des banques tunisiennes d'où la nécessité de la première hypothèse :

H1: Plus la culture bancaire est forte, plus la banque est performante.

Choix de la méthode d'échantillonnage

Dans notre cas la méthode d'échantillonnage choisie est celle des choix raisonnés ou de jugement. Autrement dit, nous avons veillé à ce que l'échantillon sélectionné aura les mêmes caractéristiques que celui de la population mère. Notre choix a porté sur l'UIB pour plusieurs raisons dont principalement :

- C'est une banque qui a connu un changement managérial important du fait qu'elle a été privatisée depuis 2002. Cette privatisation est à l'origine, théoriquement d'un choc culturel.

- La privatisation a abouti à une nouvelle direction étrangère (française) ce qui veut dire que cette banque a connu depuis sa création deux cultures majeures (une première depuis sa création en 1963) et une seconde depuis sa privatisation (en 2002)

Privatisation (2002)

Afin de converger à notre objectif on a bien veillé à ce que le questionnaire :

- défini pour chaque information à collecter, la nature de la question (ouverte ou fermée) et le type de réponse demandée.

- veille sur une démarche inductive en allant des questions d'ordre général à des questions spécifiques et où le degré de complexité augmente au fur et à mesure que le répondant évolue dans ses réponses.

Il est à noter que dans notre questionnaire, nous avons opté, dans la plupart des questions, pour des questions fermées. Ceci s'explique par notre souci à ce que les répondants divergent des réponses possibles (faute d'hésitation, mauvaise compréhension de la question etc.).

A ce stade d'analyse une question se pose : quelle est la logique du questionnaire ? Comme déjà mentionné le questionnaire a veillé à ce qu'il soit de nature inductive

(allant des questions les plus générales aux questions les plus particulières). Les objectifs recherchés via ledit questionnaire tournaient autour des axes suivants :

a- savoir comment les fonctionnaires de l'UIB perçoivent-ils les rapports qui les rattachent à leur banque

b- savoir comment les fonctionnaires de l'UIB perçoivent-ils l'aspect relationnel auxquels ils font face

c- savoir comment les fonctionnaires de l'UIB perçoivent-ils les valeurs de leur banque qui les rattachent à leur banque

d- savoir comment les fonctionnaires de l'UIB s'identifient-ils à leur banque et l'intensité de leurs appartenances à elle.

e- savoir la responsabilité sociétale et sociale de l'UIB

Ainsi, pour envelopper chaque axe plusieurs questions sont posées. Pour le premier axe (a) on a posé dix questions (à titre d'exemple: quelles sont les raisons qui ont poussé les répondants à travailler à l'UIB? comment jugent-ils leurs rémunérations? Pensent-ils que leurs rémunérations est compatible aux efforts qu'ils fournissent?

Pour le deuxième axe (b) on a posé six questions (à titre d'exemple comment le répondant juge-il la relation qui la relie avec ses supérieurs hiérarchiques ainsi qu'avec ses collègues ? comment juge-t-il l'ambiance qui prévaut au sein de la banque etc.). En ce qui concerne le troisième axe (c) quatre questions ont été posées (dont principalement les valeurs que le répondant juge comme les plus recherchées par sa banque). Pour pouvoir analyser le quatrième axe (d) trois questions sont posées (à titre d'illustration savoir si le répondant a le sentiment que le groupe prévaut à l'individu ou nullement pas, savoir si le questionné accorde un intérêt aux résultats et performances de l'UIB). Concernant le dernier axe (e) ayant comme objet la responsabilité sociétale et sociale, cinq questions ont été élaborées (à titre d'exemple : la banque organise-elle des activités sportives et culturelles, le répondant a-t-il l'habitude de participer à des réceptions organisées au sein de la banque, les nouveaux recrues bénéficient-ils d'une formation particulière avant de commencer à travailler).

Aperçu général sur l'UIB⁵⁶

L'UIB est une société anonyme de droit tunisien fondée en 1963. Elle était sujette en 2002 à une privatisation qui a porté sur 52% de son capital selon la modalité de vente d'actions. Actuellement, le capital de l'UIB se répartit comme suit : 52,34% du capital sont détenus par la société générale ; 7,40% détenus par le groupe BOUCHAMAOU ; 5,76 détenues par le groupe MZABI alors que 34,5% sont détenues par Autres actionnaires détenant moins que 5%.

⁵⁶ Pour plus de détails voir Annexe 1

En quoi consiste la nouvelle culture de l'UIB (Société Générale)

Selon le code de conduite du Groupe Société Générale⁵⁷ “ la société générale a des filiales dans 80 pays (dont la Tunisie) et gère un potentiel d'employés avoisinant 90000, ce qui peut lui conférer le terme de banque universelle. Ainsi, elle fait face à des cultures très diversifiées et très variées. Toutefois, pour alléger les effets négatifs de cette multiculturalité, la société générale a essayé d'adopter un corps de principes dont principalement:

- la confiance, la loyauté et l'intégrité.
- la défense et promotion des valeurs suivantes : professionnalisme, esprit d'équipe, innovation. Selon la SG, ces valeurs porteuses de rigueur, de cohésion et de dynamisme, forgent notre identité et inspirent notre projet d'entreprise ainsi que nos actes individuels.
- Chercher le Bien-être et l'Utilité de ses différents acteurs dont les actionnaires, les clients et les collaborateurs. Autrement dit, il faut veiller sur le respect des intérêts de tous ses partenaires ainsi que le respect des règles de fonctionnement des marchés, et de veiller à la transparence de ses pratiques, dans un esprit de concurrence loyale.
- Le Groupe et ses collaborateurs se chargent de se conformer partout aux lois et réglementations applicables ainsi qu'aux conventions et engagements internationaux en vigueur ou auxquels le Groupe a adhéré.
- Les collaborateurs veillent à la préservation des actifs de l'entreprise et ne doivent pas faire un usage personnel abusif des biens ou services mis à leur disposition.
- Tout acte de corruption est prohibé. Les cadeaux offerts aux clients ou à leurs représentants doivent rester limités et conformes aux usages ou aux règles fixées par les entités du Groupe. Il en est de même à l'égard des personnes ayant autorité publique, qualité de fonctionnaire ou assimilé.
- le Groupe s'engage à collaborer pleinement avec les instances publiques et professionnelles chargées de contrôler la conformité des opérations. Il veille au respect des règles de transparence et de sincérité des informations utiles à la communauté financière, aux autorités de tutelle, aux actionnaires et au public.
- se conformer aux normes professionnelles et déontologiques adoptées par la direction générale ;
- respecter le secret professionnel
- Respect de la personne et de l'environnement
- respecter la liberté d'association et aux conditions de travail, et s'interdit de recourir au travail forcé, au travail obligatoire ou au travail des enfants, au sens des Conventions de l'Organisation Internationale du Travail, même si la législation locale l'autorise.

57 Code de conduite du Groupe Société Générale disponible au site : <https://www.sg-bdp.pf/la-banque-de-polynesie/CodedeConduiteSG.pdf>

- Chaque filiale ne doit plus pratiquer aucun type de discrimination que ce soit à l'égard de son personnel et des candidats à l'embauche comme de ses clients, partenaires d'affaires ou fournisseurs.
- Le Groupe Société Générale doit veiller à ce qu'il soit neutre politiquement et s'abstient de soutenir par des dons ou subventions des organisations ou activités politiques, même si la législation locale l'autorise.

Description de l'échantillon

Avant d'aller à l'analyse de notre questionnaire il serait important de rappeler le lecteur que, la nouvelle culture a agi principalement sur le changement du profil des employés supposés être la condition principale pour réussir les objectifs de la nouvelle culture basée sur des valeurs strictes et où l'exigence d'accomplissement sont plus intenses. La tendance voire même la stratégie adoptée a veillé à ce que les collaborateurs exerçant au sein de cette banque soient de meilleures qualités, jeunes, bien formés pour s'adapter et adopter facilement la nouvelle culture et ses exigences.

Selon le rapport annuel de l'UIB, la banque est un employeur de premier plan et un recruteur majeur en Tunisie (par exemple en 2016, 16 concours externes ont été organisés pour les diplômés de l'enseignement supérieur, 7000 candidatures reçues et 104 lauréats issus des meilleures formations universitaires sont recrutés. La banque n'a pas manqué de nouer des partenariats fructueux avec de nombreux établissements prestigieux (*Ecole Polytechnique de Tunisie, IHEC Carthage, ISG Tunis, Institut Dauphine Tunis...*).

Dans ce contexte se trouve élaborer notre questionnaire ayant comme objectif de savoir si la nouvelle culture recherchée par les dirigeants est effectivement et réellement perçue par les fonctionnaires de la banque ou nullement pas.

Notre échantillon couvre 85 répondants et pour lequel, nous avons veillé, à ce qu'ils aient les mêmes caractéristiques que la population mère et ce comme le montre le tableau suivant :

Tableau 1: les caractéristiques de la population mère et de l'échantillon choisi en termes d'effectifs, âge et du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur

	Effectifs (en %)		Age moyen	Diplômés de l'enseignement supérieur
	Hommes	Femmes		
Population mère	611 (46,5%)	733 (54,5%)	41 ans	775 (58%)
Echantillon	43 50,6%	42 49,4%	37,15	79,2%

La remarque soulevée à partir du tableau (1) est qu'on a veillé à ce que l'échantillon sélectionné ait le même profil et caractéristiques que la population mère et ce pour s'éloigner le maximum que possible du biais des statistiques.

II. Résultats et Analyse de questionnaire⁵⁸

Premier volet : Perceptions du rapport avec la banque :

- La stabilité de l'emploi, la nature du travail et la renommée de la banque sont les raisons fondamentales du choix de l'UIB par les répondants ;
- La possibilité d'avoir des promotions, l'assurance de garder l'emploi, l'ambiance de travail et le sentiment d'appartenance collectif à l'UIB sont les principaux facteurs qui motivent le plus au sein de l'UIB. Le salaire est la dimension la moins recherchée
- la rémunération est jugée bonne, compense justement l'effort fourni,
- les supérieurs hiérarchiques sont réactifs et donnent des feedbacks aux employés,
- Les employés ne sont plus motivés à changer d'emploi même face à un salaire supérieur : sentiment de rattachement et d'appartenance,
- les répondants jugent que leurs capacités sont bien exploitées et que les formes de récompenses pratiquées sont équitables entre les employés

Deuxième volet : Perception de l'aspect relationnel au travail

- Les répondants estiment qu'ils entretiennent de bonnes relations aussi bien avec leurs collègues (ces relations continuent même en dehors du lieu du travail) qu'avec leurs supérieurs,
- Une bonne ambiance de travail,
- La non fréquence relative des conflits,
- la bonne communication entre les collègues est principalement (de bouche à oreille essentiellement).

Troisième volet : perceptions des valeurs de l'entreprise

- les principales valeurs qui caractérisent l'UIB sont : La confiance, la satisfaction des clients, la performance, l'engagement et le respect des clients,
- la violation des secrets professionnels constitue l'erreur la plus sanctionnée
- Les répondants connaissent apriori les valeurs de l'entreprise.

58 Voir Annexe 2

Identité et sentiment d'Appartenance

Selon les répondants :

- le sentiment de groupe prévaut sur l'individu,
- ils s'intéressent aux résultats de leur banque
- ils se sentent fiers de travailler à l'UIB

Responsabilité sociétale et sociale

- la banque organise des activités sportives et culturelles
- ils ont l'habitude de participer à des réceptions et des cérémonies, lors de la retraite d'un collègue, de la promotion des collègues, de la réussite aux examens des enfants des collègues, etc.
- ils ont l'habitude de cotiser lorsqu'un collègue passe par des difficultés financières et ce pour l'aider
- les nouveaux recrues reçoivent une formation particulière avant de commencer à travailler

Ainsi, il ressort de tout ce qui a précédé que l'UIB a, bel et bien, développé une bonne culture qui leur a permis de réussir ses objectifs. En effet, cette culture a pu promouvoir et exalter les valeurs recherchées par la banque et qui sont devenues la devise même des employés. Le rituel développé et la bienveillance du décideur (les héros de la banque) a permis de créer un climat social favorable pour un travail efficace et productif.

Conclusion Générale

En guise de conclusion nous pouvons dire que ce travail qui s'assigne comme problématique la culturalité et ses effets sur la performance des banques, nous a permis de la traiter selon un point de vue sociologique approprié. Dès lors, pour mener à bien notre travail et parfaire la résolution des questions inhérentes à la problématique nous avons opté à le diviser en deux parties distinctes.

Une partie théorique qui essayera de définir les concepts fondamentaux, les fondements théoriques de la culturalité bancaire, la revue des études antérieures sur les effets de la culturalité et multiculturalité sur la performance bancaire. La deuxième partie est d'ordre empirique dans laquelle nous essayerons d'exposer la méthodologie à adopter dans le terrain, une analyse empirique de l'effet de la culturalité et multiculturalité sur la performance de l'Union Internationale de Banques et en dernier lieu nous procéderons à

l'analyse et l'interprétation du questionnaire ayant comme objectif de savoir la perception des employés de l'UIB de la culture de leur.

En termes de résultats, nous avons pu, à partir d'un questionnaire conçu pour les employés de l'UIB, conclure que l'UIB, depuis sa privatisation a pu développer une culture enveloppante et efficace. Ladite culture a permis aux employés d'évoluer dans un cadre sein et de s'identifier à leur banque. Aussi, la nouvelle culture a pu augmenter le commun ou la zone commune qui relie et cimente les employés.

Dès lors, en s'identifiant à leur banque et en se sentant sécurisés et épanouis, les employés ont pu contribuer à l'amélioration de ses performances. En effet, ceci s'est manifesté par la transition qu'a faite la banque du moment qu'elle a pu franchir ses difficultés financières durant les six années consécutives à sa privatisation. Juste après la banque a commencé à faire des profits et augmenter de plus en plus sa part du marché.

Néanmoins, abstraction faite aux résultats trouvés, il est à noter que malgré l'effort fourni pour parfaire ce travail, nous pouvons dire, sans trop de risques, qu'il souffre de maintes insuffisances. Premièrement, le faible nombre de l'échantillon ; deuxièmement, le faible nombre de banques choisies (une seule banque) et troisièmement l'absence de données ou d'observatoires bancaires aptes à quantifier « le culturel » chose qui aurait pu permettre de mieux cerner l'effet de la culturalité.

Cependant, malgré ces insuffisances, nous pouvons affirmer que le présent travail pourrait construire une première approximation et tentative pour étudier la relation performance-culturalité bancaire et de la développer davantage au fur et à mesure que les expériences bancaires s'accumulent davantage et que cette recherche sera abordée dans un horizon temporel plus long.

Références Bibliographiques

1. Achaïbi, S. (2012). *Les défis du gestionnaire de projet en équipe multiculturelle* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski). p. 25
2. Ben Fadhl A **«La culture d'entreprise : Facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions»** : disponible au site : www.cidegecf.refer.org/beyrouth/benfadhel.doc
3. Benveniste, É. (1962). Coup d'oeil sur le développement de la linguistique. *Comptes rendus des séances de l'Académie des Inscriptions et Belles-Lettres*, 106(2), 369-380. p.380
4. Boussif T **«L'influence de l'expertise du net de l'adolescent sur la décision familiale d'achat en ligne»**. Mémoire de mastère soutenu publiquement à l'Ecole Supérieure de Commerce, Université de Manouba (Juin 2014)
5. Charbonnier G, *Entretien avec Levi-Strauss* éd. UGE, coll. 10/18, pp. 180-182
6. Cherfi S (2010), «L'influence des paramètres socioculturels dans la décision d'achat

- de la famille française d'origine maghrébine ». Thèse de doctorat en science de gestion, soutenue publiquement le 26 janvier 2010, à l'Artois, dans le cadre de ED Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management (n°73).
7. Chevrier, S. (2004). Le Management des équipes interculturelles. *Management international*, 8(3), p74.
 8. Chukwu, B. A., Aguwamba, S. M., et Kanu, E. C. The Impact Of Organizational Culture On Performance Of Banking Industry In Nigeria. **International Journal of Economics, Commerce and Management** United Kingdom Vol. V, Issue 4, April 2017
 9. Code de conduite du Groupe Société Générale disponible au site : <https://www.sg-bdp.pf/la-banque-de-polynesie/CodedeConduiteSG.pdf>
 10. Delezenne, L chercheur associée à Cecille. <https://cecille.univ-lille3.fr/axes-de-recherche/mediterranee-passages-hybridites/publications-en-ligne/article/le-multiculturalisme-a-l-epreuve> (document consulté le 27/02/2018)
 11. Fistetti F, «Le «Global Turn» entre philosophie et sciences sociales : le paradigme hybride du don », Revue du MAUSS permanente, 27 octobre 2010 [en ligne]. <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article726> [archive].
 12. Gignac, J. L. (1997). Sur le multiculturalisme et la politique de la différence identitaire: Taylor, Walzer, Kymlicka. *Politique et sociétés*, 16(2), 31-65.
 13. Guy R (1992) Extraits du chapitre IV: «**Culture, civilisation et idéologie**», de Guy Rocher, Introduction à la Sociologie Générale. Première partie: L'action Sociale, chapitre IV, pp. 101-127. Montréal: Éditions Hurtubise HMH ltée, 1992, troisième édition. Disponible en ligne : jmt.sociologue.uqac.ca/www/word/387_335_CH/Notions_culture_civilisation.pdf
 14. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.
 15. Hofstede, G., Neijen, B.M Ohayu, D.D et Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures. A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly* 35, 286-316.
 16. Jaques E. 1951 ; traduction française 1972. *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris : Dunod. p. 216
 17. Kamolratana, P. (2000). The Japanese bank, Bangkok branch: A Case study of teamwork empowerment in Japanese corporate culture. Rochester Institute of Technology RIT Scholar Works
 18. Laflamme, R: « La vie dans les organisations: des indicateurs de succès ». Ed. PUQ, 1994, p30
 19. Lavialle, C. (2010). *Les réformateurs protestants, la pensée de Calvin et l'émancipation de l'économie* (No. 1144). Orleans Economics Laboratory/Laboratoire d'Economie d'Orleans (LEO), University of Orleans.
 20. Le Coadic, R. (2005). Le multiculturalisme. In *Débats sur l'identité et le*

- multiculturalisme: Actes du 11e colloque annuel du Réseau de suivi ethnologique et de prévention des conflits, 2-8 octobre 2004, Rennes. (pp. 25-51). Institut d'ethnologie et d'anthropologie, Académie des sciences de Russie.*
21. Leskaj, E., Lipi, I., et Ramaj, R. (2013). Features of organizational culture and their impact on banking system performance. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 3(4), 288-293.
 22. Leskaj, E., Lipi, I., et Ramaj, R. (2013). Features of organizational culture and their impact on banking system performance. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 3(4), 288-293.
 23. Lichtblau, K. (2012). La polémique autour du concept de culture en sociologie. *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales-Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes-und Sozialwissenschaften*, (12).
 24. Louis, D. (2008). *Le multiculturalisme Essai géographique sur la « différence » et la diversité culturelle dans les sociétés modernes* (Doctoral dissertation, Université Paris-Sorbonne-Paris IV).
 25. M'hiri A (2004), L'impact du choc culturel sur la stratégie de fusion : Application au contexte tunisien, mémoire de mastère de management dirigé par Ben Fadhel A, FSEG de Tunis
 26. Massiera B (2018), "Culture d'entreprise, l'échec d'un concept », *Communication* [En ligne], Vol. 25/2 | 2007, mis en ligne le 29 août 2012, consulté le 11 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/communication/885> ; DOI : 10.4000/communication.885
 27. Morrison, Alan D. and Shapiro, Joel D. (2016), Governance and Culture in the Banking Sector (February 11, 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2731357> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2731357>
 28. Mousa, A., et Achard-BAYLE, M. L. P. G. (2014). *Acquérir une compétence interculturelle en classe de langue entre objectifs visés, méthodes adoptées et difficultés rencontrées, le cas spécifique de l'apprenant jordanien* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat en sciences du langage et didactique des langues. Université de Lorraine. http://www.docnum.univlorraine.fr/public/DDOC_T_2012_0180_MOUSA.pdf Consulté le 26/02/2018).
 29. Novara, A. (1986). I. Cultura: Cicéron et l'origine de la métaphore latine. *Bulletin de l'Association Guillaume Budé*, 1(1), 51-66 (http://www.persee.fr/doc/bude_0004-5527_1986_num_1_1_1285.)
 30. Parsanoglou, D. (2004). Multiculturalisme (s). Les avatars d'un discours. *Socio-anthropologie*, (15).
 31. Perrienj., Cheron E.I & Zins M. (1984) ; Recherche en Marketing : Méthodes et décisions ; Gaetan Morin Editeur, Québec, Canada .
 32. Pinxten, R., et Verstraete, G. (2004). Culturalité, représentation et auto-représentation. *Revista CIDOB d'Afers internacionals*, 213-225.

33. Raynal, S., et Chédru, M. (2009). Multiculturalité et interculturalité en management de projet. *Humanisme et Entreprise*, (2), 77-99.
34. Savignac, E. (2013). Communication interne et conception ethnocidaire de la culture. (disponible en ligne sur le site : <http://books.openedition.org/septentrion/7476> - consulté le 06/03/2018)
35. Song, F and Thakor, Anjan V., Bank Culture (November 10, 2017). Journal of Financial Intermediation, Forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3069252> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3069252>
36. Stessin, L AG. 1979 : Culture shok and the american businessman overseas, dans E.C Smith and L.F. Luce
37. Taylor C, *Philosophical Arguments*, Massachusetts, Harvard University Press, 1995, p. XII.
38. Thakor, Anjan V., Corporate Culture in Banking (February 07, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2565514> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2565514>
39. Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom* (Vol. 2). J. Murray.
40. Vinsonneau, G. (2002). Le développement des notions de culture et d'identité: un itinéraire ambigu. *Carrefours de l'éducation*, (2), 2-20.
41. Weber, M. (2013). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Presses Électroniques de France. p. 12
42. Willaime J.P. (2003), « Les réformes protestantes et la valorisation religieuse du travail », in D.Mercure et J. Spurk (2003.), pp. 61 - 87. Cité par Lavalie, C. (2010). *Les réformateurs protestants, la pensée de Calvin et l'émancipation de l'économie* (No. 1144). Orleans Economics Laboratory/Laboratoire d'Economie d'Orleans (LEO), University of Orleans.
43. Williams, R. (2014). *Keywords: A vocabulary of culture and society*. Oxford University Press. Dictionnaire Felix Gaffiot : page 450, colonne I cultura: culture, l'agriculture, la culture de l'esprit,
44. Zerrouki, M A (2011) "Culture d'entreprise et motivation des salariés : Cas de l'entreprise NAFTAL »/District Commercialisation Tlemcen. Mémoire de magister en Management
45. Zouari D et zouari SG (2013), Privatisation, gouvernance de la banque et processus décisionnel: une interprétation de la dynamique organisationnelle à travers le cas de l'Union Internationale des Banques, *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 2 Issue 3 March. 2013 PP.75-91*

Annexe 1 : fiche signalétique de l'UIB

Dénomination sociale :	Union Internationale De Banques -UIB-
Date de Constitution :	09/12/1963
Forme juridique :	Société anonyme de droit tunisien
Secteur d'activité :	Banque
Législation particulière :	Loi 2001-65 du 10/07/2001 relative aux établissements de crédits
Registre de commerce N° :	B 615 1996
Siège social :	65, AVENUE HABIB BOURGUIBA- 1000 TUNIS
Tél. :	(00 216) 71 218 000
Fax :	(00 216) 71 218 009
Site web:	www.uib.com.tn
Code ISIN :	TN0003900107
Marché de la Cote :	Principal
Introduction en Bourse:	18/08 /1996 au cours de 13,350DT

Annexe 2 : questionnaire auprès du personnel et dirigeants de l'UIB portant sur leurs perceptions, évaluations et les effets de la culture et la multiculturalité de leur banque sur ses performances

Important : *Le questionnaire qui vous est soumis est réalisé dans le cadre de la préparation d'un travail de recherche en sociologie portant sur le thème « les effets de la culturalité et la multiculturalité sur la performance des banques ». Afin que le travail soit de qualité et apte à aboutir à des conclusions scientifiques significatives, je vous saurais gré de bien vouloir remplir ce questionnaire minutieusement et avec le plus grand soin. Les informations extraites de ce questionnaire ne seront exploitées que dans un cadre scientifique restreint et ne seront livrées ou diffusées à n'importe quelle autre partie.*

Numéro du questionnaire : |_|_|_|_|

Date de passation : |_|_|_|/|_|_|_|/|_|_|_|_|_|

I. caractéristiques générales :

- 1) Quel est votre année de naissance : |_|_|_|_|_|
- 2) En quelle année vous avez commencé à travailler à l'UIB : |_|_|_|_|_|
- 3) Votre sexe :
- a. Féminin |_|_|
 - b. Masculin |_|_|
- 4) Votre statut professionnel :
- a. Agent de maîtrise |_|_|
 - b. Cadre sans fonction |_|_|
 - c. Cadre avec fonction |_|_|
- 5) Dernier diplôme obtenu:
- a. Baccalauréat |_|_|
 - b. Licence |_|_|
 - c. Maîtrise |_|_|
 - d. Mastère |_|_|
 - e. Ingéniorat |_|_|
 - f. Autre diplôme (précisez)

II. Perceptions du rapport avec la banque :

- 6) Pour quelles raisons vous-avez choisi de travailler à l'UIB ?

a. Le salaire	1- Oui 2- Non	_ _
b. la stabilité de l'emploi	1- Oui 2- Non	_ _
c. la renommée de la banque	1- Oui 2- Non	_ _
d. La nature du travail	1- Oui 2- Non	_ _
e. Les avantages en nature (crédit, voiture de fonction, assurance, voyages, ...)	1- Oui 2- Non	_ _

- 7) Pensez-vous percevoir une bonne rémunération?
- a. Tout à fait d'accord
 - b. Plutôt d'accord |__|
 - c. Plutôt pas d'accord
 - d. Pas d'accord du tout
- 8) Pensez-vous que votre rémunération compense justement vos efforts au travail ?
- a. Tout à fait d'accord
 - b. Plutôt d'accord
 - c. Plutôt pas d'accord |__|
 - d. Pas d'accord du tout
- 9) Recevez-vous des comptes rendus réguliers sur votre travail de la part de vos supérieurs ?
- a. Toujours
 - b. Souvent |__|
 - c. Rarement
 - d. Jamais
- 10) Pensez-vous que vos supérieurs sont interactifs à vos remarques et suggestions pour améliorer votre travail ?
- a. Toujours
 - b. Souvent |__|
 - c. Rarement
 - d. Jamais
- 11) Acceptez-vous de changer votre travail pour une autre entreprise si elle vous offre un salaire supérieur?
- a. Oui
 - b. Non (Pourquoi ?)
- 12) Pensez-vous que vos efforts et compétences sont justement exploitées dans votre travail ?
- a. Tout à fait d'accord
 - b. Plutôt d'accord
 - c. Plutôt pas d'accord |__|
 - d. Pas d'accord du tout

13) A votre avis, les formes de récompenses pratiquées sont-elles équitables entre les employés?

13.1 La prime de rendement individuelle :

- a. Tout à fait d'accord
- b. Plutôt d'accord
- c. Plutôt pas d'accord |__|
- d. Pas d'accord du tout

13.2 La prime de Responsabilité

- a. Tout à fait d'accord
- b. Plutôt d'accord
- c. Plutôt pas d'accord |__|
- d. Pas d'accord du tout

14) Qu'est-ce qui vous motive le plus au sein de l'UIB?

La stabilité de garder mon emploi	1- Tout à fait d'accord 2- Plutôt d'accord 3- Plutôt pas d'accord 4- Pas d'accord du tout	__	__
La possibilité d'avoir des promotions	1- Tout à fait d'accord 2- Plutôt d'accord 3- Plutôt pas d'accord 4- Pas d'accord du tout	__	__
Etre membre d'un Banque prestigieuse	1- Tout à fait d'accord 2- Plutôt d'accord 3- Plutôt pas d'accord 4- Pas d'accord du tout	__	__
Un salaire élevé	1- Tout à fait d'accord 2- Plutôt d'accord 3- Plutôt pas d'accord 4- Pas d'accord du tout	__	__
Le respect qui m'est accordé par mes supérieurs	1- Tout à fait d'accord 2- Plutôt d'accord 3- Plutôt pas d'accord 4- Pas d'accord du tout	__	__
L'ambiance de travail et le sentiment d'appartenance collectif à l'UIB	1- Tout à fait d'accord 2- Plutôt d'accord 3- Plutôt pas d'accord 4- Pas d'accord du tout	__	__

III. Perception de l'aspect relationnel au travail:

15) Comment jugez-vous votre relation avec vos supérieurs hiérarchiques ?

- a. Très bonne
- b. Plutôt bonne Satisfaisante |__|
- c. Plutôt mauvaise
- d. Très mauvaise

16) Comment jugez-vous votre relation professionnelles avec vos collègues:

- a. Très bonne
- b. Plutôt bonne Satisfaisante |__|
- c. Plutôt mauvaise
- d. Très mauvaise

17) Avez-vous des liens personnels d'ordre privés avec vos collègues en dehors du travail?

- a. Toujours
- b. Souvent |__|
- c. Rarement
- d. Jamais

18) Comment qualifiez-vous l'ambiance entre vos collègues dans les lieux du travail ?

- e. 1- Très bonne
- f. 2- Plutôt bonne Satisfaisante |__|
- g. 3- Plutôt mauvaise
- h. 4- Très mauvaise
- i.

19) Existe-t-il des conflits de travail entre vos collègues ?

- a. Toujours
- b. Souvent |__|
- c. Rarement
- d. Jamais

20) Comment jugeriez-vous la communication qui existe dans entre les collègues ?

- a. Très bonne
- b. Plutôt bonne Satisfaisante |__|
- c. Plutôt mauvaise
- d. Très mauvaise

- 21) Quelle est le mode de communication que vous utilisez le plus pour communiquer avec vos Collègues ?
- a. Par écrit
 - b. Par voie orale |__|
 - c. Par voie électronique

IV. Perceptions des valeurs de l'entreprise :

- 22) Quelles sont selon vous les valeurs qui caractérisent le plus votre banque aujourd'hui ?

Le respect des clients	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
La réactivité	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
La solidarité	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
L'engagement	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
La confiance	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
La convivialité et l'esprit d'équipe	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
La valorisation du personnel	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
La satisfaction des clients	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accor d. Pas d'accord du tout	__	__

La proximité	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
La performance	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
La responsabilité sociale	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
Le respect de l'environnement	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
L'innovation	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__

23) Connaissez-vous les valeurs et les règles de conduite les plus recommandées par votre banque ?

- Oui
- Non

24) si oui lesquelles et par quels moyens vous les avez connues ?

.....

.....

25) quelles sont les règles qui, une fois non respectées ou violées, sont sanctionnées ?

- le secret professionnel	a. Oui b. Non	__
- la coopération avec les collègues	a. Oui b. Non	__
- L'intégrité	a. Oui b. Non	__
- les erreurs quotidiennes de comptabilité	a. Oui b. Non	__

V. Identité et sentiment d'Appartenance

26) Dans votre banque, avez-vous le sentiment que le groupe prévaut sur l'individu

- a. Oui
- b. Non |__|

27) Etes-vous intéressés par les performances et résultats financiers de l'UIB?

- a. Oui
- b. Non |__|

si oui pourquoi ?

C'est un succès partagé par toute la famille de l'UIB	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
Ces performances vont bénéficier à tous les employés	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__
Je me sent fière personnellement de ces performances	a. Tout à fait d'accord b. Plutôt d'accord c. Plutôt pas d'accord d. Pas d'accord du tout	__	__

28) Que sentez-vous lorsque vous voyez ou percevez le logo de l'UIB

.....

.....

.....

.....

VI. Responsabilité sociétale et sociale

29) Est-ce que votre banque organise des activités sportives et culturelles?

- a. Oui
- b. Non |__|

- 30) Avez-vous l'habitude de participer à des réceptions et des cérémonies, lors de la retraite d'un collègue, de la promotion des collègues, de la réussite aux examens des enfants des collègues, ...
- a. Toujours
 - b. Souvent |__|
 - c. Rarement
 - d. Jamais
- 31) Au cas où un collègue passe par des difficultés financières avez-vous l'habitude avec vos collègues de cotiser pour de l'aider ?
- a. Toujours
 - b. Souvent |__|
 - c. Rarement
 - d. Jamais
- 32) La banque organise-elle des réceptions pour présenter les nouveaux recrues à leurs collègues
- a. Oui
 - b. Non |__|
- 33) Est-ce que les nouveaux recrues reçoivent une formation particulière avant de commencer à travailler ?
- c. Oui
 - d. Non |__|



Résumé

Spécialité : Sociologie du changement social (Sociologie de la Culture, Education, Communication)

Nom : Fakhri ; Prénom : ISSAOUI

Directeur du Mémoire : Ben Zina Mohamed Ali

Date de soutenance : 11 janvier 2019

Titre : Les effets de la culturalité Sur la Performance des banques : étude du cas de l'UIB

Résumé : l'objectif majeur de ce mémoire est de traiter les effets de la culturalité sur la Performance des banques et ce à partir d'une application sur le cas de l'UIB. Notre choix de la problématique se veut être motivé par deux raisons essentielles. Premièrement, l'importance ascendante de la notion du Corporate Culture (ou culture d'entreprise) comme un nouveau déterminant de la performance bancaire (qui s'ajoute aux déterminants traditionnels comme le capital et le travail). Deuxièmement, la pénurie relative d'études similaires dans le contexte tunisien et dont le présent travail se propose comme objectif d'en parer quelques-unes. A la suite de notre travail théorique et empirique nous avons montré qu'autant que les institutions financières renforcent la culturalité au sein de leurs organisations autant qu'elles deviennent plus performantes. Le travail empirique mené à partir d'un questionnaire destiné au personnel de l'UIB a montré que cette banque a investi pour bâtir une culture typique capable d'unir les employés autour d'un commun de plus en plus élargi.

Mots clés : culture, culturalité, performance, UIB

ملخص:

الهدف الرئيسي من هذه الأطروحة هو دراسة آثار الثقافة على أداء البنوك من خلال تطبيق على حالة الاتحاد الدولي للبنوك. ويمكن القول أن اختيارنا لهذه الاشكالية يرجع إلى سببين رئيسيين. أولاً ، الأهمية المتزايدة لمفهوم ثقافة الشركات (أو ثقافة المؤسسات) كمحدد جديد للأداء المصرفي (الذي يضيف إلى المحددات التقليدية مثل رأس المال والعمالة). ثانياً ، الندرة النسبية للدراسات المماثلة في السياق التونسي ، التي يهدف هدفها الحالي إلى مواجهة بعضها. كنتيجة لعمليتنا النظري والتجريبي ، أظهرنا أنه بقدر ما تعزز المؤسسات المالية الثقافة داخل مؤسساتها بقدر ما تصبح أكثر كفاءة. أظهر العمل أن هذا البنك قد استثمر لبناء ثقافة نموذجية يمكن أن توحد الموظفين حول مشترك موحد

الكلمات المفتاحية: الثقافة ، ثقافة المؤسسات ، الأداء ، الاتحاد الدولي للبنوك