

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de Fin de Cycle en vue d'obtention du diplôme de Master en
Sociologie du Travail et Ressources Humaines

Thème

**La construction du rapport au travail dans le cadre de la
culture de l'entreprise.
Cas : Danone Djurdjura Algérie
Akbou, W.Bejaia.**

Réalisé par l'étudiante :

Ouqaci nassima

Encadré par :

Mr : hidjeb Madjid

Juin : 2015

Remerciements

Je remercié ALLAH le tout puissant qui ma a procuré du courage et de la volonté pour accomplir ce travail.

Mes profonds remerciements à mon promoteur MR HIDJEB MADJID qui ma aidé avec ses précieux conseils et ses orientations tout au long de mon travail.

Mes remerciements s'adressent également à tout le personnel de L'entreprise de Danone Djurdjura d'Akbou.

Je remercié tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail exceptionnellement ma binôme Cylia Ouacif qui ma vraiment beaucoup aidé.

Merci à tous

NASSIMA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail du profond de mon cœur à tous ceux que j'aime et j'estime.

A ma mère Farida :

Aucune dédicace ne serait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi. Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices, que Dieu te garde t'accorde santé et bonheur pour que tu resteras la splendeur de ma vie.

A mon père Brahim :

Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation. Puisse Dieu te prêter longue vie, santé et bonheur.

A mes frères et sœurs :

Dada Saïd, Hayet et sa famille, Hmimi, Lynda, Hamouche et Melkhir et sans oublier notre petit prince Brahim.

A tous mes copines de chambre D103.

A tous mes amies sans exception.

NASSIMA

Liste des abréviations:

Abréviation	Signification
ANEM	Agence National D'emplois
DDA	Danone Djurdjura Algérie
DG	DIRECTION GENERALE
DRH	Direction des ressources humaine
GRH	GESTION DES RESSOURCES HUMEINES
NTIC	NOUVELLE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
PLF	Produits Laitiers Frais
PME	Petites et moyennes entreprises.
RH	RESSOURCES HUMAINES
SARL	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITE.
SPA	Société Par Action

LISTE DES TABLEAUX

N° Tableau	Titre des tableaux	N° Page
1	la répartition de la population d'étude selon le sexe	54
2	la répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge	55
3	la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	55
4	présentation de l'échantillon selon le poste occupé	56
5	la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle	56

SOMMAIRE

Sommaire

I-Introduction général

II-Partie théorique

Chapitre1 : Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule.....	5
1-Les raisons du choix du thème.....	5
2-Les objectifs de la recherche.....	5
3-La problématique.....	6
4-Les hypothèses.....	10
5-Définition des concepts clés.....	10
6-La méthode et la technique utilisées.....	13
7-La population étudiée.....	15
8-Le choix de l'échantillon.....	15
10-Les obstacles rencontrés.....	16
Conclusion.....	16

Chapitre 2 : La culture de l'entreprise

Préambule.....	18
1-La culture de l'entreprise.....	18
2-Définition de la culture d'entreprise.....	18
3-Les caractéristiques de la culture de l'entreprise.....	20

4-Les composants de la culture de l'entreprise.....	21
5-Les rôles internes et externes de la culture de l'entreprise.....	23
6-L'importance de la culture d'entreprise	25
7-Les enjeux de la culture d'entreprise.....	26
Conclusion.....	28

Chapitre 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel.

Préambule	30
1-Mise en contexte historique de la notion du rapport au travail.....	30
2-Le rapport au travail : un nouveau champ d'étude.....	30
3-Définition de la notion du rapport au travail.....	31
4-Le rapport au travail : instrumental et expressif.....	35
5-La place du travail dans l'identité des personnes.....	37
6-Insertion professionnelle et les attentes vis-à-vis du travail.....	38
7- Typologie des formes de rapport au travail.....	39
Conclusion.....	40

III. La partie pratique

Chapitre4 : Présentation de l'organisme d'accueil

1-Carte d'identité de l'entreprise	43
2- Organisation et fonctionnement de DDA.....	46

Chapitre 5 : L'analyse et interprétation des résultats

Préambule.....	54
1- La méthode d'analyse.....	54
2-L'analyse et l'interprétation des résultats.....	54
3-Synthèse des résultats obtenus.....	84

IV .Conclusion générale.

La liste bibliographique.

Les annexes.

I-INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Comme toute société humaine l'entreprise se caractérise par sa propre culture à partir d'un certain élément matériel facilement observable tel que son implantation géographique. La nature de son activité, son image, et le niveau de formation de son personnel d'autres éléments plus immatériels comme son histoire, les valeurs qu'elle véhicule, son rapport à l'autorité ou à l'argent contribuent également à définir les soubassements de la culture de l'entreprise.

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement : évidentes pour et partagées par les membres de l'entreprise, en interaction les un avec les autres, qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques, et construite tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponses aux problèmes rencontrés.¹

La culture d'entreprise est composé de valeurs (ce qui est bien/ce qui est mal), de croyances (ce qui est vrais/ce qui est faux) et de normes de comportement c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite des individus au sein de l'entreprise .ces composante de la culture ont toutes une caractéristique commune : elles sont évidentes.²

L'homme trop souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat, il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite personnel à l'intégration de la dimension ressources humaines et l'utilisation de la culture de l'entreprise dans la stratégie de l'entreprise, il faut savoir que l'adaptation de la culture de l'entreprise et la bonne gestion des ressources humaines peuvent donner des avantages compétitifs à leur organisation.

Au sein d'une entreprise algérienne, plus spécifiquement dans le cas de notre étude réalisée au sein de DDA, nous avons tenté de connaître la vision des managers algériens appartenant à cette entreprise à l'égard de travail qui vise la satisfaction des différents besoins des humains partagés entre les différents travailleurs, ou économique du moment que la finalité de tout travail est d'avoir un salaire aussi, il leur procure épanouissement à travers la réalisation de leurs ambitions, et permet de leur amener dans

¹ ERIC Delavallée, la culture d'entreprise pour manager autrement, éditions d'organisation, Paris, 2002, p32.

² Ibid. P32.

Introduction générale

un processus de socialisation à la construction d'une identité en harmonie avec leur milieu social et professionnel.

En effet, le travail est un moyen de s'intégrer dans une société et d'évoluer sur le plan personnel, car il offre l'opportunité d'avoir un statut social valorisé. En revanche, il faut reconnaître que cela n'est pas toujours le cas, le travail peut aussi constituer un lieu de souffrance ou l'individu peut se heurter à diverses pressions et contraintes de tout ordre, dont l'accumulation qui engendre stress, souffrance.

Afin de traiter notre objet de recherche qui porte sur « la construction du rapport au travail dans le cadre de la culture de l'entreprise » spécifiquement les employés de Danone Djurdjura, et pour répondre à nos questions, nous avons élaboré un plan de travail réparti en cinq chapitres essentiels :

Le premier chapitre est consacré à la partie méthodologique de la Recherche. Le deuxième chapitre intitulé la culture de l'entreprise. Et le troisième chapitre est consacré à la portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil.

Et le dernier chapitre est consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats sociologiques, on termine avec une conclusion générale et la liste bibliographie et les annexes.

II-LA PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE1 :
LE CADRE METHODOLOGIQUE DE
LA RECHERCHE

Préambule :

Ce chapitre comprend un résumé sur la méthodologie suivie pendant le début de notre recherche, jusqu'à la fin. Il nous donne un éclairage sur les différentes techniques, méthodes et outils employée, afin que notre recherche soit méthodique et scientifique.

1-LES raisons du choix du thème :

Parmi les raisons qui nous ont motivé à choisir ce thème qui est l'impact de la culture de l'entreprise sur le rapport au travail des salariés au niveau de l'entreprise DANONE nous citons :

A/LES raisons subjectives :

- 1-la possibilité d'être recruté au sein de l'entreprise étudiée.
- 2-avoir l'expérience dans le domaine du travail.

B/les raisons objectives :

Comprendre sociologiquement comment l'entreprise peut influencer le rapport du salarié à son travail (contenu et relations..) sur ses motivations et sur sa satisfaction.

-démontrer la place et le rôle de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

-cette étude nous permettra de prévenir notre parcours professionnel dans l'avenir.

-analyser la signification accordée au travail par des actifs algériens dans le cas de DANONE.

-faire connaître la culture de l'entreprise au sein de l'organisation et de s'approcher beaucoup plus vers le côté pratique.

- connaître l'entreprise DANONE en tant qu'acteur économique et social.

-savoir comment se traduit l'impact de la culture d'entreprise sur le rapport au travail des salariés.

2-Les objectifs de la recherche :

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

- savoir si les salariés entretiennent un rapport instrumental ou expressif au travail.
- déterminer l'importance et le sens que les salariés accordent au travail.
- l'objectif général de cette étude consiste à comprendre la culture d'entreprise comme aspect capital de la GRH et son développement.
- mettre en évidence le lien entre culture d'entreprise et rapport au travail.
- Acquérir les connaissances qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entreprise.
- Vérifier si la culture de l'entreprise est un facteur et un moteur de réussite ou un frein de changement.

3-problématique :

Plusieurs réflexions sociologiques ont pour objet l'étude des règles, et de la logique de fonctionnement de l'action collective au sein des groupements organisés tels que les entreprises. Toute organisation aujourd'hui voit de plus en plus le besoin d'intégrer la culture d'entreprise à la stratégie de l'entreprise tandis qu'elle est considérée comme étant un facteur déterminant dans le développement de cette dernière. En effet, en considérant que tout groupement humain a une culture, donc l'entreprise aussi développe une culture comme la culture ouvrière qui a été développée contre les valeurs dominantes de la société capitaliste, cette culture qui a été pour la solidarité et l'amour de travail.

Les travaux sur l'entreprise algérienne sont passés d'une fonction sociale à une vision économique. Cela est dû au nouveau type de dirigeant qui se donne comme principal objectif la performance et la rentabilité économique du pays. Daniel MERCURE le confirme dans sa recherche où il s'intéresse aux modes de gestion souhaités par les salariés algériens et aux relations entre ces modes et modèles culturels partagés par l'ensemble des salariés et des subcultures qui composent la société algérienne¹.

1 - LABARONNE Daniel et MEZIANI Mustapha, « traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie ». In Management et avenir, n°37, 2010/07, p34.

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

L'entreprise est définie comme étant un lieu secondaire de socialisation et de confrontation de différentes cultures des individus, un endroit où se rencontrent plusieurs situations sociales complexes qui deviennent un centre d'intérêt de nombreux chercheurs, osant analyser et comprendre les comportements des individus dans leurs interactions au sein du groupe de travail ainsi que la manière dont s'identifient les rapport au travail.

La notion de la culture d'entreprise n'a fait son apparition que tardivement dans les travaux Américains. Mais les plus pertinents on les trouvera avec SAINSAULIEU(1995) dans ces travaux « Sociologie de l'entreprise »²et toujours dans le même contexte D'IRIBARNE(2002) avec « culture et mondialisation »³.

ERIC DELAVALLEE disait que : «la culture, par définition propre à l'entreprise, parce qu'elle résulte de son histoire et la dernière des sources réelles de différenciation, dans un contexte concurrentiel mondialisé, les entreprises puisent dans leurs cultures pour ce différencier de leurs principaux concurrents, dans la mesure où elle est adoptée aux exigences de l'environnement de la culture difficile à copier donne à l'entreprise un avantage concurrentiel durable..... »⁴

Donc la culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tout le personnel de l'entreprise. Cela signifie plus particulièrement que chaque membre de l'organisation adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission face à ses clients, de son personnel et de ses actionnaires. de plus, elle permet à chacun d'avoir une idée précise de son propre rôle dans le système, de ce qui est attendu de lui et de la meilleure manière dont il peut répondre à cette attente. D'ailleurs, SOYER Jacques nous confirme que : « les cultures d'entreprise sont venues remplacer les cultures traditionnelles qui ne répondaient plus au besoin d'identification. les directions d'entreprise favorisent souvent l'émergence et le développement de telles cultures car elles favorisent la coopération entre salariés et la

2-SAINSAULIEU (R), Sociologie de l'entreprise, Organisation, Culture et développement, 2eme Editions, Presse de Sciences PO et Dalloz, Paris, 1995.

3 D'IRIBARNE (P) et autres, Cultures et Mondialisation, Edition de Seuil, 2002.

⁴ DELAVALLEE Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Ed Organisation, Paris 2002, P24.

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

cohérence interne.les cultures se forment spontanément sans intervention particulière de la direction. »⁵

Actuellement, la culture occupe une grande place, elle conduit les entreprises à devenir de plus en plus performante dans tous les domaines, vue le rôle de la culture d'entreprise dans la détermination du rapport au travail, mais comment ce lien apparait il concrètement ?

Partant de ce principe la notion du rapport au travail se caractérise par l'hétérogénéité de ses usages. L'évolution du travail contribue à rendre le rapport au travail plus compliqué ; aussi source de tension qui appelle des nouvelles formes de régulation. De ce fait « le rapport au travail correspond a une notion sociologique née de l'idée que le travail c'est-à-dire l'activité physique et intellectuelle destinée à produire des biens et services sous différentes formes représente la pierre angulaire de la vie sociale et par conséquent l'activité par excellence pour rendre raison de la société.la notion de rapport au travail a surgi par la suite pour designer plus largement les attitudes à l'égard de cette activité, attitude traduites en termes d'attentes ,de valeurs, de représentation, de statu et de droit et sur la base desquels naît l'identité personnelle et collective. »⁶

A toutes les époques, les individus semblent accorder une valeur sociale au travail. L'officialisation du travail nous semble accentuer les différences entre les formes du travail.au volet « officiel »du travail principalement lié a l'emploi s'oppose le volet « non officiel ».cette évolution nous interroge sur le rapport au travail. De ce fait, la sociologie a vue naitre la distinction entre les différentes notions du rapport au travail « instrumentale »et « expressive »pour qualifier le travail en rapport avec les attitudes et les valeurs adoptés par les individus à son égard.⁷

En effet, Le rapport instrumental au travail renvoie à un aspect matérialiste, c'est-à-dire que les travailleurs donnent une importance a l'argent en premier lieu, aussi ils considèrent le travail comme une source de sociabilité, ce qui veut dire un lieu

5 - SOYER Jacques, fonction formation, 3ème édition, Organisation, Jouve, Paris, avril2003, p29.

⁶Antil Mélanie, les nouvelles générations et le sens du travail des jeune, 2006.

⁷ Michel De Coster, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3eme Edition.

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

d'affectivité ou ils créent des relations sociales au sein de l'entreprise ainsi qu'un moyen pour acquérir un statut.

En ce qui concerne la qualité expressive du travail, elle s'affiche quand son exercice s'élargit à des valeurs, voire à des symboles d'accomplissement personnel et d'identité.

Herzberg a ainsi été le premier à distinguer la nature intrinsèque du travail des sources de motivation extrinsèques à la tâche. Si les facteurs de motivation extrinsèques à la tâche sont nécessaires, seuls les facteurs intrinsèques sont réellement susceptibles de motiver les individus. Les facteurs de satisfaction ont ceci de particulier qu'ils apportent une contribution au développement psychologique de l'individu précisément parce qu'ils se rapportent à la tâche et à l'épanouissement qu'elle procure. Herzberg parle pour cette raison de ces premiers facteurs en termes de « facteurs de valorisation » et des seconds en termes de « facteurs d'ambiance ». Puisque les facteurs d'ambiance ne se rapportent pas directement à la tâche – à la nature intrinsèque du travail – ils sont incapables de donner à l'individu le sentiment qu'il se développe et demeurent par conséquent impuissants à procurer des satisfactions réelles.

En résumé, pour saisir le rapport au travail des salariés, des travaux sont intéressés à la satisfaction que procure trois principales dimensions de l'activité de travail : le contenu de la tâche elle-même (facteurs intrinsèques à la tâche), les conditions de travail et les relations de travail (facteurs extrinsèques à la tâche). Dans le premier cas, la satisfaction est directement liée au contenu de la tâche, à l'acte de travail lui-même et à l'épanouissement qu'il procure. Elle peut d'un autre côté dépendre de la rétribution associée à l'activité de travail – rétribution dont le salaire demeure l'élément principal auquel s'ajoutent des avantages matériels complémentaires (avantages sociaux, horaires, promotions, sécurité d'emploi, etc.) – ou encore de la qualité des relations avec les collègues (convivialité des relations avec le groupe immédiat de travail) et de l'ambiance de travail dans l'entreprise (relations avec les supérieurs et les autres équipes de travail).

A partir de cette problématisation centrée sur deux variables, et pour mieux comprendre, notre attention consiste à essayer de pouvoir répondre à la question principale suivante :

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

Comment les différentes pratiques suivies par l'entreprise DANONE dans le cadre de sa culture influence le rapport au travail que développent ses salariés ?

Dans ce cadre notre objectif consiste à essayer de pouvoir répondre aux questions suivantes :

1-Quels sont les critères de base qui définissent la culture d'entreprise Danone Djurdjura Algérie ?

2-Quel est l'effet de la culture de l'entreprise Danone sur le rapport qu'entretiennent les salariés au travail?

4-les hypothèses :

1-La culture de l'entreprise Danone Djurdjura formée et définit par un ensemble de normes et de valeurs, comportement et pratique propre à elle.

2-La culture de l'entreprise Danone a une influence positive sur le rapport spécifique des salariés au travail.

5-définition des concepts clés :

1/-LA CULTURE :

-Au sens étymologique, Le terme de culture se rapporte à l'agriculture, la culture du sol. au sens figuré, il désigne le travail de l'esprit, l'activité intellectuelle et le résultat de ce travail : d'une part une somme de connaissances, ayant trait aux diverses sciences ou aux arts, d'autre part l'organisation de ces connaissances, le fait qu'elles soient structurées, assimilées, qu'elles forment un tout cohérent. Ce terme désigne enfin un certain développement des facultés intellectuelles, chez l'homme « cultivé », comme ayant une certaine primauté par rapport à d'autres facultés.

-Au sens sociologique, la culture se confond avec l'ensemble des caractères formant le mode de vie spécifique à chaque groupe social. Ainsi M. Mead considère la culture comme « l'ensemble des formes acquises de comportement d'un groupe d'individus, unis par une tradition commune, qu'ils transmettent à leurs enfants et, en partie, aux immigrants adultes qui viennent s'incorporer à ce groupe ». Pour P. Foulquiè, elle comprend « les manières collectives de penser et de sentir, l'ensemble

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

de coutumes, d'institutions et d'œuvres qui, dans un milieu donné, sont à la fois l'effet et le moyen de la culture personnelle de ceux qui appartiennent à ce milieu ».

2/-la culture de l'entreprise :

-Au sens étymologiques : le mot « culture » provient du verbe latin « colere » qui désigne le fait de cultiver la terre. Ce n'est qu'à la fin du XIX^{ème} siècle que le terme va prendre le sens qu'on lui donne aujourd'hui en anthropologie et en sociologie. C'est à ce dernier que fait référence la motion de « culture d'entreprise ».

-La culture du point de vue organisationnel : **THEVENET.M** définit la culture d'entreprise comme un ensemble de références partagées dans l'organisation, construite tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'organisation. On peut comprendre par là, que la culture est le fruit d'un long travail d'influence et de partage de valeurs, d'une part celles de l'entreprise, construites tout au long de son histoire en réponse à des situations particulières, et d'autre part, celles détenues par les individus eux même, qui sont inculquées par leur environnement externe.

-La culture de l'entreprise est l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique.

Elle se compose d'un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par les membres de l'entreprise. Toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire.

Celle-ci peut être mise en avant, développée, explicitée ou au contraire rester implicite. C'est une variable essentielle pour expliquer aussi bien le comportement quotidien que les grandes orientations⁸

3/-L'entreprise :

8 SOUTENAIS (J-F), organisation et gestion de l'entreprise, collection expertise comptable Foucher, copyright, Edition Berti, Alger, 2007, P24.

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

-Elle est définie par sa fonction économique .c'est une organisation qui transforme des ressources on les combinant pour obtenir des produits sous forme de bien et services marchandé⁹

-L'entreprise est une organisation économique et sociale dotée de moyens humains, matériels et financiers qu'elle utilise pour produire et offrir sur le marché des biens et des services¹⁰.

-L'entreprise est aussi une unité de dépenses qui consomme et investit afin de mener a bien le processus de production¹¹.

4/-DEFINITION DU TRAVAIL :

En sociologie, la définition du travail est très variée dépendante de la conception de l'homme et son rapport a la nature. Recouvrant des différents types de travaux : « travail manuel, intellectuel »¹²

De façon générale, la signification du travail est de donner à chacun les moyens de s'accomplir sur le plan personnel. Le travail en ce sens, stimuler et utiliser le potentiel de chacun, de tels propos rejoignent ceux de certains auteurs affirmant que le travail représente encore aujourd'hui une importante source d'accomplissement et reconnaissance sociale.

Le travail devient le moyen d'atteindre des buts extérieurs au travail.il apparait pour ceux la comme le moyen de gagner leur vie, comme le moyen d'acquérir un statut.

5/-Le rapport au travail :

Le rapport au travail renvoie à l'ensemble des valeurs et des croyances concernant la place du travail dans la vie d'un individu lesquelles guident ses conduites et orientent ses attitudes le travail structurant l'ensemble de la vie, c'est également dans

9 -M.DARBELET, et Autres, l'essentiel sur le management, 5eme édition, Edition Berti, Alger, 2007.P.24.

10-FUR COTTE (R), guide de gestion des ressources humaines, Edition techno compétences, Québec, 2003, p58.

11 - GILLES (F), dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Édition Armand colin, Paris, 2004

12 -GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme Edition, Dalloz, paris, 2000, P407.

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

un tel cadre que l'on s'y fait des amis, il est aussi un espace de reconnaissance sociale et économique.

Le rapport au travail se rapporte à la joie à la satisfaction que procure le travail mais aussi à la signification que les uns et les autres attribuent à cette activité et à la place qu'ils lui réservent dans leurs existences ainsi à l'importance ou à la valeur accordée au travail :

5-1 la satisfaction au travail :

Renvoie relativement à la motivation des individus au travail par les différentes conditions (la politique de l'entreprise, la rémunération, les relations entre collègues).

La satisfaction au travail a une relation directe avec les qualités intrinsèques que les individus accordent au travail (la nature de la tâche exécutée elle-même), à l'épanouissement qu'ils lui attribuent, aussi aux avantages matériels tels que la rémunération ; et en dernier, elle renvoie à la qualité des relations humaines qui existent dans l'espace du travail sans négliger le facteur d'ambiance qui est un élément essentiel dans la satisfaction des individus dans le milieu du travail.

5-2 La finalité du travail :

Celle-ci renvoie à l'importance qu'accordent les individus à la tâche exercée, c'est-à-dire que lorsqu'ils travaillent sur une tâche, ils trouvent ou donnent un sens à cette activité dans l'exercice même de ses fonctions, donc ici le travail est considéré comme un moyen d'accomplissement personnel.

5-3 la centralité du travail :

Renvoie relativement à l'importance et à la place qu'occupe le travail dans la vie des individus, dans l'organisation de leurs activités au travail et hors travail.

Pour ceux qui mettent le travail au premier plan de leur projet de vie, recherchent toujours un travail qui leur permettent de se réaliser et de s'identifier, un travail qui leur procure une certaine reconnaissance sociale et acquérir un statut professionnel plus élevé. Ils consacrent tout leur temps au travail afin de mettre en valeur leurs compétences, car c'est un milieu auquel ils appartiennent et /ou travaillent par plaisir.

6-La méthode et la technique utilisée :

6-1 La méthode de recherche :

Dans notre recherche on utilise la méthode qualitative parce que cette méthode vise à comprendre et analyser les réponses des interrogés et à mieux distinguer et collecter les informations. Selon Maurice Angers : la méthode qualitative « c'est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes visés d'abord à comprendre le phénomène, à l'étude il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de Comportements observés. On se base d'avantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individu ». ¹³

6-2 La technique utilisée :

Toute recherche à caractère scientifique doit importer l'utilisation des procédures opératoires rigoureuses susceptible d'être appliquée dans la réalité que l'on appelle technique ¹⁴

Choisir les techniques, étant donné les particularités et les limites de chacune ; c'est sélectionner à l'avance les matériaux qu'elles recueilleront. ¹⁵

Parmi les techniques de collecte d'information répondant aux objectifs de notre recherche on a utilisé :

L'entretien :

C'est la technique la plus fréquemment utilisée en science humaines et sociales par les chercheurs dans le cadre de leur démarche. Les entretiens peuvent être réalisés sous la forme de rencontre individuelles, en tête à tête, entre le chercheur et les sujets à interviewer. ¹⁶

13 -ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997, P60.

14 GRAWITZ Madeleine, méthodologie des sciences sociales, 11ème Edition, Dalloz, 2001, P53.

15 ALBARELLO Luc, apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique, 3ème Edition, Boeck, Paris, 2007, P59.

16 GAUTHIER Benoit, recherche sociale, 4ème Edition, Presses, Université du Québec 2004, P295

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

En considère aussi l'entretien comme une interaction verbale entre deux personnes qui s'engagent volontairement dans la même relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présences¹⁷.

L'entretien semi directif :

Il consiste une interaction animé de façon souple et très ouverte par le chercheur. Celui ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui la conversation, grâce a cette interaction, une compréhension riche du phénomène a l'étude sera construite simultanément avec l'interviewé.¹⁸

Les entretiens semi directifs sont menés sur base d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborés en fonction des hypothèses.

7-la population étudiée :

D'après M.ANGERS, la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche ». ¹⁹

Dans notre recherche, notre population d'étude est composé essentiellement des managers et non managers qui sont des chargés administratifs. Donc la totalité de notre population d'étude sont ceux de la conception.

8-le choix de l'échantillon :

Aktouf Omar : « on définit l'échantillon comme étant une petite quantité d'un produit destiné à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble ». ²⁰

¹⁷ GHAUTIER Benoit, op.cit P296.

¹⁸ QUIVY Raymond et Autres, manuel de recherche en science sociale, 4eme Edition Dunod, Paris, 1995, P59.

¹⁹ ANGERS Maurice, op cite, p228-229.

²⁰ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Edition Presses, Québec, 1987, p72.

Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche

Les difficultés de terrain nous ont obligé de choisir un échantillon de 20 personnes divisé comme suit :

- les managers : 10
- les non managers : 10

8 Les obstacles rencontrés :

Comme toute recherche académique et scientifique notre recherche est confronté à plusieurs obstacles tels que :

- le manque des ouvrages au niveau de notre bibliothèque qui traitent notre sujet.
- La difficulté de trouver un terrain adéquat pour notre recherche car les grandes entreprises refusent d'accorder l'accès en leurs sein sous prétexte qu'elles sont saturées par des stagiaires.
- La difficulté d'entretenir un rapport de recherche enquêteur/enquêté avec les salariés à cause de temps restreints qui nous y ont été accordés.
- Le fait de ne pas avoir un encadreur dans l'entreprise, nous a provoqué un blocage soit dans la communication ou l'adaptation à l'entreprise.

Conclusion :

A travers ce chapitre ont mis en lumière à l'aspect méthodologique de la recherche, dans lequel on fait une présentation claire de processus de l'enquête qui nous permettent afin de recueillir les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses.

CHAPITRE 2 : LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

Préambule :

Nous présenterons dans ce chapitre la culture de l'entreprise, sa définition, ses caractéristiques et ses composantes, son rôle interne et externe. En effet, nous avons cherché l'importance de la culture de l'entreprise, ensuite on a élaboré les enjeux de la culture d'entreprise.

1-La culture d'entreprise :

Vues de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent : des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandises. Pourtant un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chacune possède une identité et une image propres à elle. Rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser la culture d'entreprise et donc à reconnaître le rôle des hommes qui la composent.

2-Définition de la culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise .c'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les normes et principes qui comme règle de jeu, régissent les rapports de travail.¹

AKTOUF donne une définition à la culture d'entreprise « comme la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnés pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires » .²

¹ CHAMINADE Benjamin, *attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Edition AFNOR, Paris, 2005, p33

²AKTOUF Omar, « Mobilisation et Culture d'entreprise » in *Revue Personnel*, n°359, avril, ANDCP, 1995.

Chapitre 2 : la culture d'entreprise

Pour Chérait Mohiédine « la culture de l'entreprise est le produit de rencontre de ce que les groupes sociaux importent sur le lieu de production et qui varie selon des générations des travailleurs ». ³

Selon THEVENET Maurice, la culture se regroupe sous trois aspects qui permettent de mieux comprendre le sens de la définition :

a-c'est un ensemble de références :

Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réaction appropriée, d'actions et de contrôles.

b-c'est une notion de partage dans l'organisation :

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise. Dans un autre sens il est bon de préciser ce que l'on entend par partagées.

Ces références sont partagées dans l'organisation entre les individus mais d'autres références peuvent être partagées à d'autres niveaux, ce dernier peut être expliqué par l'attention portée à la culture qui est plus forte.

Cela a donné à certains l'occasion de faire l'hypothèse que les différences de culture d'entreprise l'une des preuves manifestes de l'influence des cultures nationales sur les structures et les fonctionnements organisationnels des entreprises est fournie par l'histoire même de l'expansion universelle du modèle d'organisation rationnelle, au cours de ce siècle ⁴

c- les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise

C'est en se confrontant à des situations, que l'organisation trouve des modes de réponses appropriées qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité, c'est-à-dire selon un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition de nouvelles connaissances.

³CHERAIET Mohiédine, Culture de L'entreprise En Algérie, Edition Office des Publications Universitaires, Alger, 2004, p123.

⁴SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de L'entreprise Organisation, Culture et Développement, Dalloz 2^{ème} édition, Paris, P166.

3-Les caractéristiques de la culture d'entreprise

Les traits culturels sont divers, à la fois matériels et immatériels, ainsi leurs caractéristiques sont les suivantes :

➤ **phénomène collectif :**

Qui associe les individus au sein d'un même groupe social, la culture d'entreprise est donc un univers où les acteurs d'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit.⁵

➤ **la culture d'une entreprise procédée d'une activité symbolique omnisciente :**

Elle permet aux individus d'un même groupe l'échange des informations au-delà des règles formelles, à travers un ensemble des représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation.

➤ **la culture de l'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission :**

C'est à travers la culture que s'organise la continuité du groupe qui va participer vers les mêmes postulats, et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres.

➤ **la culture de l'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne :**

Elle se présente comme un système des valeurs et des règles relativement structuré

➤ **elle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps :**

Elle résulte d'un processus des décisions et des réactions à ses événements et actions menées par la firme durant son histoire, la culture de l'entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance.

➤ **Enfin la culture de l'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors »**

En créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de distinguer des autres salariés.

⁵ MICHEL Barbelé et OLIVIER Meier, *Manager*, Edition Dunod, Paris, 2006, P193.

4-les composantes de la culture de l'entreprise :

La culture de l'entreprise recouvre l'ensemble des normes, des valeurs et des modes de pensée communs qui impriment leur marque sur le comportement des employés à n'importe quel niveau et, partant, sur l'image d'une entreprise.

Selon E. Delavallée « la culture d'entreprise est composé de valeurs (ce qui est bien/ce qui est mal), de croyances (ce qui est vrais/ce qui est faux) et de normes de comportement c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite des individus au sein de l'entreprise .ces composantes de la culture ont toutes une caractéristique commune : elles sont évidentes. Elles se justifient peu et elles sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause .on finit par les oublier, ne plus les voir et on n'a souvent pas idée de les discuter .ces valeurs, croyances et normes de comportement sont des évidences ». ⁶

Afin de détecter les composantes de la culture de l'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.

1- Les valeurs :

Pour THEVENET Maurice « les valeurs permettent à chacun ce qui est bien et mal. Elles découlent d'expérience vécues par l'individu dans les groupes auxquels il a appartenu. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par référence à des codes externes existants ou par construction ou améliorer » ⁷.

Les valeurs sont les préférences collectives qui s'imposent aux groupes, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser.

Les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptées ; les valeurs établissent, les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

⁶ Delavallée Eric, La Culture D'entreprise Pour Manager Autrement, édition organisation, paris, 2002, p32.

⁷THEVENET Maurice, la Culture de L'entreprise, 5^{ème} Edition Presses Universitaire de France Vendôme, 2006, p 72.

Chapitre 2 : la culture d'entreprise

2-les mythes :

Les mythes le plus apparent est attaché à la personnalité d'un patron qui se trouve en même temps le dirigeant, vu cette place qu'il occupe au sein de l'entreprise tout le monde s'accorder à l'élever au rang de mythe et de personnalité charismatique.

Elles sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise.ils servent à renforcer les valeurs communes.ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.les mythes de fondateur, du père de l'entreprise est très exploité, en particulier dans les PME.

3-les rites :

Les rites constituent un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus, les valeurs partagées. A vocation de mobilisation et d'appartenance, ils renforcent le narcissisme collectif et peuvent se classer en plusieurs catégories :

-rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants.

-rites de mobilisation avec les conventions.

-rites d'intégration avec les stages dans des unités phares de l'entreprise.

-rites de célébration, avec les séminaires de fin d'année.

-rites de connaissances avec sa gratification au meilleur employé, le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite.⁸

4-les signes et les symboles :

Il a été largement développé dans la littérature sur la culture a un point de tel que, parfois, la culture est assimilée aux signes et symboles.la littérature précise leur champ : rites, langages, modes d'aménagement, logos et autres signes de représentation, héros, petites histoires largement connues et racontées, code de comportement, etc. Toutefois, ces catégories donnent l'apparence d'un fourre-tout assez cohérent avec l'approche symbolique puisque tout, a priori, mérite d'être étudié comme symbole, est

⁸ DELLARD Olivier et REY Dominique, Culture D'entreprise : Que Sais Je, 5^{eme} édition, Presses Universitaire de France, 2007, P72.

porteur de sens. Il est donc important de trouver des catégories qui, sans épuiser le produit d'une analyse symbolique, fournissent des repères adaptés à l'entreprise.⁹

5-les tabous :

Ce sont des événements du passé dont il faut éviter de parler car ils évoquent un échec ou une situation difficile que l'on craint de voir se produire. De même, on ne prononce pas le nom d'une personne qui a joué négatif dans l'histoire de l'entreprise, on évite de prononcer le nom de principal concurrent.¹⁰

Les tabous qui existent dans l'entreprise Danone sont liés à certains résultats économiques et certaines affaires internes qu'on n'aime pas divulguer et à grande orientations stratégiques qu'on préfère qu'elles soient secrètes.

5-Les rôles externes et internes de l'entreprise

Selon Edgar Schein(1985) : « la culture de l'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries des problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise »¹¹

Le premier type de problème concerne celui de l'adaptation de l'entreprise, son environnement et pose la question de la survie.

Le second problème concerne les membres de l'entreprise pour faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.

5-1 les rôles externes de la culture de l'entreprise :

La culture de l'entreprise délimite des frontières d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. Elle se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement. Elle permet d'établir un certain nombre de principe, des

⁹ THEVENET Maurice, op.cit, p75.

¹⁰ JEAN François Soutenain et PIERRE Forcet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Edition Berti, paris, 2006, p429.

¹¹ Edgar Schein, Culture Organisationnelle et Leadership, Edition Jussey basse, San Francisco 1985, p121.

Chapitre 2 : la culture d'entreprise

règles et des références sur lesquels les individus vont s'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement. La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leurs permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement.

Elle permet de créer un support sur lequel les individus peuvent s'appuyer et pour répondre à l'ensemble des contraintes. La culture contribue à préciser son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et de se développer au sein de son environnement.

5-2 les rôles internes de la culture de l'entreprise :

Selon Chantal Bussenaul et Martine Pretet, la culture d'entreprise permet à ces salariés d'acquérir les reflexes et pratiques de l'entreprise et de travailler efficacement avec les autres membres d'organisation, elle permet à son personnel de faire naître un sentiment d'appartenance et de lier la cohésion du personnel autour d'objectifs communs dans la mesure où l'unité est réalisée au niveau des valeurs fondamentales, la décentralisation devient plus facile.¹²

La culture de l'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêt personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergences et en réduisant les éléments de divergence. Elle est considérée comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents d'objectifs, générateurs de performance économique ou sociale.

Elle est donc particulièrement utile dès l'intégration des nouveaux salariés »venant d'horizon différent, qu'il s'agisse de jeune diplômé ou de collaborateurs plus qualifiés (expérience antérieures) ou étrangers, elle permet à ces niveaux d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise et ainsi de travailler efficacement avec les autres membres de l'organisation. Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle (élément de régulation) et de coordination (règles, procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration des méthodes ainsi on fédère, les actions de l'entreprise en impliquant

¹² BUSSENAUL Chantal et PRETET Martine, *Economie et Gestion de L'entreprise*, Vuibert 4^{ème} Edition, Paris, 2006, p224.

Chapitre 2 : la culture d'entreprise

cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration des normes des conduites et des systèmes d'organisation à propriété.

Elle est forte et bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation. Elle s'avère essentielle dans la gestion d'une entreprise et constitue une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (préservation de la stabilité interne) et à la diversité (recherche d'homogénéité), en « rejetant » de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celles de la culture dominante.

Et pour Philippe Bernou, la culture peut aussi être un moteur de la conduite au changement car la culture est un élément indispensable de construction du changement dans l'organisation. Elle permet une organisation de la compétitivité et performance de l'entreprise.¹⁴

6-importance de la culture d'entreprise :

La culture de l'entreprise permet d'économiser beaucoup en rapidité et en facilité dans le processus d'adaptation et d'intégration de la personne.

La culture de l'entreprise offre aux salariés un cadre et un appui dont l'importance pour la construction de leur propre identité professionnelle.

La culture de l'entreprise offre à chacun de ses salariés, notamment dans leur première expérience professionnelle à la fois des modes de traitement pratique de toutes les petites actions quotidiennes, et des modèles de comportement : l'ensemble définissant une manière d'être personnellement dans le cadre nécessairement contraignant de ses fonctions, de l'entreprise elle-même et de la vie collective qu'on y mène.

Pour **Miguel Eduardo** « La culture organisationnelle est l'un des sujets fondamentaux pour appuyer toutes les organisations qui veulent devenir compétitives. En plus d'étudier le changement organisationnel en tant que facteur clé d'amélioration continue des organisations, on considère aussi important d'étudier la qualité de la

¹⁴ BRENOUX Philippe, *Sociologie du Changement (dans les entreprises et les organisations)*, Edition du Seuil, Paris, 2004, p146.

Chapitre 2 : la culture d'entreprise

gestion de ressources humaines à l'avancement de la technologie. Cette cause mène les organisations à changer leur culture de la main de leur organisation fonctionnelle. »¹⁵

Le climat du travail est un indicateur du degré de satisfaction des attentes de l'ambiance qui règne sur le lieu de travail et sur leur satisfaction en ce qui concerne celle-ci, la confrontation des résultats permet de cerner les types de problèmes.

Les employés de l'entreprise ont une culture forte savent ce qu'on attend d'eux :

La culture de leur entreprise leur donne l'assurance dont ils ont besoin pour prendre des décisions lorsque chacun sait qu'est ce qu'il lui convient, les décisions se prennent facilement et sans doute. En revanche ce qui est en enthousiasme lorsque des employés donnent un sens à leur travail, ils s'intéressent de façon exceptionnelle dans les objectifs de l'entreprise, BOTER montre que « les employés ne sont plus considérés uniquement comme des ressources humaines mais aussi comme des richesses ou des actifs »¹⁶

La culture de l'entreprise exerce également une fonction d'intégration sociale et facilite l'assimilation des nouveaux venus. ces derniers doivent faire connaissance de la culture d'entreprise, faire la leur, vivre en conformité avec elle et ils seront intégrés dans l'entreprise, et acceptent par tous. la culture d'entreprise crée un sens et un objet d'identification pour chaque personne qui y est employé, elle assure, en tant que point de repère l'unité d'action de son membre.

7-les enjeux de la culture d'entreprise :

L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble.

Ces conflits se résolvent par la négociation, voir la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment à travers d'une planification stricte du travail. Même le patronat essaie de développer un « esprit maison » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles. les analyses en termes de culture

¹⁵ EDUARDO Miguel, Pourquoi Une Culture Organisationnelle, texte traduit par lourdes soules de Buenos Aires, 2014.

¹⁶BERNATCHEZ Jean Claude, L'appréciation des Performances au Travail (de l'individu à l'équipe), Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2003, P22.

Chapitre 2 : la culture d'entreprise

d'entreprise sont relativement récentes, puisqu'elles ne sont apparues qu'à partir des années 80.¹⁷

Le concept de la culture de l'entreprise, corporatif culture, s'est notamment développé aux états-unis pour assurer la cohésion du fonctionnement de l'entreprise et pour gérer les changements organisationnels. Elle peut être considérée comme un outil de management. Selon l'école des relations humaines, l'entreprise doit savoir écouter ses attentes.

Les stratégies des ressources humaines doivent être attentives aux aspirations des salariés, favoriser leur environnement, veiller à leur sécurité, prendre en compte des aspects collectifs du travail (favoriser l'intégration des nouveaux salariés).

Selon Maslow, les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe. Or, en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés dans une structure plus classique. Elle permet, en outre, au manager de :

-Assurer la cohésion du groupe en améliorant notamment la communication (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts).

-Améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus et réagissant plus vite aux hasards grâce à une vision commune de l'avenir.

-lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise. Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise.

¹⁷ THEVENET Maurice, op cit, p68.

Conclusion :

D'après ce chapitre on constate que la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et surtout dans sa façon de réagir aux situations concurrente et de la vie de l'entreprise car chaque entreprise résoudre sa propre culture au long de son histoire, celle-ci peut être mise en avant développé, explicité ou contraire reste implicite, c'est une variable essentielle pour expliquer aussi bien le comportement quotidien que les grands orientations.

CHAPITRE 3 :

**La portée de la notion du rapport au travail
dans le domaine socioprofessionnel.**

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

Préambule:

Dans ce chapitre il sera examiner successivement la notion du rapport au travail comme un nouveau champ d'étude ,ensuite le sens accordé au travail ,on parlera aussi du rapport au travail que les travailleurs entretiennent ils dans le monde du travail en abordant sa nature intrinsèque et ses facteurs extrinsèques ,puis de la place accordé au travail dans l'identité des personnes, ainsi que l'insertions professionnelle et les attentes vis-à-vis du travail et en dernier lieu on exposera les typologies des formes du rapport au travail.

1-Mise en contexte historique de la notion du rapport au travail :

Historiquement, le rapport au travail et les attitudes dans la vie conjugale ont toujours étaient largement déterminés par les conditions sociales d'existence et le milieu culturel d'appartenance des individus, La transformation de la signification du travail et des relations familiales est intimement liée a l'émergence du sentiment moderne de soi.¹

Par ailleurs, les individus n'entretiennent pas le même rapport au travail. Différentes études tentent, en effet à montrer que les individus adoptent une attitude spécifique a l'égard de leur travail selon leur position sociale. Toutefois d'autres recherches menées récemment laissent à penser que l'influence du milieu social sur l'orientation au travail tend à s'estamper, sans néanmoins disparaître complètement. Le rapport au travail suit ainsi une évolution parallèle à la transformation de l'identité. Tout comme elle, il tend à varier de moins en moins selon le milieu social.de plus, l'émergence d'une nouvelle figure de l'individu a la recherche de son bonheur et de son épanouissement personnel transparait dans la façon d'appréhender le travail.

2-le rapport au travail : un nouveau champ d'étude

La notion de rapport au travail se caractérise par l'hétérogénéité de ses usages. Selon la conception la plus répandue, l'expression renvoie à l'idée que « le travail c'est-à-dire l'activité physique et intellectuelle destinée à produire des biens et des services sous différentes formes représente la pierre angulaire de la vie sociale et, par conséquent, l'activité par excellence pour rendre raison de la société ».bien que sa définition ne fasse pas consensus

1-MARIE Gagné, identité et rapport au travail Des différences persistantes selon le milieu social, thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en sociologie pour l'obtention du grade de maître ès arts (M.A), Québec, 2009, p05 .

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

dans la littérature, trois principaux perspectives semblent avoir récemment dominées la majorité des travaux sur le sujet. la perspective la plus généralement admise lie le rapport au travail à la satisfaction éprouvée par les salariés dans l'exercice de leur fonction. une seconde perspective examine le rapport au travail à partir de la signification que l'individu attribue à cette activité, et la troisième renvoie à la centralité du travail.

En effet, le concept de rapport au travail revêt une multitude de sens, nous l'exprimons sous l'angle des « attitudes traduites en terme d'attentes, de valeurs, de représentation, de statu, de droits et sur la base des quelles naissent l'identité personnelle et collective » . nous l'entendons comme la façon d'exercer son travail, de se le représenter et de vivre son expérience professionnelle ,il renvoie à la satisfaction qu'on en tire ,au sens qu'on lui accorde et il articule dans une composition complexe, parcours individuels et histoire collectives vécus dans des environnements en évolution, il est influencé par des démentions tant au niveau de l'entreprise qu'à l'extérieure de celle-ci. ²

3-Définition de la notion du rapport au travail :

Le concept de rapport au travail a été utilisé dans une pluralité de sens .sa définition dans la littérature ne fait pas consensus, mais une des acceptions les plus répondues renvoie à l'idée du travail comme « la pierre angulaire de la vie sociale et ,par conséquent, l'activité par excellence pour rendre raison à la société.....et le rapport au travail désigne les "attitudes" à l'égard de cette activité, attitudes traduites en termes d'attentes, de valeurs, de représentations, de statuts, de droits et sur la base desquels naissent l'identité personnelle et collective » .une tentative d'organisation des travaux sur le sujet a permis de repérer trois perspectives qui examinent la satisfaction éprouvée dans l'exercice de sa fonction, la signification attribué à l'acte de travailler ainsi que la place de travail dans la vie des individus. ³

le rapport au travail, tel que nous l'avons défini, s'exprime dans la manière d'exercer son travail ,de se le représenter et de vivre son expérience professionnelle .il se présente comme une rencontre entre des démentions multiples liées à l'individu, au milieu professionnelle et plus globalement à la société qui forge ainsi un ensemble de valeurs et de

2-OUMELKHIR Touati, rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien, Thèse présenté à la Faculté des études Supérieures à l'Université de Montréal et à L'école des Hautes Etudes en Sciences Sociales, en vue de l'obtention du grade de philosophie Doctor (PH.D) en sociologie, paris, décembre ,2007,p01.

³ Ibid. P195.

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

croyances lesquelles ,a leur tour, déterminent la place du travail dans la vie de l'individu et la satisfaction qu'il en tire .se construisant en premier lieu au sein d'une organisation de travail, il est influencé par les caractéristiques de celle-ci :types d'activités, modes de contrôle, système de pouvoir et hiérarchie, modalités de gestion, culture d'entreprise .les façons d'être au travail renvoient aussi a la position d'acteur ,au sein d'une organisation, source de pouvoir et de stratégie et sont liées a la manière de vivre les relations et les échanges avec les autres qui façonne l'image de soi et les représentations des autres.⁴

3-1- La satisfaction au travail :

La question du salaire est un paramètre important en termes de satisfaction au travail, mais il n'est pas le seul, car ils existent plusieurs autres moyens apparts l'argent pour être satisfait au travail.

Selon le psychologue américain Frederick Irving Herzberg (1923-2000), il ya des éléments qui mènent a la satisfaction au travail tels que l'ambiance au travail, aussi travailler dans un climat vraiment sécurisé contribue à la stabilité émotionnelle sans oublier les bonnes relations entre collègues et/ou hiérarchie , les possibilités d'évolution dans l'entreprise ,la confiance attribué aux travailleurs ainsi qu'une marge d'autodétermination sont des facteurs mélioratifs.

Pour saisir le rapport au travail des salariés les travaux d'Herzberg (1971) et de Maslow (1943) et bien d'autres se sont penchés et intéressés à la satisfaction que procurent deux principales dimensions de l'activité de travail :

*le contenu de la tache elle même (facteurs intrinsèque a la tache).

*les conditions de travail et les relations de travail (facteurs extrinsèque)

C'est-à-dire dans le premier cas, la satisfaction est liée au contenu de la tache ,à l'acte de travail lui même ainsi qu'a l'épanouissement qu'il procure d'une part ,et d'autre part ,elle peut dépendre de la rétribution associé a l'activité du travail –une rétribution dans le salaire fait l'élément essentiel auquel s'ajoutent des avantages matériels :horaires, promotion..... Ou encore de la qualité des relations avec les collègues et de l'ambiance de travail dans

⁴ OUMELKHIR Touati, op cit, p32.

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

l'entreprise et le second se rapporte à la relation que l'individu entretient avec le milieu de travail désignés comme des facteurs extrinsèques à la tâche.

La satisfaction est le concept le plus ancien, utilisé depuis cinquante ans par les psychologues de travail. Il désigne ce que Luc appelle dans « nature et cause de la satisfaction dans le travail », un état émotionnel positif ou plaisant, résultant de l'évaluation faite par la personne de son travail ou de ses expériences de travail.

Cet état résulte de la réalisation des attentes conscientes ou inconscientes à l'égard du travail. Ces attentes peuvent être extrêmement diverses : besoin, désir, idéal du moi, volonté de conformité au groupe. Le fait de satisfaire des besoins ou des désirs n'est pas en soi un facteur qui pousse à l'action, contrairement au discours souvent entendu du type : « du personnel satisfait travail bien ». ⁵

Finalement la satisfaction au travail semble largement varier selon le statut social, celle-ci augmentant avec la catégorie socioprofessionnelle, le niveau de diplôme et le revenu. Entre les souhaits d'épanouissement de soi au travail exprimés et leur réalisation affective s'insère donc un écart qui va croissant à mesure que le statut social s'abaisse. ⁶

3-2- La signification du travail :

Le rapport au travail exprimé sous l'angle du sens qui lui est attribué par les individus est abordé dans des travaux aussi anciens que ceux de Weber. Celui-ci, dans l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, a été le premier à établir le lien entre rapport au travail et croyances religieuses pouvant affecter la mentalité et considérant le travail comme source de d'accomplissement de soi. Cette idée partagée par des thèses, dites expressives, faisant du travail une source d'accomplissement, de valorisation et d'épanouissement pour celui qui l'exécute. Elle s'oppose à des thèses instrumentalistes qui restreignent le travail à des aspects purement matériels et extérieure à la tâche elle-même, faisant de la rétribution du travail et non de la valeur intrinsèque de la tâche à accomplir le facteur d'accomplissement personnel. ⁷

5-LUC Galizia, *la Gestion des Conflits dans L'entreprise*, mémoire présenté et réalisé pour l'obtention du Diplôme Universitaire Supérieur de Gestion des Entreprises, Mais2003.

⁶ -MARIE Gagné, op cite, p 48

7-OUMELKHIR Touati, op cite, p196.

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

Donc, de façon générale, la signification du travail est de donner à chacun les moyens de s'accomplir sur le plan personnel. En effet, le travail en ce sens, stimuler et utilisé le potentiel de chacun, de tels propos rejoignent ceux de certains auteurs affirmant que le travail représente encore aujourd'hui une importance source d'accomplissement et reconnaissance sociale. En effet, Le travail devient « le moyen » d'atteindre des buts extérieurs au travail. il apparait aussi comme le moyen de gagner la vie, comme un lieu de sociabilité ou encore comme le moyen d'acquérir un statut.

3-3- centralité du travail :

Enfin, la troisième perspective envisage l'impotence du travail dans la vie des individus et la relation qui le lie à la sphère hors travail, comme la famille ou encore les loisirs Goldthorpe et al (1972) montre un engagement dans le travail et une identification à celui-ci d'autant plus importants que le travail occupe une place conséquente dans la vie des individus.⁸

Les travaux dans le domaine du travail montrent que le rapport au travail se rapporte aussi à l'importance, à la place ou à la valeur accordée au travail par chaque individu dans sa vie. Tel que les travaux de (beathge, 1991), menés auprès des jeunes allemands âgés de (19à25ans), montrent à cet effet que le rapport au travail est lié certainement aux exigences formulées par les jeunes à l'endroit du travail, mais qu'il s'intègre en outre à une conception plus générale de la vie qui tient compte de l'importance que l'individu accorde aux différentes dimensions de son existence à savoir le travail, la famille ainsi que les loisirs....

Cette étude arrive ainsi à la conclusion que ceux qui placent le travail en premier dans leur projet de vie auront tendance à rechercher un travail qui soit porteur de sens, un travail dans lequel ils peuvent aspirer, s'engager, se réaliser un travail qui leur procure une certaine reconnaissance sociale et un statut professionnel élevé.

Ceux pour lesquels la famille constitue le principal élément structurant leur identité, auront tendance à reléguer le travail et les loisirs en second plan de leurs préoccupations.

Il est aussi intéressant de constater avec beathge qu'une dernière catégorie de jeunes a une conception de la vie orientée par l'équilibre entre le travail et la vie privée.

8- OUMELKHIR Touati, op cite, p197

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

4-le rapport au travail : instrumental et expressif :

Le rapport au travail tel que nous l'avons défini renvoie aussi au sens que revêt le travail pour les individus, mettant ainsi en avant les valeurs qui modèlent les conduites et les attitudes au travail. nous abordons cette partie en appuyant sur les démentions « instrumentale », qui reflète la nature du travail sous forme d'avantages matériels. et « expressive », plus liée à l'accomplissement (Gauthier et al, 2004).⁹

4-1-rapport instrumental au travail :

Le rapport instrumental au travail renvoie à un aspect matérialiste, c'est-à-dire que les travailleurs donnent une grande importance à l'argent en premier lieu, aussi ils considèrent le travail comme une source de sociabilité, ce qui veut dire un lieu d'affectivité ou ils créent des relations sociales au sein de l'entreprise ainsi qu'un moyen pour acquérir un statut.

4-1-1 Le travail comme instrument :

Dans cette tendance, l'importance du travail salarié comme source d'identité est remise en question. Le travail n'est plus le centre, mais juste un temps de vie parmi d'autres, principalement, le levier permettant l'accès à une meilleure qualité de vie après les heures de travail, c'est-à-dire s'investir ailleurs, dans les loisirs, la culture, vie privée, et se servir du travail comme un moyen afin d'accéder à ces autres sphères de la vie pleinement.

En effet, La dimension instrumentale semble différencier plus nettement le travail dans l'esprit des anciens qui, correspond d'emblée au sentiment de se réaliser, par rapport aux jeunes qui choisissent davantage des options du questionnaire comme : avoir un bon salaire et des avantages matériels ou encore évoluer dans leurs carrière.¹⁰

4-2-rapport expressif au travail :

Ceux qui entretiennent un rapport expressif, considèrent le travail comme importante source d'épanouissement personnel et de valorisation car ces derniers veulent se sentir utile en aidant les autres, que leurs efforts seront reconnus et appréciés, et sont à la recherche de réalisation de soi donc ,le rapport est de l'ordre expressif se situe dans la réalisation de soi,

9- OUMELKHIR Touati,op cit ,p201

10-Ibid, p299

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

les conditions d'épanouissement et l'appartenance à l'entreprise formulées dans la reconnaissance, la fidélité et la loyauté à l'égard de celle-ci. Ainsi le rapport au travail est déterminé par son appartenance à une génération, à une position dans l'entreprise et au fait d'être un homme ou une femme. Il est lié au vécu au quotidien des situations de travail mais, il se construit aussi tout au long de son cheminement professionnel au sein de l'entreprise.

4-2-1-Le travail au centre de la vie :

Pour un certain nombre de jeunes, le travail salarié représente toujours le repère identitaire central, car il facilite l'insertion dans la société adulte. Pour eux, travailler c'est tout à fait normal et naturel, tout en participant pleinement à la société.

C'est par le biais du travail que l'on s'y fait des amis, ainsi un espace de reconnaissance sociale et économique, ça veut dire que c'est un lieu central pour la constitution des sociabilités.

Pour certains jeunes, l'entreprise est considérée comme une seconde famille surtout lorsqu'ils atteignent une certaine sécurité d'emploi, ils souhaitent y demeurer pour longtemps.

4-2-2-Le vivre autrement :

Une minorité des jeunes qui n'ont pas eu la chance ou l'occasion d'avoir un emploi, ont une vision différente du travail, car ces derniers espèrent vivre autrement qu'autrui, c'est qu'ils veulent se construire.¹¹

En effet, quand il s'agit d'aborder la satisfaction au travail et les valeurs qui induisent les attitudes à l'égard de travail et les représentations qu'on développe à son sujet, il est difficile d'isoler les effets particuliers aux générations. Pour les jeunes la démotivation instrumentale est plus apparente. Elle est expliquée par la nécessité de combler les besoins primaires qu'une situation de chômage et de précarité a rendu plus impérieuse. Mais le rapport au travail se construit aussi autour de la vision qu'ils ont de leur métier fondé sur la maîtrise de la technique. Envers l'entreprise, la vision est un peu utilitaire quand elle est exprimée à travers les avantages matériels et opportunités de formation. Mais elle aussi faite

11-BEATHGE M, « l'individualisation comme espoir et danger : apories et paradoxes de l'adolescence dans les sociétés occidentales » in *revues internationale des sciences sociales*, vol37, n°4,1985, p477.
In: <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>. Le novembre 2014 à 11 :13.

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

de fierté d'appartenir à cette entreprise. Pour les anciens, c'est d'abord la dimension expressive qui est mise en avant à travers la réalisation de soi, la participation à l'édification du pays et l'utilité sociale qui relègue au second plan les considérations matérielles, à moins que quelques incidents de parcours ne viennent faire pencher vers la dimension instrumentale. Ainsi, le rapport au travail revêt tout aussi bien des couleurs instrumentales qu'expressive.¹²

5-la place du travail dans l'identité des personnes :

Dans cette partie, on parlera de la place et l'importance du travail dans l'identité des personnes.

5-1Le travail est une nécessité pour l'homme :

Travailler, c'est agir pour assurer sa survie et son confort sur les plans matériels et intellectuels.

Assurer son confort matériel, c'est pouvoir choisir et améliorer ses conditions de vie matérielle.

Assurer ses besoins intellectuels, c'est apprendre à parler, lire, écrire et compter. Mais aussi se cultiver, se distraire, raisonner, etc.....

Les hommes ne peuvent pas subsister sans travailler. Certes, la nature offre des ressources mais ne peut pas donner à l'homme tout ce dont il a besoin, il faut aussi faire un certain effort (travail) pour avoir ses ressources et les transformer. Donc, le travail est nécessaire et indispensable à la vie de chacun, quel que soit son niveau de vie.

5-2le travail est valorisant pour l'homme :

Le travail est un moyen qui permet à l'homme de jouer un rôle dans la société ; il devient acteur de la vie économique et sociale.

Il acquiert ainsi une signification de son travail qui aura une valeur reconnue par ses semblables.

12- OUMELKHIR Touati, op cite, p305

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

Le travail apporte le respect des autres et il est pris en considération par les autres.

6-insertions professionnelle et les attentes vis-à-vis du travail :

6-1 Définition de l'insertion :

Nom féminin. Action d'insérer, d'intégrer : insertion d'une annonce, action, manière de s'insérer dans un groupe : l'insertion des immigrés. Attache d'une partie sur une autre.¹³

L'insertion couvre l'ensemble des rapports de la personne avec son environnement social. Être inséré signifie avoir une place, être assuré de positions sociales différenciées et reconnues (statut, rôles, etc.).

6-2 L'insertion professionnelle :

Plus de 700 000 jeunes quittent chaque année le système scolaire. Une part non négligeable transite par des situations intermédiaires, et ce pour qu'ils entrent directement dans la vie active, les risques de précarisation se sont fortement accrus, afin de remédier à ces difficultés, un certain nombre de mesures ont été adoptées. Chacune d'entre elles prend des formes très variées et mobilise d'importants moyens : « L'appareil de socialisation » ainsi mise en place vise à promouvoir de nouveaux modes d'intégration.¹⁴

Avant d'intégrer au marché du travail, les jeunes entretiennent généralement des attentes plus ou moins bien définies vis-à-vis de leur future situation d'emploi, leurs attentes concernent moins la nature ou la substance de la profession qu'ils désirent occuper dans l'avenir, que les conditions à l'intérieur desquelles ils devront s'insérer.

Avec l'état actuel du marché du travail, à cet égard, les jeunes travailleurs s'accordent pour dire qu'il leur faudra sans doute mettre les bouchées doubles au début de leur vie active pour faire leurs preuves et ainsi se tailler une place en emploi. Même s'ils se disent qu'ils sont prêts à affronter cette réalité, leurs appréhensions de l'insertion n'en demeurent pas moins vives ; étant donné les conditions qui caractérisent le marché du travail aujourd'hui.

Ces jeunes craignent en vérité de ne pas dénicher un emploi qui leur convienne parfaitement et qui soit à la hauteur de leurs compétences. Ils sont par ailleurs conscients qu'ils

13-Dictionnaire Larousse de poche, 1992.

14-BRUNO Alain, Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales, Ellipses Edition Marketing, Paris.

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

devront composer ; avec l'instabilité de l'emploi en début de carrière, mais souhaitent ainsi que cette situation ne soit que transitoire.

Ces jeunes ne sont toutefois pas prêts à payer plus cher le prix de ce sacrifice.ils consolident pour cette raison leurs aspirations et cherchent le moyen de les combler dans l'avenir.¹⁵

7-typologie des formes de rapport au travail :

7-1 La typologie de VENDRAMIN Patricia et CULTIAUX John :

Dans cette élément on va présenter la typologie de VENDRAMIN P et CULTIAUX J, qui se sont penchés et ils ont fait des recherches qui tournent autour des différents formes que peut avoir le rapport au travail.

7-1-1 le travail comme « contrainte à vivre positivement » :

Dans ce premier type, le travail est considéré comme étant un moyen de participation à la vie sociale et source de revenu.la dimension instrumentale du travail est importante mais n'a pas un caractère exclusif, dont la stabilité d'emploi est très importante, elle compte d'avantage que la hauteur du salaire ou l'ambition professionnelle.

7-1-2 le travail comme « moyen de gagner de l'argent » :

En ce qui concerne ce deuxième type, le travail a un rapport principalement pragmatique c'est-à-dire trouvé du plaisir ou s'épanouir au travail est considéré comme une seconde préoccupation. Le travail est un moyen, il n'est pas une fin en soi.

Ici, la dimension sociale du travail n'est pas vraiment très importante. Donc, c'est la dimension instrumentale qui domine largement. Celle-ci se limite à disposer d'un salaire suffisant et de stabilité pour couvrir les besoins individuels et familiaux.

7-1-3 le travail comme « support au développement personnelle » :

15-VENDRAMIN Patricia, les jeunes, le travail et l'emploi, enquête auprès des salariés de moins de 30 ans en Belgique Francophone, Décembre 2007, P 155

CHAPITRE 3 : La portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel

Pour ce troisième type, le travail est considéré comme une ressource pour leur épanouissement et pour leur développement .S'affronter au réel du travail est une manière de découvrir ses aptitudes et ses capacités personnelles.

Dans ce type la dimension instrumentale du travail est plutôt secondaire, alors que la dimension sociale est très importante.

7-1-4 le travail comme « pierre angulaire de l'identité » :

Dans, ce dernier type, la réussite d'une vie est liée à la vie professionnelle. Le salaire et le statut sont déterminants dans l'évaluation de la relation au travail, par contre la stabilité est secondaire.¹⁶

Conclusion :

D'après ce que nous venons de voir , on constate que Le rapport au travail, s'exprimant dans la façon de se représenter et de vivre son destin professionnel, s'élabore à travers l'expérience de travail et de relation avec les autres ,mais il se construit aussi dans un rapport a soi, tout au long de son cheminement de carrière .

En définitive, Le rapport au travail en tant que concept sociologique permettait de saisir l'expérience sociale du travail qui se révèle dans l'exercice du métier, dans la satisfaction qu'on en retire, dans le sens attribué au travail et la place qu'il occupe dans le projet de vie. Il rendait possible l'examen de relations dynamiques entre pratiques et trajectoires professionnelles, organisation du travail et contexte sociétal au sein desquels se construit l'image sociale et professionnelle des individus.

16-CULTIAUX J et VENDRAMIN P, les générations face aux mutations du rapport au travail, 2008.
In : <http://webcache.googleusercontent.com>. Le Décembre 2014 à 03 :13.

III-LA PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE 4 :
PRESANTATION DE L'ORGANISISME
D'ACCUEIL

1- Carte d'identité de l'entreprise :

L'entreprise Danone est une grande multinationale, un leader mondial sur le marché des produits laitiers frais (PLF), des biscuits et du marché de l'eau minérale. Installée depuis 2001 en Algérie, elle s'est liée en partenariat avec le groupe BATOUCHE, avant de prendre la totalité des actions en 2004.

Section 1 : Brève présentation Danone groupe et de DDA

1. Bref historique :

Dans cette étape, nous allons voir la genèse de notre organisme d'accueil l'entreprise Danone Djurdjura Algérie

1.1.Laiterie DJURDJURA :

L'unité de fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée de

Bout en bout par le groupe BATOUCHE, et cette unité est l'une des cinq filiales de ce groupe ; BATOUCHE.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe BATOUCHE, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de yaourt dans la région d'IGHZER AMOKRANE avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préformés d'une capacité de 1000 pots/h.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien quantité qu'en qualité le groupe BATOUCHE a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux que ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise » avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000 pots/heure.

En 1988, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000 pots/heure, deux ans après (1995), l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure.

Puis l'année suivante (1996), profitant de la création de la zone d'activité industrielle D'AKBOU, le groupe BATOUCHE inaugure sa nouvelle unité.

Chapitre 4 : la présentation de l'organisme d'accueil

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu en portion 08 et 16 portions, fromage à pâte pressée, camembert).

Et enfin en octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le groupe DANONE.

1.2. Partenariat « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » :

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « le groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA ; leader du marché Algérien des produits laitiers frais (P L F) en prenant une participation de 51% dans la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'AKBOU et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en 2002, et en juin 2006 Danone devient actionnaire majoritaire (95%) de DDA. En 2008 Danone devient actionnaire majoritaire (98%) de DDA.

1.3. Situation géographique :

Danone Djurdjura Algérie implanté :

- Dans une zone industrielle « Taharacht » véritable carrefour économique de Bejaïa, de quelques 50 unités de productions agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A 02 Km d'une grande agglomération (AKBOU).
- A quelques dizaines de mètre la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaïa ; Chef lieu de la région et pôle économique important en Algérie doté d'une porte à fort trafic et un aéroport international reliant divers destinations (Paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi).
- A 170 Km à l'est de la capitale Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tels que Candia, Soummam, IFRI...etc.

1.4. Identification de l'entreprise (DDA) :

Dénomination sociale ; avant le partenariat c'est : le groupe DANONE ; la dénomination sociale de la société est Groupe DANONE, qui est un groupe multinationale qui se trouve un peu partout dans le monde entier, et Danone Djurdjura Algérie est parmi ces filiale.

Laiterie Djurdjura : sa dénomination sociale est Laiterie Djurdjura.

Après le partenariat la dénomination des deux sociétés est de : « Danone Djurdjura Algérie SPA ».

Chapitre 4 : la présentation de l'organisme d'accueil

Le siège social avant le partenariat : le groupe Danone, situé au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris, France.

Laiterie Djurdjura, située à la zone industrielle d'AKBOU 06200 (W) de Bejaïa, Algérie. Après le partenariat : le siège social de la société est : « Danone Djurdjura Algérie SPA » est situé à la zone industrielle d'AKBOU 06200 (W) Bejaïa Algérie.

1.5. Forme juridique :

Société par actions (SPA) au capitale de 2.700.000.000 DA.

Directeur général actuel : Mr Jean Yeve Brossy

Directeur d'usine : Mr Salhi Djamel

Usine d'Akbou

- Surface totale : 15139 m² dont 10330 m² de surface bâtie
- Production annuelle (2010) : 118191 Tonnes
- Effectif Total : 900

Tableau N° 02 : Capacités de production de la CBU AKBOU

N° Lignes	Type de produit	Capacité/heure
Ligne 01	Yaourt étuvé	4904
Ligne 02	Yaourt étuvé	17890
Ligne 03	Yaourt étuvé	10305
Ligne 04	Yaourt étuvé	23325
Dessert 01	Crème dessert DANNETE	5097
Tetra 01	DANAO	12764
Tetra 02	DANAO	2672
Seidel	Dun 'up	4983
Ermi	Crème dessert DANNETE	1670
Optima	Mini prix Naomi	8382

Chapitre 4 : la présentation de l'organisme d'accueil

Brasse	FRUIX	6172
Fromage 03	Petit Gervais aux fruits (PGF)	4929
Fromage 01	Petit Gervais aux fruits	5066

2-Organisation et fonctionnement de DDA :

2-1. L'organigramme :

L'organigramme renseigne sur la répartition des tâches et des activités, sur les liaisons hiérarchiques fonctionnelles et de conseils existants. Il n'est qu'une image de la structure à moment précis de la vie de l'entreprise.

2-2. Mission et tâches des différentes directions :

• La direction générale :

Elle se trouve à Alger, elle se place à la tête hiérarchique, présentée par le directeur général.

La direction générale (DG) est chargée de l'élaboration des plans et des budgets annuels, des investissements et des engagements financiers.

Elle a également

• La direction finance-comptabilité (FC) :

Elle collecte, traite et interprète les informations relatives au frais matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise. Elle a également pour mission d'établir les reçus comptables des stocks et de présenter chaque fin de mois les états de rapprochement des comptes bancaires.

A pour mission aussi de calculer les couts, de déterminer pour chacun de produits fabriqués son cout de production, son cout de distribution, son prix de revient, le résultat obtenu sur sa vente avec une signification économique.

Elle est composée de trois (03) services :

1. Services comptabilité :

Le rôle de ce service consiste à

- Gérer les investissements

Chapitre 4 : la présentation de l'organisme d'accueil

- Gérer les salaires
- Vérifier la conformité des factures
- S'occupe de toutes les charges mensuelles (location véhiculés, le gaz, l'électricité, l'eau, le téléphone ...)

2. Services des finances :

Ce service est composé de deux (02) section :

a- Section trésorerie :

Ce service est chargé de :

1. Enregistrer toutes les opérations bancaires ;
2. Etablir des états de rapprochement bancaires périodiques (état comparatif entre les opérations enregistrées par le trésorier et par la banque) ;
3. Transmettre ces informations au comptable chargé d'établir les chèques de paiement.

b- Section contrôle de gestion :

Ce service est chargé de :

1. Gestion de budgets
2. Valorisation des actes de gestion opérationnelle (industrielle)
3. Chiffrage des projets relatifs aux produits finis
4. La gestion des charges fixes (masse salariale, frais publicitaires ...)
5. Analyse des couts

C- Service informatique :

Ce service est chargé de gérer le système informatique et il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications pour l'ensemble de l'entreprise.

• La direction de ressources humaines (DRH) :

Le responsable s'occupe de la gestion du personnel et acquérir les ressources humaines en nombre et en qualité, il veille au suivi et à l'évaluation de leurs carrières. Il gère aussi et repartit les paies du personnel chaque mois et il prend charge les stagiaires et planifie-les à court, moyen et long terme en matière de recrutement.

• **La direction supplier sourcing développement (SSD) :**

Elle établit un plan d'approvisionnement et prend compte le besoin des ateliers en matières premières et entre les autres investissements comme les machines et les outils de production

Il se compose de trois (03) sections :

❖ **Section collecte de lait cru :**

Ce service est chargé de collecte du lait frais qui provient des vaches sur la politique d'achat de négociation avec de nombreuses firmes et la maîtrise de la qualité du lait

❖ **Section matière premières et emballage :**

Ce service a pour mission de fournir à « DDA » le nécessaire en matières premières (la poudre, le lait, les fruits, le sucre, le cacao et les matières grasses), aussi les matières nécessaires à l'emballage des produits.

❖ **Section investissement (capex) :**

Ce service a pour mission :

- Achat des outils de production
- Achat de pièce de recharge
- Achat de machines et fournitures.

• **La direction commerciale :**

La direction est chargée de :

- ✓ Négocier les contrats avec les clients
- ✓ Suivre les stocks des produits finis
- ✓ Etablir les factures de livraisons
- ✓ Etablir les bons de sortie magasin
- ✓ Préciser les plans prévisionnels
- ✓ Prospection marché
- ✓ Livraison et commercialisation du produit.

• **La direction industrielle :**

Le chef de cette direction a pour mission de suivre l'exécution des programmes de production, et élaborer les normes qualitatives et quantitatives de l'unité et élabore en collaboration avec les autres plans annuels de production. La direction se compose de plusieurs services :

▪ **Service production :**

Le service a pour mission

- Transformer les matières premières en produits finis

- Préparation
- Conditionnement
- Stockage et transfert vers le commercial.

▪ **Service planification :**

Ce service a pour mission de :

- Assurer le traitement des rapports journaliers de production
- Analyser les écarts de réalisation par rapport aux prévisions
- Suivre le programme mensuel de production

▪ **Service performance :**

Ce service a pour mission de :

- Maitriser et améliorer les efficacités des machines
- Maitriser les pertes
- Etablir les rapports de production
- Veiller à la performance des machines et calcul de leur rendement

▪ **Service maintenance :**

Il est chargé d'assurer le bon fonctionnement des équipements industriels tournants (pompes, moteur, compresseur...), la modernisation des systèmes de maintenance en utilisant de nouvelles technologies et le maintien en bon état des équipements de réparation et de réhabilitation. En général ce service est :

- La maintenance corrective
- La maintenance préventive
- Entretien des machines
- Gestion des pièces de rechange.

▪ **Service travaux neufs (T NEUF) :**

Ce service est chargé de faire l'étude et le suivi de réalisation des divers projets d'investissement de DDA dans différents domaines (construction du bâtiment et des bacs ...etc.)

▪ **Service énergie :**

Ce service est chargé des entretiens et exploitation des équipements froids, chaufferies, électricité et traitement des eaux. Encore ce service est chargé du curatifs, du préventif, et de la maintenance.

▪ **Service environnement :**

Ce service dans le cadre réglementaire est lié et sous l'autorité directe du directeur général (DG). Il est chargé de :

1. Analyser les effluents ;
2. Suivre les produits déplacés ;

3. Suivre l'eau ;
4. Suivre les déchets.

▪ **Service hygiène et sécurité :**

Ce service est composé de trois(03) section :

1. Section préventive
2. Section hygiène
3. Section infirmerie.

Il a pour mission

- a) La protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de Danone Djurdjura Algérie
- b) L'accueil
- c) Garantir l'hygiène de l'environnement, locaux, personnel (tenues).

▪ **Service qualité :**

Ce service a la fonction superviser les activités d'analyse physico-chimique et bactériologique des matières premières, d'assister et de suivre l'application des bonnes pratiques de production (système de sécurité alimentaire) et de conseiller les structures de l'entreprise en matière de management qualité Danone Djurdjura Algérie effectuée plus de 2000 contrôles par jours sur ses yaourts, ces contrôles suivent soigneusement les normes imposées par les experts internationaux

Ce service est composé de trois (03) section

1. Section certification :

Elle est chargée de contrôler toutes les normes d'hygiène, les normes internationales et la recherche de la performance du management qualité.

2. Section procès :

Elle est chargée de suivre et de surveiller la sécurité alimentaire ; les contrôleurs veillent sur le contrôle à chaque stade de fabrication.

3. Section laboratoire :

Le laboratoire « Danone Djurdjura Algérie » est divisé en trois (03) laboratoires :

a) Laboratoire physico-chimique :

Ce laboratoire procède au contrôle de la matière première avant de l'utiliser, le test des échantillons à différentes étapes de production par exemple (le test de dosage de la poudre du lait, le test de dosage de la matière première).

b) Laboratoire microbiologique :

Chapitre 4 : la présentation de l'organisme d'accueil

Dans ce laboratoire, ils effectuent des tests microbiologiques sur les échantillons de lait.

c) Laboratoire traitement des eaux :

Ce laboratoire est chargé de contrôler la qualité de l'eau dans les chaudières.

❖ Direction supplye chaine (chaine d'approvisionnement) :

Cette direction est composée de trois (03) services :

• Service approvisionnement :

Ce service a pour mission :

- Processus d'importation de matière première.
- Gestion des matières premières et matières emballages achetées.
- Planification en produit fini et matière première.

• Service logistique (déploiement) :

Ce service a pour mission :

- Processus d'importation de matière première.
- Acheminement des matières premières et matières emballages et produit finis.
- Transfert des produits finis vers les dépôts et client directs.

• Service magasin matières premières :

Ce service a pour mission :

- Réception des matières premières.
- Stockage et suivi de l'état des stocks dans le magasin.
- Communication de l'état des stocks au service approvisionnement.
- Application rationnelle à la politique d'une zone de stockage.

❖ Direction marketing :

La direction est chargé de :

- Etude du marché ;
- Analyse et élaboration des prévisions de vente « forcast » ;
- Décision de lancement d'un nouveau projet ;
- Analyse et connaissance des exigences du consommateur ;
- Promotion (jeu, cadeaux ...), communication et publicité ;

❖ Direction recherche et développement (R&D) :

La direction est chargée de :

- Augmenter les parts de marche en inventant de nouvelles recettes afin de différencier les produits de ceux de la concurrence ;

Chapitre 4 : la présentation de l'organisme d'accueil

- Recherche de nouveaux produits ;
- Adaptation du produit aux exigences nouvelles du consommateur ;
- Prospection de nouvelles matières premières et emballage ;

❖ **Service développement des organisations :**

Ce service est chargé de :

- Formation ;
- La communication interne ;
- La sécurité nationale WISE.

❖ **Service évènementiel :**

Ce service est chargé de :

- La communication externe ;
- Lancement des nouveaux projets (par exemple le projet « SAHA ZIN »).

Mission :

Le département des ressources humaines assurent les missions suivantes :

- Rendre les organisations plus efficace ;
- Elle accompagne les directions (par les ressources) et elle conduit les changements ;
- Elle assure la communication interne entre les directions ;
- Veiller, assurer et améliorer la santé du travailleur ;
- Elle s'occupe de la politique de rémunération ;
- Assure le paiement des salaires ;
- Recrute le personnel permanent et temporaire ;
- Traite les mouvements des agents (mutations, promotions ...etc) ;
- Elaborer le plan de formation et suivre son exécution.

Objectifs :

Dans le but de réaliser ces objectifs, le département est appelé à accomplir et optimiser les missions suivantes : penser, coordonner, orienter, développer, planifier, contrôler les activités inhérentes aux ressources humaines.

CHAPITRE5 :

L'ANALYSE ET L'INTREPRETATION DES

RESULTATS

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Préambule :

Ce travail est le fruit d'une recherche qualitative menée par la technique d'enquête qu'est l'entretien semi directif. L'entretien a pour fonction entre autre, de décrire la population ciblée et Afin d'arriver à la vérification des hypothèses on présente les résultats de notre enquête par ces analyses et enfin on effectue l'interprétation sociologique de ces résultats.

1-La méthode d'analyse :

Après la transcription des données recueillies nous avons classés les réponses de nos enquêtés en différentes thématiques dont on a choisi dans notre analyse la méthode thématique puisque si la méthode la plus adéquate à notre enquête, dans lequel on a divisé notre guide d'entretien en deux axes et chaque axe englobe un ensemble des questions qui ont un objet commun pour les réponses des enquêtés afin d'arriver à la vérification de nos hypothèses sur le terrain.

2-L'analyse et l'interprétation des résultats :

Vu de la nature de notre thème de recherche, qui consiste à étudier la culture d'entreprise et son impact sur le rapport au travail des salariés dans l'entreprise Danone Djurdjura, nous avons classé les données socioprofessionnelles de nos enquêtés dans des tableaux qui vont nous permettre de clarifier leurs caractéristiques socioprofessionnelles à savoir : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, catégorie poste occupé...

Tableau n°01 : la répartition de la population d'étude selon le sexe :

Sexe	Fréquences
Féminin	10
Masculin	10
Total	20

Source : enquête

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que le nombre des femmes est égale au nombre des hommes et cela démontre la massification de travail de la femme, aussi s'explique que la responsabilité a Danone au niveau de la conception est partagé entre les deux sexes donc on ne trouve pas une domination de l'autorité masculine, marginale au rôle important de la femme, en effet ce qu'on a constaté a Danone c'est que la femme peut occuper des postes de responsabilité autant que l'homme. Et peut s'expliqué aussi par les bonnes conditions du travail qui permit a l'entreprise d'employé des femmes

Tableau n°2 : la répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge :

Age	Fréquence
25-30 ans	07
31-40 ans	12
41 et plus	01
Total	20

Source : enquête

On remarque selon les résultats du tableau ci-dessus que la catégorie d'âge la plus dominante dans l'entreprise Danone est celle de (31-40), suivit par la tranche d'âge allant de (25-30), les moins nombreux sont ceux de (41 et plus) , La politique de recrutement de Danone effectuée la sélection des bons éléments, les personnes âgés sont en retraite et ce qui veut dire les remplacer avec une nouvelle génération et Pour les plus jeunes, leur insertion est reliée à la politique d'emploi en général, dominé par le prés-emploi, le recrutement par des organismes d'emploi comme l'ANEM...

Tableau n°03 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence
Secondaire	04
Universitaire	16
Total	20

Source : enquête

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Les données de ce tableau montre un nombre très important(16) de notre échantillon sont de niveau d'instruction universitaire, suivit par (04) salariés qui ont un niveau secondaire donc sa nous permet de juger que Danone exige une qualification et un niveau d'instruction élevé au niveau de l'administration et cela nous donne une image très claire sur l'entreprise et la qualité de ces produits.

Tableau n°04 : présentation de l'échantillon selon le poste occupé :

Poste occupé	Fréquence
Managers	10
Non managers	10
Total	20

Source : enquête

A la lumière de ce tableau, notre population d'étude est composé essentiellement des managers et non managers qui sont des chargés administratifs. Donc la totalité de notre population d'étude sont ceux de la conception.

Tableau n°05 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle

L'ancienneté	Fréquence
8moins-2ans	04
3ans-5ans	07
6ans-10ans	05
11ans-14ans	04
Total	20

Source : enquête

Selon ce tableau on remarque que ceux qui ont une ancienneté de 10ans et plus s'explique par la politique d'embauche qui était auparavant par contrat a durée indéterminée par contre ceux qui ont une ancienneté qui dépasse pas 03 ans sont en générale des embouchés par des contrats de durée déterminée a travers les organismes d'emploi comme l'ANEM.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Le guide de l'entretien utilisé durant notre enquête est subdivisé sur deux axes, la première porte sur l'identification de la culture d'entreprise et le deuxième sur les rapports au travail des employés de Danone.

1/analyse des données relatives à la première hypothèse :

La culture de l'entreprise Danone Djurdjura formée et définit par un ensemble de normes et de valeurs, comportement et pratique propre à elle.

a-Identification de la gouvernance par la culture d'entreprise :

1-les relations entre les supérieurs hiérarchiques et les travailleurs :

Par le biais de cette étude nous avons également cherché à connaître comment nos enquêtés jugent leurs relations avec les supérieurs hiérarchiques dans le cadre du travail et déterminer en outre, si les travailleurs trouvent des difficultés dans le comportement des supérieurs qui entravent le fonctionnement de leurs travail.

Les réponses à la première question de notre guide d'entretien sont partagées en trois catégories : la première catégorie est déterminée par un effectif très élevé (17) qui est représentée par ceux qui ont répondu que « *nos relations avec nos supérieurs hiérarchiques sont 'excellentes', excepté l'exigence par rapport à l'accomplissement de la tâche* ».

Les résultats obtenus nous montrent clairement qu'un nombre très élevés des salariés sont satisfaits de leurs relations avec leurs chefs directs comme le déclare un manger qui travail dans la conception : « *les relations sont excellentes , modestes par rapport au travail, très bonne communication qui reine au sein de l'entreprise entre l'équipes des travailleurs et les supérieurs , aussi on développe une relation de management basé sur la liberté au travail, donc chez Danone c'est d'être manager, mais l'exigence que montrent nos supérieurs c'est relié a la question du travail pour avoir le meilleur résultat et conforme* » (Entretien n1).

Un autre manager proclame : « *c'est une excellente relation professionnelle ,aussi correcte et qui n'est pas sévère ,il ya l'échange ,partage d'informations entre responsables et collaborateurs ,il n'ya pas de barrière entre les supérieurs et les employés, d'ailleurs personnellement j'ai de bonne relation avec mon supérieur ce qui me permet d'avoir le sentiment que c'est un ami plutôt qu'un supérieur ,il me mit pas la*

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

pression ,il nous arrive quelques fois de prendre un café ensemble qui veut dire que les supérieurs de Danone sont proche de leurs employés mais bien sur, l'exigence pour certaines chefs est toujours présente quant à la qualité du travail » (Entretien n2).

Il apparait clairement d'après la répartition des réponses des interrogés par rapport a leurs relations avec les supérieurs hiérarchiques que la plus part de notre échantillon notamment ceux de la conception sont satisfait de leurs relations vis –à vis leurs chefs direct qui convient avec l'expression : *« nos relations avec nos supérieurs hiérarchiques sont "excellentes". »* et c'est grâce a l'esprit du groupe et le respect existant entre les deux parties (chefs/employés), aussi vu les bonnes relations de management développés, ouvert au sein de Danone, cependant leur parole est suivit par cette **exception** : *« excepté l'exigence par rapport a l'accomplissement de la tâche »* afin d'avoir le meilleur résultat possible et conforme au plan d'action donc les supérieurs sont exigeants quant a la qualité de travail fournit et aux objectifs fixés car ces derniers comptent beaucoup pour l'entreprise , c'est-à-dire ce qui a été réalisé durant l'année, au cour de moins et ce qui doit être réalisé le moins prochain .

Ensuite, la deuxième catégorie de réponses est représentée seulement par (02) enquêtés et qu'est la suivante : *« nos relations avec nos supérieurs hiérarchiques sont 'moyennes' ».*

Comme le confirme un enquêté qui est non manager: *« les relations avec la hiérarchie ne sont ni bonnes, ni mauvaises, je dirai qu'elles sont plutôt moyennes, il ya toute foie des comportements indésirables »* (Entretien n3)

Un autre non manager ajoute : *« comme dans toutes les entreprises, à Danone, on rencontre des mécontentes concernant la relation avec la hiérarchie et personnellement je me trouve des foies en face de cette situation donc je peux la juger comme moyenne relation.»* (Entretien n4)

Nous avons constaté qu'il ya une minorité de nos enquêtés qui sont moyennement satisfais de leurs relations avec leurs chefs directs, cette minorité estiment que la relation avec les chefs répond seulement des fois à leurs besoins tout dépend des supérieurs ,il y' auna les anciens, facilitent la tache aux nouveaux afin de leurs permettre de mieux s'intégré dans l'entreprise ,ils transmettent leurs savoir-faire, essayant d'incarner l'exemple idéal qui permettrait la continuité de bon fonctionnement

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

de l'entreprise et la bonne relation entre les partenaires et il ya ceux qui se donnent d'arrache pieds (ancien chefs plus gradé) dont ils pensent qu'a leurs places et leurs objectifs personnels ce qui conduit a des attitudes indésirables comme répulsion entre les deux partenaire (supérieur/salariés)

En effet, la deuxième catégorie de réponse dévoile une certaine vérité plus proche de la réalité, appuyé sur le témoignage de les deux salariés, qu'il existe des mécontentements interservices car c'est impossible de satisfaire tous le monde, cette catégorie de réponse reste pourtant minoritaire par rapport à la première catégorie de réponses.

Enfin, succède la troisième catégorie de réponse qui est aussi minoritaire et qu'est représenté par 01 non managere qui a répondu par cette expression : « nos supérieurs sont **trop sévère** »

Le même déclare : *« je trouve que les responsables sont trop sévères et exigeants ils nous mettent pas a l'aise ou contraire ils nous mettent trop de pression quant a l'accomplissement de la tache elle-même, au faite une grande charge de travail dont je ne peux pas rester sans travaille même si j'ai un problème dans mon micro, je dois utiliser le PC de mon collègue qui est absent ».* (Entretien n4)

En revanche, malgré que la plus part de nos enquêtés sont satisfait, reste la minorité qui démontre la non satisfaction et cela peut être expliqué par la différence entre un supérieur et un autre dans différentes postes, ou peut être c'est du au conflit entre eux et bien sur sans oublier la personnalité de chacun de ces employés. Comme il peut être relié à l'injustice des chefs plus précisément les anciens, ils essayent d'imposer leurs pouvoir aux nouvelles recrues arguant de leurs expériences et de leurs rapprochement des haut responsables, ils affichent également une certaine prééminence sur les jeunes recrues, avec une violence symbolique : La démesure des espaces qu'occupent leurs bureaux car les nouvelles recrues seraient à leurs yeux une menaces sérieuse planant sur leurs postes. Sous cette crainte les anciens pensent se protégé en verrouillant ou maximum leurs savoir-faire, ajoutant a la tension de rapport jeune /ancien dont ils n'acceptent pas d'être dépendant des nouveaux salariés. Quelque soit leurs situations les anciens préfèrent la garder appréhendant le changement qui risque de leurs couter emploi. Aussi on trouve que la charge de travail aussi joue son rôle dont elle conduit a commit des erreurs dans le travail aussi le dépassement de délit de l'accomplissement

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

de la tâche et tous ça conduit à des sanctions de la part des chefs, puis la non satisfaction de la part des employés qui va engendrer des conflits divers.

D'après les résultats obtenus, on déduit que les normes et les valeurs des supérieurs sont les mêmes que celles des employés, cela est inclus dans la culture même de l'entreprise et que tout le monde est soumis au règlement et les supérieurs doivent donner l'exemple. Ainsi DDA subit une culture qui résulte d'une entente négociée entre ses deux partenaires voire les chefs et les employés. Elle permet aux membres de l'entreprise de se reconnaître et de se mobiliser au tour des buts collectifs et la satisfaction au sein de l'organisation provient de l'échange et de la bonne communication entre ces différents éléments et c'est grâce à cette bonne communication que construit l'identité collective.

Pour Claude Ménard « la culture désigne la carte des relations entre agents, et des agents avec l'organisation comme entité propre ».¹

Une bonne culture d'entreprise se constitue par l'existence d'une bonne communication entre les différents acteurs qui constituent l'entreprise, cette bonne communication est aussi un élément fondateur dans la construction d'une identité collective, cherche constamment la participation des autres et assure la performance des efforts car l'entreprise est un tout ou un ensemble d'éléments dont il ne faut négliger aucun.

Donc la culture d'entreprise est un outil de management, elle contribue à orienter l'action de l'entreprise vers les objectifs fixes et la mise en œuvre d'une stratégie définie par l'entreprise qui fluidifie la communication entre les parties.

*« Toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire. Celle-ci peut être mise en avant, développée, explicitée ou au contraire restée implicite. C'est une variable essentielle pour expliquer aussi bien le comportement quotidien que les grandes orientations ».*²

2-la communication des employés avec les supérieurs répond-elle aux besoins et aux attentes des salariés ?

¹ MENARD Claude, l'économie des organisations, édition la Découverte, Paris, 2004, p 76.

² SOUTENANAIN J.F, organisation et gestion de l'entreprise, édition Berti, Alger, 2007, p426.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

« En terme général, la communication dans l'entreprise met les hommes en relation entre eux afin de faciliter leurs actions collectives ». ³

Nous voudrions savoir également, si la communication passe facilement entre les deux partenaires (chefs/salariés) en cas d'un besoin de la part de ces salariés et savoir aussi si les supérieurs sont prît à l'écoute.

On trouve que les réponses à cette question sont partagées en trois catégories dont la première catégorie est représentés par un effectif très important (16) qui est représenté par ceux qui ont répondu : « **oui bien sur, on s'adresse facilement** a nos supérieurs si jamais on a besoin d'un service, mais la réalisation dépende de service demandé, aussi il ya une bonne entente entre nous ».

L'enquête réalisée au niveau de la conception a démontrer que la majeure partie des enquêtés de notre échantillon sont content de l'échange de dialogue ainsi de l'entente qui s'instaure entre eux et leur chef et cela dans le cas ou ils auront besoin de quoi que ce soit et à l'aide des réponses des enquêtés qu'on va clarifier cette approche et parmi ses réponses on trouve une non manager exprime : « *oui, bien sur je m'adresse facilement a mon chef en cas de besoin ,je ne rencontre pas de problèmes a ce niveau là ,encore il ya une bonne entente ,ce qui n'est pas le cas dans toutes les entreprises dans lesquelles j'ai été amené à travailler* ». (Entretien n5)

Une autre non manager ajoute : « personnellement je ne rencontre pas de difficultés pour m'adresser à mon supérieur en cas de nécessité et il est toujours prît a nous écouter donc je dirai que la communication entre nous passe facilement ». (Entretien n6)

S' adressez facilement aux supérieurs dans le cas d'un besoin, L'entente convenable entre le chef hiérarchique et les employés est un résultat positif d'une bonne culture d'entreprise car ça diminue les conflits, dans une entreprise ou dans une équipe de travail ,aussi entre deux partenaires (chefs/salariés), aussi les supérieurs de Danone ont les même normes et valeurs, elles sont communes à tous les salariés donc les employés DDA ne rencontre pas des difficultés de s'adresser a leurs supérieur dans le besoin ni des conflits, ou contraire une bonne ententes entre ces derniers et tous ça va engendré a un renforcement de la culture , amélioration du climat de travail ,satisfaction et motivation des salariés car un bon accord facilite l'obéissance, et ça nous aide à gérer

³ L.BOYER, N.EQUILBEY, le vade me cum de DRH, édition management, paris, 1999, p23.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

les conflits, ça rentre même dans la culture :s'il ya une bonne entente on fournit plus d'effort.

A travers tous cela, nous avons constaté qu'à Danone, il ya plus de proximité entre les employés et les supérieurs hiérarchiques, s'adresser à ses derniers en cas de besoin c'est facile et sans barrières, (il n'ya pas des barrières entre les catégories/ niveaux hiérarchiques) sans oublier l'entente convenable et sa résulte d'une bonne culture au sein de Danone qui valorise ses salariés et prend en considération leurs besoins.

Ensuite, la deuxième catégorie est déterminé par 02 effectifs qui sont représentés par des enquêtés qui choisissent ajouté a leurs réponses la conjonction de coordination '**mais**' comme suite : « *oui bien sur, on s'adresse facilement a nos supérieurs si jamais on a besoin d'un service, ils sont à l'écoute, mais ce n'est pas toujours le cas* ».

Comme le déclare un non manager : « je ne rencontre pas de difficultés particulières pour m'adresser au supérieur, ils sont à l'écoute oui mais, parfois ils font juste semblant d'écouter » (Entretien n6).

Une autre enquêté non manager ajoute : «généralement, ils nous facilitent la parole, nous écoutent mais la réalisation dépende de la chose demandée ». (Entretien n7).

A travers les réponses avoués par ces enquêtés, on distingue qu'à Danone il ya des chefs qui se donnent la chance de s'exprimer en cas d'un besoin mais parfois ils font juste semblant d'écouter c'est-à-dire : ils écoutent les salariés mais pas attentivement, et cela peut s'expliqué par un manque de considération pour les employés de la part des chefs ou peut se comprend aussi que les supérieurs sont priaient a l'écoute mais pas pour n'importe quoi, ils évitent d'être embêter pour des futilités en faisant semblant d'écouter ainsi peut s'expliqué par la politique adoptée par les chefs de l'entreprise Danone juste pour qu'ils démontrent qu'ils sont des chefs a la hauteur ainsi quand la demande leur dépassent ils vont pas avoués ça mais il font semblant d'écouter et comprendre .

Certes, on trouve des chefs qui sont à l'écoute mais la réalisation dépende de la chose demandée : il n'ya pas toujours un plan d'action qui suit la demande car peut être cette dernière est inutile et n'est pas bénéfique, ou peut être cette demande leurs dépassent ou encore peut être c'est une demande liée a des intérêts personnel et elle ne porte aucune

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

intérêt pour l'entreprise, ou ils ne veulent pas la réaliser par crainte et protection de leurs postes occupés.

On constate qu'une minorité des enquêtés de notre échantillon sont moyennement satisfaits de leurs communications avec leurs chefs directs, cette minorité estime que le dialogue avec les chefs en cas d'un besoin passe avec certaine considération même si la demande répond seulement des fois à leurs besoins.

En effet à Danone la réalisation des demandes des salariés est relié d'un côté à la nature de cette demande et de l'autre côté aux objectifs de l'entreprise et encore à l'intérêt des chefs hiérarchiques car tout dépend des supérieurs, il y aura ceux qui voient juste leurs intérêts et d'autres qui poncent même aux aspirations des salariés.

Enfin, la troisième catégorie est représentée par deux (02) enquêtées qui ont répondu comme suite : « **non**, ce n'est **pas facile** de s'adresser à eux ».

L'un des non managers a commenté comme suite : « Il arrive que je ne puisse pas m'adresser, c'est-à-dire : toujours on a le sentiment qu'il est supérieur et on ne peut pas dire tout ce qu'on pense ou on voudra aux chefs ou au supérieur hiérarchique » (Entretien n8).

En revanche, malgré que la plus part des enquêtés de notre échantillon dise oui, on s'adresse facilement, existe la minorité qui confirme le contraire : ce n'est pas facile de s'adresser aux chefs vu la relation qui est froide entre chefs/employés et la non disponibilité des chefs (souvent ils sont en réunion), encore les employés considèrent que la façon de communication est hiérarchique, il y a des limites entre les catégories, il y a un sentiment de supériorité.

À travers tout cela, nous avons constaté qu'à Danone, la façon de communication entre les deux catégories (chefs/employés) en cas d'un besoin est convenable, et sans barrières il n'y a pas de barrières entre les catégories '' aussi il y a plus de proximité et d'écoute et ça résulte de la culture de cette entreprise de son respect et considération pour ses salariés. Cependant certains travailleurs considèrent que au sein de cette même entreprise, s'adresser au supérieur en cas de nécessité est limitée entre les catégories '' toujours il y a des limites'' car en générale il y a une culture pour chaque entreprise mais quand on rentre dans les détails il y a les insuffisances.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

« La communication désigne l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les un avec les autres dans la réalisation d'un projet commun ». ⁴

3-l'information et la consultation des salariés :

L'objectif de cette question est de connaître si les salariés de Danone sont toujours en courant de tous ce qui concerne le travail, l'entreprise et ses objectifs, le règlement intérieur .

Les réponses à cette question sont partagés en deux catégories ou 12 salariés représentent la première catégorie comme suite : « *oui bien sur on est informés régulièrement* »

Un enquêté manager illustre cette réponse : « *oui, on est bien informés sur le travail, l'entreprise et ses objectifs, le règlement intérieur et c'est grâce aux formations qu'ils nous ont fait dès notre arrivé a l'entreprise* ». (Entretien n9)

Un autre manager ajoute : « *oui, on est tous informés régulièrement car il ya des réunions d'équipes, comme moyen de communication interne* » (Entretien n10).

D'après les réponses retenues auprès de 12 salariés on constate que la plus part des enquêtés de notre échantillon sont informés sauvant et largement dès leur rentrée à l'entreprise sur la nature de la tache à exécuter, sûr les buts tracer par l'entreprise ainsi que sur le règlement intérieur de cette dernière aussi on a constaté que les salariés sont informés même sur tous ce qui concerne la nouveauté ,le développement qui concerne le travail(nouveau méthode de travail par exemple) et tous ça a travers les formations fournit par l'entreprise , aussi grâce à la communication interne , des envois par internet, supports ,système de communication interne appelé "lotus" chaque nouveauté entrant dans l'usine l'information nous est transmise par celui ci, aussi les réunions d'équipe comme moyen de communication et un point de rencontre ou le directeur fait un point de situation business surtout les effectifs chiffre d'affaire.

Les résultats ci-dessus montrent qu'à l'intérieur de l'entreprise Danone, il ya un nombre important des salariés informées et cela s'explique par large utilisation de canaux de

⁴ IRCOM, le guide pratique de la communication, édition eyrolles, paris, 1992, p133.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

communication modernes comme : Lotus, vision conférence, téléphone, Danone connexion.

En suite, on passe a la deuxième catégorie ou 08 enquêtés la représente comme suite : «être informé **sa dépend** ».

Un enquêtés manager confirme : « *ce qui concerne le règlement intérieur et les objectifs de l'entreprise ont est bien informé mais concernant le travail sa dépend soit on n'est pas informé ou bien informé a la dernière minute* ». (Entretien n11)

Un autre non manager déclare : « concernant mon poste je suis sensé à être informé de tous ce qui ce passe mais des foies sa dépend, quand les comités de direction font des réunions sur la boite je n'arrive pas à avoir des informations ». (Entretien n12)

D'après les réponses ci-dessus, on déduit qu'à Danone les informations ne sont pas tous transparentes c'est-à-dire :ce qui concerne le règlement intérieur et les buts de l'entreprise tous le monde sont sensés de les savoir mais reste certaines informations concernant le travail ne sont pas destinées a tous les salariés sa dépend de poste occupé(c'est sa concerne les managers ou pas) ou d'un service a un autre a titre d'exemple les informations sur les objectifs commerciales de l'entreprise, le service RH n'est pas concerné de les savoir, aussi il ya des points bloquants ou les salariés ne sont pas informés, comme les informations confidentielles liée a l'entreprise, ne sont pas toujours dévoilés, restent cachés mais a propos de travail ,les employés sont informés a la dernière minute et sur se qu'ils concerne.

Aussi des fois les salariés n'arrivent pas à recevoir l'information a cause des moyens utilisés pour diffuser cette dernière comme le justifie un enquêté : « quand les comités de direction font des réunions sur la boite je n'arrive pas à avoir les informations ».

Les résultats ci-dessus montrent qu'a l'intérieur de notre échantillon, il ya un nombre remarquable des employés sont pas vraiment informés, donc on peut déduire que ses salariés préfèrent avoir l'information par le biais des moyens de communications classiques telle que : contact direct, réunions affichage, assemblé générale, journal intime pour s'assurer le reçu d'informations.

En définitive, il semble clairement qu'à l'intérieur de l'entreprise Danone, il ya beaucoup de canaux de communications interpersonnels modernes et classiques.la

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

majorité des enquêtés de notre échantillon préfèrent les moyens modernes et sa résulte de la culture de l'entreprise Danone qui est très influencées par l'usage des TIC dans la diffusion de l'information à l'intérieur pour les travailleurs par exemple : lorsque il ya une intoxication alimentaire concernant l'un des produits, il diffuse l'information par téléphone, et des e-mails afin de réduire le danger nocif .

À l'intérieur des grandes entreprises, comme le cas de Danone, l'information des employés demande beaucoup de moyens pour communiquer et pour diffuser l'information, ce qui exige l'intégration de moyens modernes de communication interpersonnelle et de diffusion qui facilite l'échange d'informations.

La connaissance de métiers (l'information de l'activité effectuer) et de règles jouent un rôle dans l'implication des employés de DDA c'est parce que ces éléments apportent une contribution primordiale au fonctionnement de l'entreprise et elles assurent des activités au sein de l'organisation, ainsi que elles contribuent considérablement à standardiser ces comportements, aussi elle jouent un rôle importants dans la connaissance des codes du travail qui facilite les tâches et ce règlement permet de réduire les comportements interdits par exemple l'absentéisme.

4-les jugements des salariés a propos de leurs salaires :

Le salaire est une variable essentiel et indispensable dans chaque entreprise, il est considéré comme la colonne vertébrale des salariés. de ce fait on veut savoir si les salariés de l'entreprise Danone sont satisfait de leurs salaires par rapport aux efforts qu'ils déploient dans l'accomplissement de tâche. En effet les réponses obtenues sont devisés en trois catégories :

La première catégorie est représentée par 02 enquêtés qui ont répondues : *«oui, mon salaire **correspond** à mon effort ».*

Le premier manager déclare : *« oui je suis satisfait de mon salaire, il correspond à mon travail et comparativement aux autres entreprises, ici à Danone ils payent bien les salariés ».* (Entretien n13)

Le deuxième non manager confirme : *« oui je suis satisfait de mon salaire, il est largement acceptable et adéquat aux efforts fournées ».* (Entretien n14)

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

A partir des réponses des deux enquêtés on peut déduire que ces derniers sont des cadres à Danone, sont ceux qui travaillent dans l'administration et occupent un poste de travail de responsabilité. Donc L'entreprise Danone gâte bien ces cadres afin de les satisfaire, encouragés, motivés, augmenté leurs efforts et les sauvegardés.

La deuxième catégorie est représentée par 02 enquêtés qui ont répondues avec l'expression'' *sa dépend* ''

Comme un manager dit : « *sa dépend, si je me compare aux autres entreprises, je suis gagnant et bien payé mais au regard de l'effort fournit, le salaire n'est pas suffisamment compensatoire* ». (Entretien n15)

L'autre manager dit : « *sa dépend, on compare avec les autres membres de l'entreprise, il va de soi qu'il y'auna certains qui travaillent moins de moi et qui gagnent plus que moi toute on Prenant en comte mon travail de nuit et des week-ends c'est sur que je ne suis pas satisfait de mon salaire, mais on compare avec les autres employés de ma génération qui correspond à les embouchés par L'ANEM, je suis évidemment bien satisfait* ». (Entretien n1)

A travers les réponses retenus on peut déduire clairement que le salaire à l'intérieur de notre échantillon touche des insuffisances mais, se salaire est satisfaisant par rapport aux jeunes qui sont insérés par des organismes d'emploi comme l'ANEM, touchent un salaire minimal.

La troisième catégorie est représenté par un effectif très important (16) enquêtés qui ont répondues : « *non, le salaire n'est pas adéquat aux efforts déployés dans l'accomplissement de la tache* ».

D'après les résultats obtenus, un enquêté manager de notre échantillon qui travaille dans la conception déclare : « *non, mon salaire ne me correspond pas, j'estime que je mérite plus étant donné la tache que j'effectue, d'autant plus que j'effectue des taches qui ne m'appartiennent pas et je travaille au delà des 10h donc je fais des heures supplémentaires non rémunérés* ». (Entretien n17)

Un autre non manager proclame : « *non, le salaire ne rime pas avec les exigences de poste ni avec les taches effectués, il na jamais suivit l'effort, donc je mérite mieux par rapport a mon effort fournit ou bien je dirai que je mérite le double* ». (Entretien n16)

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

D'après les réponses ci-dessus, on constate que au sein de notre échantillon le salaire n'a jamais suivi l'effort fournie, il n'y a ni la transparence ni la légitimité dans la distribution de salaire car ce dernier n'est pas en adéquation avec les exigences de poste ni avec les tâches à effectuer et cela peut s'expliquer peut-être par les jugements personnels des salariés ou par la nature humaine qui demande toujours plus de salaire.

En définitive, malgré que le salaire est une variable très importante pour la satisfaction et la motivation des salariés et pour aussi l'augmentation des rentabilités de ces derniers on a constaté que la plus part des enquêtés de notre échantillon au sein de l'entreprise Danone sont moyennement satisfaits par leurs salaires, et il paraît clairement que plus le salarié remonte dans la hiérarchie, plus son salaire augmente est vice-versa. Ainsi les salariés se différencient d'une catégorie Socio professionnelle à une autre et parmi ceux qui ne sont pas satisfaits de leur salaire on trouve les employés rémunérés par l'ANEM.

5-la satisfaction au travail par le rendement conduit-telle facilement à la promotion dans le poste ?

Les réponses données par les enquêtés à propos de la question ci-dessus sont partagées en trois catégories, la première est désignée par 04 enquêtés qui ont répondu avec l'expression : « *oui, être promu c'est facile* ».

Un manager confirme comme suite : « *oui, être promu c'est facile à la condition que tu donnes satisfaction et tu maîtrises ton travail parfaitement* ». (Entretien n17)

D'après les réponses des 04 enquêtes on a constaté que les responsables de Danone évaluent les compétences, connaissances, savoir-faire, savoir-être et savoir réagir des salariés, si ces responsables trouvent que ces employés répondent à ces critères et ne rencontrent pas des problèmes dans leurs postes de travail et ils répondent aux exigences de poste occupé, ils seront reconnus et promus facilement à un poste supérieur.

La deuxième catégorie est désignée par 06 enquêtés qui ont répondu avec l'expression : « *être promu facilement à un poste supérieur dépend de plusieurs critères* ».

L'un des non managers commente comme suite : « *la promotion se fait à travers les RDP (revue de performance) : les responsables voient et mesurent la performance de chacun des employés sur plusieurs critères donc ici la promotion se fait à travers*

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

l'atteinte des objectifs, c'est-à-dire la promotion dépend des objectifs qu'on a à atteindre ». (Entretien n18)

Un autre manager nous a dit : *« la promotion dépend du poste occupé, dès fois même si tu donne a fond le poste est limité, aussi dépend de responsable de la structure, s'i l te favorise tu seras promu facilement ».* (Entretien n19)

On a constaté d'après les réponses ci-dessus qu'a Danone, la promotion dépend d'un coté de responsable, s'il voit que l'élément est mobile et il répond aux objectifs de l'année c'est à dire mérite d'être promu il le fait aussi de l'autre coté dépend de poste, s'il n'ya pas de poste ce n'est pas possible d'être promu même si tu donne satisfaction car il ya le chef on ne peut pas être deux ou même temps ou même niveau donc c'est liée au poste occupé.

La troisième catégorie est désignée par 10 enquêtés qui ont répondu avec l'expression : *« non, être promu, c'est pas facile ».*

Un manager nous montre : *« non, ce n'est pas facile d'être promu car chez Danone c'est de piston, ce n'est pas la question de rendement ni de compétences, mais il s'agit de la relation et les finalités avec les chefs car plus tu as des relations, mieux tu progresseras ».* (Entretien n20)

Un autre manager montre : *« même si tu donne plus de satisfaction c'est difficile d'être promu a un poste supérieur ».* (Entretien n10)

D'après les réponses des 10 enquêtés, ils affirment clairement que la promotion a Danone ce fait aussi a travers des critères injustes comme le dit un de nos enquêtés "le piston" qui veut dire la promotion est une question relationnelle attribué selon la relation avec le chef hiérarchique, pour que tu seras reconnu et promu il s'agit pas d'être compétent mais soumise. On trouve aussi le manque de reconnaissance à l'égard de rendement au travail dont Les jeunes se sentent sous-évalués au regard de leur effort de formation et les plus âgés se sentent sous-évalués au regard de leur expérience ; d'une manière générale, c'est le statut de l'expérience dans le monde du travail qui semble remis en question.

La promotion est une condition pour chaque entreprise, mais parfois même on donne satisfaction toute on faisant des preuves (on se donne à fond) la promotion n'est pas

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

systematique mais politique car ils disent toujours : veut mieux gardez votre poste dont vous donnez satisfaction.

la culture permet une bonne croissance et développement intellectuel de responsable qui doit déterminé le degré de compétence de chaque employé donc la culture est une base de l'entreprise et qui est procédure de travail qui influence sur le développement de la carrière professionnelle d'un travailleur. Elle permet aux salariés d'avoir la promotion celle-ci permet d'acquérir des connaissances nouvelles pour l'exploiter et pour l'appliquer afin qu'ils ont une évolution dans leurs normes de travail donc la promotion est indispensable dans chaque entreprise dont l'objet est de créer un vivier des employés pour assurer la relève et pérennité de l'entreprise.

6- le climat de travail à Danone (avec collègues et chefs) :

On se réfère aux données recueillies pendant notre enquête, les réponses a propos de climat de travail sont partagées comme suite :

La première catégorie : on trouve 12 enquêtés qui décrivent le climat du travail avec collègues et chefs, on utilisant l'expression "*favorable*".

comme prononce un enquêté manager : « *le climat est favorable, il ya aucun problème soit avec les collègues d'ailleurs par exemple Si j'ai un problème dans mon micro, je peut utiliser le PC de mon collègue même s'il est absent et que se soit avec les chefs car c'est un travail par collectivité donc un climat d'échange, en général je dirai que le climat est sympathique, détendu avec les collègues et les chefs* ». (Entretien n10)

Un autre manager signale : « *l'entreprise est basé sur un travail d'équipe, on ne peut pas oublier les relations d'amitié car on travaille tous en équipe parfaite et on partage tous, on ne peut pas dire qu'il n'ya pas des conflits mais la plupart de temps on les surmonte rapidement* ». (Entretien n17)

On remarque clairement que la plus part des salariés de notre échantillon soit 12 effectifs sont satisfait des relations et de climat du travail avec leurs collègues et cela revient au respect existant entre les salariés durant l'exercice de leurs fonction qui provoque une ambiance durant la réalisation de leur travail ainsi la bonne répartition des rôle et des responsabilité de chacun , aussi la satisfaction des salariés a propos de climat de travail avec leurs chefs revient surtout au style de management du chef qui est participatif aussi la bonne gestion existante au sein de Danone car celle-ci est une entreprise multinationale.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

La deuxième catégorie : on trouve 05 enquêtés qui décrivent le climat du travail avec collègues et chefs sous l'expression *''le climat est moyennement satisfaisant''* comme déclare un de nos enquêtés non managers : « *personnellement, je peux juger le climat ici à Danone soit avec nos collègues du travail, ou bien avec nos chefs hiérarchiques comme moyen climat* ». (Entretien n6)

D'après notre enquête réalisée On a remarqué que les 05 interrogés confirment être moyennement satisfait de climat du travail avec les collègues et les chefs et cela peut s'expliquer par : l'ambiance de climat du travail est relative car il est créé par le responsable de département donc relié au comportement de chef, il ya des chefs avec qui le courant passe vite et d'autre non cependant quand on trouve le chef ne pense qu'à lui donc le climat n'est pas vraiment évident Concernant les collègues il ya certaines avec qui ils trouvent des difficultés donc le climat de travail avec eux ne sera pas vraiment satisfaisant.

La troisième catégorie : ou succède un faible effectif soit 03 interrogés qui décrivent le climat du travail avec collègues et chefs, on utilisant l'expression *''défavorable''* comme proclame un enquêté non manager :

« *Le climat est instable, lourd, stressant, aussi il ya une grande pression, en général le climat est défavorable donne lieu a des conflits que se soit avec les supérieurs ou les collègues* ». (Entretien n4)

D'après notre enquête on conclut que ces résultats d'une manière générale reviennent surtout au style de management du chef ou certains de nos enquêtés qui ne sont pas tous satisfaits rencontrent ce problème, et aussi le climat défavorable a la communication, la pression, les conflits au travail .cependant toutes ces conditions jouent un rôle très important dans la satisfaction des employés vis à vis leur relation avec le chef direct, et comme on a remarqué dans l'entreprise Danone Djurdjura ces problèmes la sont à peine remarquables.

L'entreprise DDA est une société humaine qui nécessite un personnel ou un capital humain « *le capital humain est l'une des sources de croissance et de développement* ».⁵ pour effectuer les différentes tâches de leur travail, l'un des éléments qui les permettent de créer des normes et des valeurs qui sont le respect, le sentiment d'affinité, rigoureux,

⁵ BENDIABDELLAH.B, la réalité de la formation dans l'entreprise algérienne, 2002, p47.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

la dynamique de groupe, le sérieux qui permettent à ces membres une bonne intégration et une bonne adaptation et la communication car un bon climat aux sein de bureau est essentiel pour l'employé afin de permettre un meilleur exercice des tâches, de nouvelles idées d'exécution sans conflit la chose qui va lui faciliter ses tâches et avec la coopération de son collègue va être plus rapide cela va induire à la construction d'un véritable groupe. « *La culture de l'entreprise est un phénomène collective qui associe des individus au sein d'un même groupe social* ». ⁶

7- Existe –il une possibilité de prendre des initiatives dans votre travail sans la permission de chef ?

En ce qui concerne les initiatives, les résultats obtenus de la part de nos enquêtés sont partagés en trois catégories. La première catégorie est celle qui est représenté par un nombre très élevés de ces enquêtés voir 12 qui donnent leurs avis sur les initiatives sous l'expression : « *oui, on prend des initiatives* ».

Un enquêtés manager confirme : « *oui, bien sur, je prends des initiatives sans autant demander la permission de mon supérieur mais quant il faut, l'essentiel je sais que c'est dans le bon sens* ». (Entretien n17)

Un autre non manager signale : « *oui, les chefs nous laisse prendre des initiatives sans leurs accords et personnellement je prends des initiatives surtout dans le cas d'urgence, mais après j'informe mon chef sur ce que j'ai fait* ». (Entretien n3)

Il apparait clairement d'après la répartition des réponses des interrogés par rapport à la prise des initiatives que la majeure partie des salariés de notre échantillon ont le sens d'autonomie au travail qui se voit dans la prise d'initiatives dans le travail et c'est grâce au respect existant entre les deux parties (chefs/employés), aussi vu les bonnes relations de management qui est participatif ,développés, ouvert au sein de Danone, cependant leur parole est suivit par la conjonction mais qui veut dire que les supérieurs exigent quant à la prise d'initiatives dans le travail de les informés.

La deuxième catégorie a 02 enquêtés qui ont choisi cette réponse : « *prendre des initiatives sa dépend de plusieurs conditions* ».

⁶ MEIER Oliver, management interculturelle, 2ème édition, Dunod, Belgique, 2006, p10.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Le premier enquêté manager a déclaré : « *sa dépend, il ya des choses ou je peux prendre des initiatives sans consulter mon chef, aussi il ya d'autres choses dont il faut le concerter* ». (Entretien n1)

Le deuxième manager a dit : « *les initiatives dépends de la relation avec le supérieur hiérarchique direct* ». (Entretien n2)

Nous avons constaté qu'il ya une minorité des enquêtés de notre échantillon qui relie la prise d'initiatives a plusieurs conditions voir la relation avec le chef direct s'il fait la confiance aux salariés, et leurs donne une marge d'autonomie, aussi voir même la nature des choses dont il ya des choses tu ne peux jamais prendre des initiatives comme les choses liées a un chiffre d'affaire (question business).

La troisième catégorie est celle des 06 enquêtés qui sont représentés par l'expression : « **non**, on ne prend pas des initiatives sans consulter le chef ».

Un enquêté manager donne son avis : « *non, je ne prends aucune initiative sans consulter le chef ou sans demander son accord* ». (Entretien n19)

Un autre manager ajoute : « *non, mon chef me laisse pas prendre des initiatives, je suis toujours dépendante de lui* ». (Entretien n20)

D'après les réponses de ces interrogés on constate que certains chefs de notre échantillon ne donne pas la chance de prendre des initiatives sans leur permission car cette dernière est une opportunité pour eux et c'est parmi les conditions qui démotivent les salariés car ses derniers voient que c'est une preuve d'absence de confiance, d'autonomie au travail et afin d'être toujours dépendant des chefs qui aiment sentir le pouvoir et l'autorité.

En définitive, on a constaté que la plus part des chefs de notre échantillon dispensent pour leurs salariés des formations comme 'foncée' qui veut dire n'attend pas ton directeur afin de leurs permettre de mieux s'intégrer dans l'entreprise et sa résulte des bonnes pratiques de la culture de l'entreprise Danone et le bon esprit des chefs qui fait responsabilise les employés afin qu'ils sentent la responsabilité, compétitivité, autonomie dans le travail dont permet le sentiment de réalisation et la confiance en soi et en autre. Ce qui développe assurément le sentiment de réalisation de soi au travail et une perception que le travail a bien un sens.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

8-la liberté dans le travail et dans la circulation au sein de Danone:

En ce qui concerne la liberté soit dans le travail ou dans la circulation au sein de l'entreprise, les résultats obtenus de la part de nos enquêtés sont partagés en deux catégories.

On trouve la première catégorie où 15 enquêtés expriment leur sentiment de liberté dans le travail et la circulation comme exprime un interviewé manager : *« je travaille avec une libre manière dont je procède à ma manière dans mon travail l'essentiel elle est adéquate et convient avec , je prends des initiatives, je rentre quand je veux et je sors quand je veux, je suis très autonome même, l'essentiel c'est la conscience et faire le travail convenablement aussi je me déplace librement d'un service à un autre avec des badges ».*(Entretien n1)

Un autre interviewé manager ajoute : *« je me sens libre dans mon poste de travail, je dirai même très libre, je ne suis dépendant ni des horaires ni de délit, l'essentiel je respecte toujours le règlement intérieur de l'entreprise, donc je me sens comme si je suis chez moi, en ce qui concerne la circulation, je n'ai pas de problème sur ça ».* (Entretien n11)

Les résultats obtenus démontrent que dans l'entreprise Danone les managers de notre échantillon sont libres soit dans leurs postes de travail soit dans leurs circulations au sein de l'usine, ils ne sont pas dépendants ni des chefs ni d'un volume horaire fixe, ils ont la liberté de gérer leurs temps par rapport à leurs travaux, aussi ils prennent des décisions, l'essentiel c'est s'organiser, finaliser les tâches et atteindre les objectifs. Ils circulent librement même en dehors de leur service et cela peut s'expliquer par le style de management appliqué par les chefs de Danone qui est participatif et autoritaire.

En revanche, la deuxième catégorie reste minoritaire voir 05 des interviewés déclarent qu'ils ne sont pas libres ni dans le travail ni dans la circulation au sein de l'usine comme déclare un non manager : *« non, je ne suis pas libre dans mon travail car je suis commandé par mon chef d'un côté et dans l'autre côté je travaille avec le règlement intérieur dont je ne peux jamais le négliger ,pour ce qui concerne la circulation aussi je ne peux pas circuler librement ni de passer par tous aussi j'ai pas l'accès à tous les chantiers ».* (Entretien n8)

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Un autre enquêté non manager ajoute : « *non, je ne suis pas libre dans mon travail car mon responsable me laisse pas prendre des initiatives il faut toujours demander son avis même si je suis compétant, ponctuel, encore même s'il ya le créneau, je rentre rapidement a mon travail aussi non je ne circule pas librement car l'usine n'est pas un stade* ». (Entretien n 14)

Cependant, on constate qu'il ya une minorité de notre échantillon sentent pas la liberté dans le travail car ce dernier est conditionné par le règlement interne de l'entreprise ainsi par les responsables qui exigent le sérieux dans le travail comme il dit l'un des enquêtés non manager: « *je ne peux pas reste sans travaille même si j'ai un problème dans mon micro, je dois utiliser le PC de mon collègue qui est absent* ». Aussi la circulation est limité car il ya des cameras de surveillance et des restrictions.

Danone c'est une entreprise multinationale avec une bonne culture, elle donne une certaine liberté aux employés quand a l'exercice de leurs taches pour les valorisés. Si l'entreprise n'a pas une bonne culture on pourrait jamais être rentable pour atteindre les objectifs de celle ci, il faut une bonne culture pour une bonne gestion et l'organisation de travail pour bien gérer les travailleurs pour avoir un bon rendement qui consiste de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise.

La culture influence sur les projets de l'entreprise, elle permet d'évaluer le travail pour le bon rendement qui exige la disponibilité de temps et les normes au travail. Mais si l'entreprise qui trace ses objectifs, La liberté dans le travail dépend de chef, donc il est aux salariés de suivre les ordres dictés par leur responsable afin d'arriver à réaliser les objectifs de cette entreprise.

2-analyse des données relatives à la deuxième hypothèse :

B- le rapport au travail :

Dans cet élément, on va parler sur le rapport au travail qu'entretiennent les salariés enquêtés de Danone qui sont intégré sous une culture d'entreprise, c'est-à-dire savoir si la culture influence positivement sur le rapport au travail de ces salariés enquêtés

1-la position et l'image de Danone dans son environnement économique et social :

Lors de l'entretien, nos enquêtés nous ont fait déduire d'après leurs réponses obtenus une seule catégorie de réponse qui est : "le groupe Danone reflète une **excellente image**

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

sur les deux plans'' comme confirme un enquêté manager qui travail dans la conception : « Danone vé écule une très bonne image sur les deux plans : coté économique, elle est fortement présenté sur le marché avec un important chiffre d'affaire, elle prend le prolifération de commerce par sa bonne politique de gestion, contribue au développement économique de la région, coté sociale, Danone a beaucoup de social, elle organise des sorties, les visites a l'usine est considéré comme aide social car beaucoup de familles qui se nourrissent a travers Danone ». (Entretien n02)

Un autre enquêté non manager confirme : « personnellement je vois que Danone c'est géant comme son nom l'indique, c'est une multinationale, elle a une position de leader en terme d'agro-alimentaire en Algérie avec les marques françaises, persévérance et qualité dont on trouve les produits en matière première exemple la collecte de lait frit, elle est aussi bien placé socialement ,elle a plus d'avantage comme formations, des personnes cadre, l'offre d'emploi (elle fait travailler 9000 de gents),investissement, donne un bon pouvoir d'achat pour les travailleurs . » (Entretien n05)

On constate d'après les réponses des interviewés que l'entreprise Danone occupe une place importante et reflète une bonne image que se soit sur le plan économique ou sociale ,est une multinational dont elle est arrivé a une vague de modernité, elle a mit a jour les normes de groupe, amélioration des conditions de travail puis l'augmentation des salaires ,une nouvelle organisation ,nouveaux objectifs, le respect des lois et de l'image de l'entreprise, elle a changé de statut (SPA) autre fois Djurdjura était une (SARL),elle effectue des bilans chaque moins, il ya plus d'exigence en matière de qualité, d'information et le partage des responsabilités , la sécurité, certification des eaux, réajustement du personnel, nouvelle marque de produit, nouveaux cadres, changement de tous les machines ,implantation des NTIC....

Par sa culture, Danone a apporté des techniques modernes : de gestion des compétences, recrutement, formation, pou le savoir-faire, investissement, plus d'ouverture, donner la chance a tous le monde, contacter avec l'étranger, ouverture sur d'autre culture.

2-la représentation ou la signification accordée au travail :

On déduit d'après les résultats de cette enquête 03 catégories de réponses :

La première catégorie des réponses montre que 12 salariés espèrent de travail **“une rémunération”** : source de gain c'est-à-dire un moyen de gagner juste de l'argent

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

comme déclare un enquêté manager : « *personnellement je ne viens pas par plaisir ni par amour de travail mais juste pour gagner d'argent, donc si ce n'était pas le salaire, je travaille plus* ». (Entretien n20)

Ensuite succède la deuxième catégorie avec 04 salariés qui souhaitent de travail ‘**une reconnaissance**’ parce qu’être reconnu et remercié pour les efforts faits au travail est un honneur pour eux ainsi qu’ils veulent s’identifier au sein de cette entreprise comme proclame un enquêté non manager : « *tous efforts mérite un remerciement et une reconnaissance et surtout être insérer et s’identifier dans cette entreprise* » (Entretien n18).

Enfin on trouve la troisième catégorie ou 04 employés veulent de travail ‘**un épanouissement**’ :s’ouvrir a la nouveauté, à l’inconnu, c’est-à-dire qu’ils cherchent à être heureux et prendre du plaisir en travaillant comme exprime un interviewé manager « *je ne viens pas pour le salaire, mais par plaisir et amour de mon travail car il me permet de m’épanouir* ». (Entretien n13).

On remarque que la tendance générale des salariés enquêtés avec un effectif très élevé voir 12 employés préfèrent paradoxalement exprimer leur rapport instrumental au travail et l’importance de salaire, cela nous laisse dire que la quasi majorité affirme que le travail est juste un moyen de gagner de l’argent c’est à dire ils cherchent juste le salaire et la aussi on remarque une égalité d’effectifs pour ceux qui le considèrent comme un moyen de reconnaissance et d’épanouissement avec un effectif de 04.

On remarque d’après ces résultats que la plupart des salariés enquêtés de Danone donne une signification instrumentale au travail, c’est-à-dire qu’ils perçoivent le travail comme une source pour gagner de l’argent en premier lieu, mais cela n’exclu pas d’autres significations, alors pour d’autres le travail signifie un lieu de réalisation de soi, et d’accomplissement personnel. Aussi on remarque que Le taux le plus élevé de ceux qui déclarent que le travail est juste moyen pour gagner de l’argent sont des hommes par rapport aux femmes qui le conçoivent ainsi, suivi du sexe féminin considèrent celui-ci comme une source d’accomplissement tandis que le sexe masculin le considère comme une source de réalisation de soi. Ainsi, nous remarquons que le taux le plus élevé sont des hommes qui ont des réponses attribuées à : le travail comme un moyen de gagner la vie, car ces derniers ont besoins de gagner beaucoup plus d’argent pour assurer la responsabilité financière contrairement aux femmes, elles n’ont pas vraiment besoin

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

d'un salaire très élevé ou gagner beaucoup d'argent car elles n'ont pas les mêmes responsabilités que les hommes. Le travail est ainsi pour elles un facteur de soi et d'acquisition d'un statut social favorisé.

L'interprétation de ces données nous permet de dire que :

Les salariés en début de carrière professionnelle, ou bien qui n'ont pas assez d'expérience au travail, ne cherchent que la rémunération (gagner de l'argent) sans penser à autre choses.

En ce qui concerne ceux qui travaillé pendant plusieurs années au sein de cette entreprise ils cherchent en plus du salaire une reconnaissance, c'est-à-dire ils veulent en premier lieu que leurs efforts pendant toutes ces années soient reconnues et valorisées, ceux qui espèrent un épanouissement au travail.

3-1'adaptation des employés au travail :

A propos de ces résultats nous avons constaté que les réponses des enquêtés sont partagés en trois catégories: la quasi –totalité de nos enquêtés (17) représente la première catégorie avec l'expression : « *oui, je suis adapté **facilement*** ».comme confirme un enquêté non manager qui travail dans la conception : « *oui, je suis adapté facilement dans le groupe Danone, aussi dans mon service grâce a mes expériences, compétences, connaissances et surtout ma volonté sans oublier mes anciens collègues qui m'ont aidé dans l'adaptation, plus mon responsable chacun à contribuer à sa manière* ». (Entretien n12)

Un autre non manager proclame : « *le faite d'avoir un responsable qui aide à s'adapter et qui pousse à apprendre et des collègues qui vont être comme support, donc je dirai oui, je m'adapte facilement* ». (Entretien n10)

Nous pouvons designer que la majorité des enquêtés confirment que la culture d'entreprise DDA a une influence sur l'adaptation des salariés au travail, et ça peut s'expliquer par le maintien d'une cohésion et l'union du personnels de l'entreprise autour des différentes service afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel autour des objectifs communs.

La deuxième catégorie est représenté par le reste des enquêtés (03) qui montrent une non adaptation : « *non, je ne suis pas adapter a mon travail* ».

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Un enquêté manager dit : « non, je ne suis pas adapté a mon poste, car j'ai trouvé beaucoup de difficultés aussi je ne suis pas intégré dans le groupe Danone facilement ». (Entretien n09).

GRAWITZ Madeline a dit « à l'intérieur d'un groupe, l'intégration est exprimé par les interactions entre les membres provoquant un sentiment d'identification au groupe et à ces valeurs ». ⁷

Nous pouvons constater que la minorité des enquêtés confirment qu'ils ont rencontré des difficultés par rapport a leur adaptation, cette difficulté peut être du au manque de consignes, d'orientation, de base de donnée ou c'est du au l'insuffisance de support ou peut être même c'est des nouveaux postes qui n'existe pas déjà ou ces des nouveaux recrutés.

Ce qu'on peut déduire de ces résultats, c'est que les employés de Danone Djurdjura sont bien adaptés à leurs travaux et cela se voit dans leurs réponses et leur rapport au travail, aussi c'est que l'adaptation au travail est due à la bonne culture d'entreprise, et la bonne organisation de celle-ci. Nous pouvons dire aussi que la signification de la culture d'entreprise pour la majorité des agents de conception a une signification d'adaptation, cela explique que la culture d'entreprise joue un rôle important a l'intérieur de DDA, elle permet surtout au nouveau salariés de les orientés dans l'exécution de leurs taches pour mieux connaitre et comprendre la manière du déroulement du travail à effectuer au niveau des divers structures de l'entreprise. Donc la culture d'entreprise Danone a un impact sur le rapport au travail de ses salariés.

4-vous vous donnez à fond dans la réalisation de votre travail ?

Les réponses a cette question montrent que la première catégorie ou (16) employés se donnent à fond dans la réalisation de leurs taches sous cette réponse : « *oui, bien sur je me donne a fond dans l'accomplissement de mes taches* ».

Un enquêté non manager confirme : « bien sur c'est obligé de ce donné à fond pour arriver à satisfaire la conscience professionnelle, aussi arrivé à satisfaire les objectifs personnels comme la promotion et celles de l'entreprise aussi par amour de mon travail ». (Entretien n07).

⁷ GRAWITZ Madeline, lexique des sciences social, 7^{ème} édition, Dalloz, paris, 2001, p234.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Un autre manager ajoute : « oui je me donne a fond car je suis de nature qui aime finaliser ses taches d'ailleurs quand j'accepte un travail, je le fait bien et correctement aussi je me donne a fond car je connais l'impact de mon poste de travail et l'importance d'un bon travail ». (Entretien n19).

On constate que la majeure partie des répondants affirment qu'ils se donnent à fond dans leurs travail au sein de l'entreprise Danone, donc leur rapport au travail positif parce qu'ils utilisent des stratégies comme travailler sérieusement et faire mieux chaque jour pour garder leurs poste de travail(assurer un salaire) , évaluer et être promu c'est à dire arriver a la promotion et aux objectifs personnel, et aussi il ya d'autre qui exprime un rapport positif par maitrise et amour de leur métier , leurs éducations ,satisfaire leurs conscience professionnelle , tenir aux déliits et arriver aux objectifs de l'entreprise et aussi parce que le milieu et les conditions de travail sont favorable pour se donner au maximum.

Ensuite, on trouve la deuxième catégorie ou d'autres enquêtés (04) affirment : « *non, je me donne pas à fond dans le travail* ».

Un enquêté non manager ajoute : «non, je me donne pas à fond, je me donne juste ce qu'il faut car c'est un rapport équitable, on travail au tend de salaire et besoin ». (Entretien n14).

On constate que la minorité des enquêtés expriment des rapports négatifs c'est à dire certains travailleurs ne se donnent pas a fond au travail et aussi ne donnent pas assez d'importance a la tache effectuée car ils pensent qu'il ya des facteurs humains qui démotivent aussi quoique tu fasses tu n'auras pas ni de prime ni de promos et qu'un jour à l'autre ils seront mis à la porte donc ce n'est pas la peine de trop bosser pour rien.

On constate qu'il ya des critères dans l'entreprise qui influence sur le rapport donnés par les salariés au travail comme : le lieu de travail, le poste occupé, les conditions de travail, le salaire....et des critères d'un facteur humain comme : l'esprit et la personnalité des travailleurs, la conscience professionnelle...

On déduit que la majorité des employés de DDA spécifiquement ceux qui travaillent dans la conception cherchent un climat favorable pour se donner à fond dans leur travail, et d'après notre enquête au pris de employés nous remarquons que la plupart préfère travailler dans un milieu proche de leur maison, et aiment exécuter leurs taches

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

dans des bonnes conditions ou ya pas de risque et de les mettre à l'aise dans leur milieu de travail, et leur poste occupé et tous ça va les aider à mieux s'adapter et se donner à fond. C'est-à-dire qu'ils cherchent à être heureux et prendre du plaisir en se donnant a fond quand se travaillant.

5- avez-vous eu l'idée de quitter Danone ?

Les réponses à cette question sont partagées en deux catégories dont la première est représenté par 12 effectifs comme suite : « **oui**, j'ai eu l'idée de quitter Danone ».

Un enquêté non manager confirme : « *oui bien sur, pourquoi pas si je trouve une autre bonne occasion avec un bon salaire, une bonne promotion et afin de faire une bonne carrière* ». (Entretien n11).

Un autre manager proclame : « *oui, si je trouve mieux ailleurs je partirai car ils ne veulent pas régulariser ma position, aussi il ya un manque de compensation des efforts (salaire compensatoire) donc c'est légitime de penser ainsi* ». (Entretien n15).

Les résultats obtenus ont mis en évidence que l'orientation de la majorité des employés de Danone spécifiquement ceux qui travaillent dans la conception, était de nature principalement instrumentale dont elle ce voit clairement dans l'idée de quitter cette entreprise pour recevoir ailleurs un bon travail compensé avec des promotions mieux, salaire plus élevé, évolution de carrière et d'autres avantages matériels. Comme elle est aussi de nature expressive dont se résulte dans le manque de reconnaissance que sentent ces salariés, non régularisation des positions des travailleurs, et peut être a cause des tentions entre les collègues, tenter et avoir d'autre expérience ailleurs qu'a Danone.

La deuxième catégorie est représentée par 08 enquêtés qui préfèrent dire : « **non**, je n'ai pas eu l'idée de quitter Danone ».

Comme confirme un enquêté manager : « non, je ni pas eu l'idée de quitter Danone car j'ai plus de 17 ans de service ici, j'aime travailler dans une entreprise multinationale aussi on ne va pas trouver mieux a l'extérieur dont il ya la peur de non régularisation, non reconnaissance ». (Entretien n02).

Un autre non manager ajoute : « non, je ni pas cette idée car je suis là sa fait longtemps et je suis bien, je me sens comme si je suis chez moi, valorisé, promu, mes efforts sont

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

reconnus, j'ai eu une augmentation de salaire aussi si on compare aux autres entreprise, on ne trouve pas mieux ailleurs ». (Entretien n16).

En revanche, on constate qu'il reste un nombre aussi important des enquêtés qui veulent garder leurs place au sein de Danone ou ils trouvent beaucoup d'ambiance et d'expérience.

L'interprétation de ces données nous permet de dire que :

Les salariés en début de carrière professionnelle, ou bien qui n'ont pas assez d'expérience au travail, ne cherchent que la rémunération (gagner de l'argent) sans penser à autre choses donc ils peuvent facilement quitter leur entreprise et partir vers une autre ou ils vont touchés un bon salaire.

En ce qui concerne ceux qui travaillé pendant plusieurs années au sein de cette entreprise ils cherchent en plus du salaire une reconnaissance, c'est-à-dire ils veulent en premier lieu que leurs efforts pendant toutes ces années soient reconnues et valorisées, ceux qui espèrent un épanouissement au travail, donc ils ne peuvent pas quitter cette entreprise ou ils ont vécu beaucoup.

6-l'évolution dans la carrière à Danone est telle possible ?

Les réponses à cette question sont partagées en deux catégories :

La première catégorie est représentée par (16) enquêtés qui confirment : « ***oui, l'évolution dans la carrière à Danone est possible*** ».

Un enquêté non manager dit : « oui, à Danone il ya toujours l'évolution donc c'est une excellente entreprise pour faire toute une carrière ». (Entretien n08).

Une autre non manager ajoute : « oui, Danone par sa politique donne beaucoup de chance à propos de l'évolution carrière, il faut juste donner des efforts et savoir saisir la chance ». (Entretien n06).

On constate que la majorité de nos enquêté voient que l'évolution dans la carrière au sein de Danone est forcément possible, il suffit juste atteindre les objectifs, être performant, sérieux, compétent, et savoir saisir l'opportunité.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Ensuite reste la deuxième catégorie représentée par une minorité des enquêtés (04) qui expriment le contraire : « *non, l'évolution dans la carrière à Danone semble impossible* ».

Un enquêté manager explique : « non, c'est relationnel, si le chef ne veut pas que vous évoluer, il y'aura pas d'évolution ». (Entretien n13).

Une autre non manager explique : « personnellement, je vois que la carrière ici à Danone arrive à sa fin, il nous a cloué, même si tu essaye de postuler dans d'autre poste, y'aura toujours des obstacles ». (Entretien n03).

On constate que la minorité de nos enquêtés voient que l'évolution dans la carrière au sein de Danone est semblable impossible et peut être due aux obstacles comme le manque des occasions qui se présente, l'évolution conduit à un changement carrément de métier, le manque de formations, soutien et l'aide de chef car il pense qu'à lui et aime garder les employés dépendent de lui, les postes sont toujours occupés, question de budget (s'il permet de créer d'autre poste), l'instabilité, manque des occasions qui se présentent

La promotion professionnelle est considérée comme un droit et un besoin institué des salariés pour l'acquisition des nouvelles connaissances et pour mieux enrichir son savoir-faire et faire toute une carrière.

Danone est une excellente boîte pour faire toute une carrière, en fait Danone aime que l'employé touche certaine polyvalence dans les services il faut juste saisir la chance donc chez Danone, la règle c'est : si on n'évolue pas on reclasse, car Danone donne beaucoup de chance car est une entreprise multinationale dont il ya des formations, changement de système de travail, elle va avec l'évolution informatique, la politique de Danone dont elle évolue toujours.

7-la représentation de l'entreprise Danone :

Les représentations données par les enquêtés pour l'entreprise Danone s'affichent en quatre catégories :

Dans la première catégorie on trouve 05 enquêtés qui ont représenté l'entreprise Danone Djurdjura par mot : *'humanisme'*.

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

Ensuite la deuxième catégorie est définie aussi par 05 enquêtés qui ont répondu par le mot : *''ouverture''*.

Après la troisième catégorie est définie par 05 enquêtés qui ont proclamés : *''proximité''*.

Enfin la quatrième catégorie est définie par 05 enquêtés qui ont dit : *''enthousiasme''*.

On constate que l'ensemble de ces lettres compose le mot **''HOPE''** en anglais qui veut dire en français **''ESPOIR ''** et que les représentations données par les enquêtés sont des éléments constituant de la culture d'entreprise Danone Djurdjura qui sont connues par tous les salariés.

Le poids de vue des différentes générations permet de comprendre le processus de modernisation de l'entreprise ou au contraire sa plus ou moins forte résistance au changement. Il permet également de mieux cerner les éléments d'une culture de l'entreprise en terme de transmission des savoirs –faire, et de repérage des systèmes d'identifications professionnelles⁸.

Synthèse des résultats obtenus :

L'interprétation des réponses obtenues indique que La culture d'entreprise, chose la mieux partagée entre ses membres, est un ensemble de normes, valeurs et règles, système de cohésion et de cohérence, elle s'apparente au capital immatériel de l'entreprise, aussi est un processus qui vient de l'interaction entre les membres de l'organisation et de ses relations avec l'environnement, c'est un contenu descriptible et spécifique à l'entreprise et qui la distingue des autres, c'est une grille de lecture de cette « société humaine » particulière qui donne apparence à deux culture interne (entre les membres) et externe (relation avec l'environnement) et tous les deux réunis forment la culture de l'entreprise.

Lors de notre recherche on a constaté que Danone possède une culture fortement institutionnalisée, typique d'une entreprise multinationale, composée d'un ensemble de croyances, normes et valeurs, pratiques et comportements spécifiques à l'organisation

⁸ LACONO Geneviève, *gestion des ressources humaines*, édition Casbah, Alger, 2004, p94

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats.

(Hope, réunion début et fin d'année, le modèle économique, culture, qualité et sécurité...).

Son rapport avec le management se résume au rôle essentiel du manager envers la culture d'entreprise ou les managers connaissent et mettent en œuvre les outils et les réflexions nécessaires pour l'approcher et la faire circuler correctement en donnant l'exemple et veiller à son existence dans l'entreprise, donc le management a la fonction d'intervenir dans les situations de groupes et c'est la culture qui l'aide à comprendre les collectivités.

On constate que le rapport au travail des salariés enquêtés se réfère à leurs attentes vis à vis du travail, c'est-à-dire qu'ils espèrent des rémunérations en premier lieu, des reconnaissances et de l'épanouissement ce qui détermine la nature du rapport au travail qu'ils entretiennent au sein de cette entreprise DDA. Ces enquêtés veulent et espèrent être reconnus pour les efforts qu'ils ont fait pendant qu'ils travaillent au sein de Danone Djurdjura. la majorité des enquêtés de cette entreprise travaillent dans des bonnes conditions et la sécurité au travail, aussi trouvent toujours le sentiment d'appartenance et d'implication car les normes et les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec les attentes des salariées. C'est-à-dire qu'ils confirment l'existence des situations résultantes de la culture composée d'un ensemble de valeurs et de normes qui produisent un ensemble de comportements communs à tous les salariés et des objectifs similaires.

Alors, La culture d'entreprise DDA influence vraiment positivement sur le rapport au travail des salariés enquêtés, ce qui fait que cela confirme nos hypothèses.

Enfin pour survivre et réussir « *l'entreprise doit d'abord se reconnaître un ensemble de valeurs saintes sur lesquelles se fondent toutes ses politiques et son action* ».⁹

⁹ CHERAIET Mohiédine, culture d'entreprise en Algérie (l'expérience de Seder), Office de Publication Ud Alger, 2004, p124.

IV- CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Notre présente étude a porté sur l'impact de la culture d'entreprise sur le rapport au travail des salariés chez DANONE DJURDJURA D'AKBOU, dans laquelle nous avons essayé en premier lieu d'identifier la culture de cette entreprise pour voir ensuite, la portée de la notion du rapport au travail dans le domaine socioprofessionnel, autrement dit : est-ce que la culture d'entreprise a vraiment un impact sur le rapport au travail des salariés.

La culture d'entreprise est un ensemble complexe qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation, face à un environnement instable et de plus en plus difficile, le principe retenu à travers les deux parties théorique, DDA cherche à dynamiser leur potentiel humain, sa composition dépend selon le cas de notre terrain DANONE Djurdjura Algérie aux éléments suivants : normes communes : « performance, animation, développement, fiertés de nos produits » valeurs communes : « humanisme, ouverture, proximité, enthousiasme, culture qualité, culture sécurité.. », comportement et pratique : « horaire de travail, la tenue, réunions, rituelles début fin d'année, journée de sensibilisation, tabou, tradition et culture de la région ».

Le rapport au travail des salariés de DDA, s'exprime dans la façon de se représenter et de vivre leur destin professionnel, il s'élabore à travers l'expérience de travail et de relation avec les autres, mais il se construit aussi dans un rapport à soi tout au long de leur cheminement de carrière, aussi il se réfère à leurs attentes vis-à-vis du travail, c'est-à-dire qu'ils espèrent des rémunérations en premier lieu, des reconnaissances et de l'épanouissement ce qui détermine la nature du rapport au travail qu'ils entretiennent.

La culture d'entreprise Danone joue un rôle de double tranches, d'une part elle joue un rôle primordiale dans l'intégration socioprofessionnelle des salariés, grâce à la communication qui existe entre ses membres, et aux encouragements que cette organisme fait pour les activités collectives, aussi grâce aux bonnes relations qui sont très chaleureuse entre les salariés et permettre aux membres d'entreprise d'avoir le sentiment d'appartenance par la responsabilité et la confiance que l'entreprise donne à ses salariés, d'autre part facilite la réalisation des tâches, aussi l'entreprise Danone essaye toujours d'être à jour avec le monde extérieur grâce aux nouvelles technologies et l'évolution des moyens de communication aussi pour que les salariés ne trouvent pas

Conclusion générale

un malaise lors de la réalisation des tâches et afin qu'ils entretiennent un bon rapport au travail.

Alors, La culture d'entreprise DDA influence vraiment positivement sur le rapport au travail des salariés enquêtés, ce qui fait que cela valide et vérifié nos hypothèses proposés dans la problématique.

MEIER Olive prouve : « la culture d'entreprise est un phénomène collective qui associe des individus au sein d'un même groupe social » ¹

¹ MEIER Oliver, management interculturelle, 2^{ème} Edition, Dunod, Belgique, 2006, p10.

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

La liste bibliographique :

a) Les ouvrages :

- 1- AKTOUF Omar, « Mobilisation et Culture d'entreprise » in Revue Personnel, n°359, avril, ANDCP, 1995.
- 2 -ALBARELLO Luc, apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique, 3eme Edition, Boeck, Paris, 2007.
- 3-ANCTIL Mélanie, les nouvelles générations et le sens du travail des jeune, 2006.
- 4-ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah, Alger, 1997.
- 5-BENDIABDELLAH.B, la réalité de la formation dans l'entreprise algérienne, 2002.
- 6-BRENOUX Philippe, Sociologie du Changement (dans les entreprises et les organisations), édition de seuil, Paris, 2004.
- 7-BUSSENAUL Chantal et PRETET Martine, Economie et Gestion de L'entreprise, Vuibert 4^{ème} Edition, Paris, 2006.
- 8-CHAMINADE Benjamin, attirer et fidéliser les bonnes compétences, Edition AFNOR, Paris, 2005.
- 9-CHERAIET Mohiédine, culture d'entreprise en Algérie (l'expérience de Seder), Office de Publication Ud Alger, 2004.
- 10-DELAVALEE Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Ed organisation, paris, 2002.
- 11-DELLARD Olivier et REY Dominique, culture d'entreprise : que sais je, 5^{ème} édition, Presses Universitaire de France, 2007.
- 12- D'IRIBARNE(P) et autres, Cultures et Mondialisation, Edition de seuil, 2002.
- 13- EDGAR Schein, Culture Organisationnelle et Leadership, Edition Jussey basse, San Francisco 1985.
- 14-EDUARDO Miguel, Pourquoi Une Culture Organisationnelle, texte traduit par lourdes soules de Buenos Aires, 2014.

- 15-ERIC Delavallée, la culture d'entreprise pour manager autrement, éditions d'organisation, Paris, 2000.
- 16-Fur cote(R), guide de gestion des ressources humaines, édition, techno compétences, Québec, 2003.
- 17-GAUTHIER Benoit, recherche sociale, 4eme Edition, PRESSES, Université du Québec 2004.
- 18- Gilles(f), dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Édition Armand colin, paris, 2004
- 19 –GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme Edition, Ed, Dalloz, paris, 2000.
- 20-GRAWITZ Madeleine, méthodologie des sciences sociales, 11eme Edition, Dalloz, 2001.
- 21-JEAN François Soutenain et PIERRE Forcet, Organisation et Gestion de L'entreprise, Edition Berti, paris, 2006.
- 22-LABARONNE Daniel et MEZIANI Mustapha, « traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie ».In Management et avenir, n°37, 2010/07.
- 23- LACONO Geneviève, gestion des ressources humaines, édition casbah, Alger, 2004,
- 24-L.BOYER, N.EQUILBEY, le vade me cum de DRH, édition management, paris, 1999.
- 25-LUC Galizia, la Gestion des Conflits dans L'entreprise, mémoire présenté et réalisé pour l'obtention du Diplôme Universitaire Supérieur de Gestion des Entreprises, Mais2003.
- 26-MARIE Gagné, identité et rapport au travail Des différences persistantes selon le milieu social, thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en sociologie pour l'obtention du grade de maître ès arts (M.A), Québec, 2009.
- 27-M.DARBELET, et autres, l'essentiel sur le management, 5eme édition, Berti édition, Alger, 2007.
- 28- MEIER Oliver, management interculturelle, 2ème Edition, Dunod, Belgique, 2006.
- 29-MENARD Claude, l'économie des organisations, édition la Découverte, paris, 2004.
- 30-MICHEL Barbèle. Olivier Meier, Manager, Edition Dunod, Paris, 2006.

31-MICHEL De Coster, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3eme Edition.

32-OUMELKHIR Touati, rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien, Thèse présenté à la Faculté des études Supérieures à l'Université de Montréal et à L'école des Hautes Etudes en Sciences Sociales, en vue de l'obtention du grade de philosophie Doctor (PH.D) en sociologie, paris, décembre ,2007.

33-QUIVY Raymond et autres, manuel de recherche en science sociale, 4eme Edition Dunod, Paris, 1995.

34-SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise : Organisation, Culture et développement, 2eme Editions, Presse de sciences PO et Dalloz, Paris, 1995.

35-SOUTENAIS J.F, organisation et gestion de l'entreprise, collection expertise comptable Foucher, copyright, Berté édition, Alger, 2007.

36- SOYER Jacques, fonction formation, 3ème édition, Organisation, Jouve, Paris, avril2003.

37-VENDRAMIN Patricia, les jeunes, le travail et l'emploi, enquête auprès des salariés de moins de 30 ans en Belgique Francophone, Décembre 2007.

b) Dictionnaire :

1-BRUNO Alain, Dictionnaire d'Economie et des Sciences Sociales, Ellipses Edition Marketing, Paris.

2-Dictionnaire Larousse de poche, 1992.

3- IRCOM, le guide pratique de la communication, édition eyrolles, paris, 1992.

c)Les sites d'internet :

1-BEATHGE M, « l'individualisation comme espoir et danger : apories et paradoxes de l'adolescence dans les sociétés occidentales » in revues internationale des sciences sociales, vol37, n°4,1985.In: <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>.consulté le novembre 2014 à 11 :13.

2-CULTIAUX J et VENDRAMIN P, les générations face aux mutations du rapport au travail, 2008.

In : <http://webcache.googleusercontent.com>.Consulté le Décembre 2014 à 03 :13.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN :

1-les données socioprofessionnelles :

1-le sexe : masculin....., féminin.....

2-Age : Entre 25-30 ans.....

Entre 31-40ans.....

Entre 41et plus.....

3-niveau d'instruction : moyen.....

Secondaire.....

Universitaire.....

Autres.....

4-catégorie (poste occupé) :

Ancienneté :.....

- Identification de la Culture d'entreprise :

Style du management et politique de GRH :

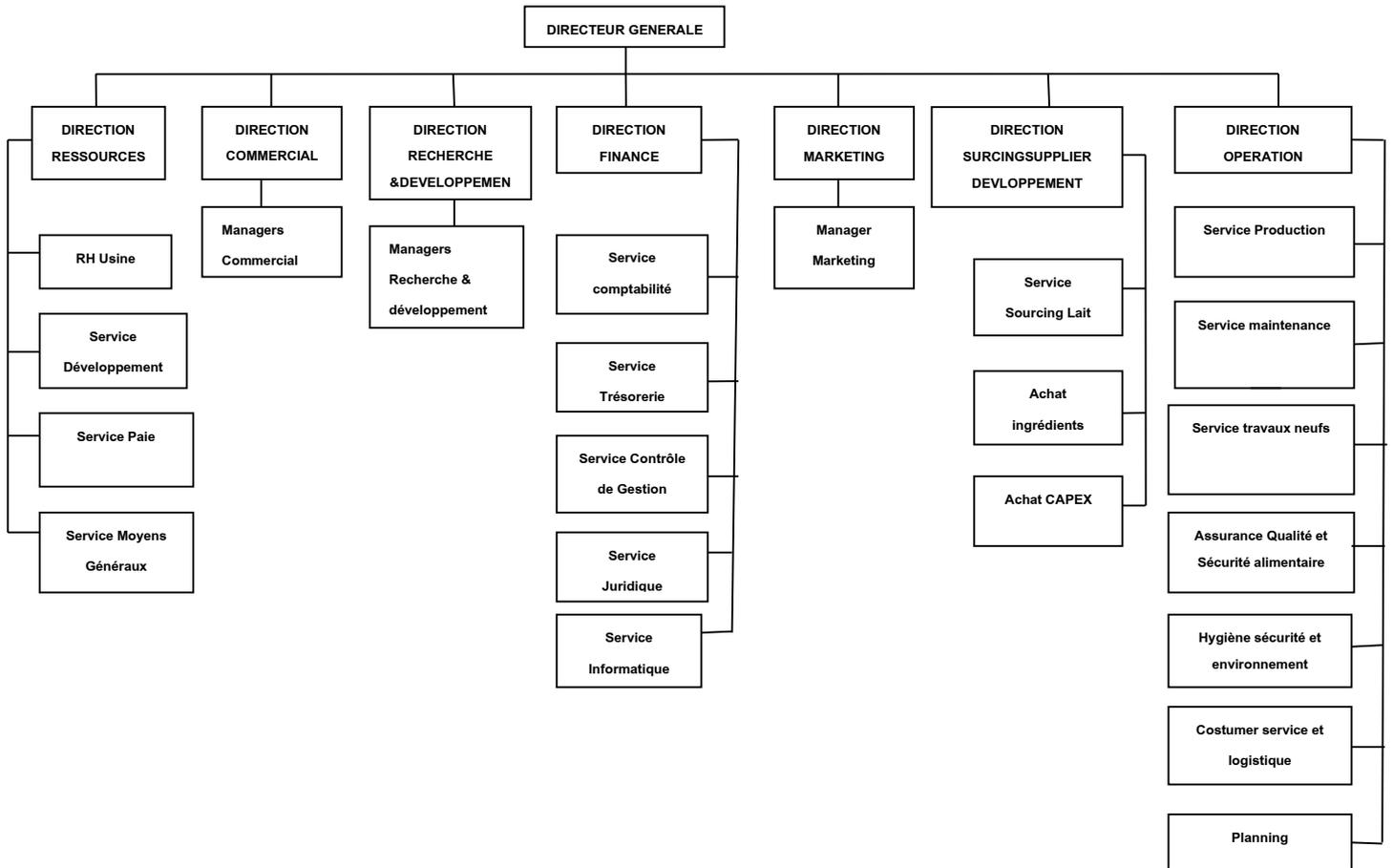
- 1- comment jugez-vous vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques ? Sont – ils sévères et exigeants dans leurs comportements envers les travailleurs ?
- 2- adressez vous facilement à vos supérieurs si jamais vous aurez besoin de quoi que ce soit ? pensez vous que vos supérieurs sont prêts à vous écouter ?
- 3- êtes vous informés régulièrement sur tout ce qui concerne le travail, l'entreprise, le règlement intérieur, les objectifs de l'entreprise...etc. ?
- 4- jugez vous que votre salaire correspond aux efforts que vous déployez dans l'accomplissement de votre tache ? si non dites pourquoi ?

- 5- pensez vous que si vous donnez satisfaction au travail par votre rendement, vous pouvez facilement être promus à un poste supérieur ? expliquez dans les deux cas ?
- 6- comment considérez vous le climat de travail ici à Danone (avec les collègues, et les Chefs)?
- 7- vous arrive t il de prendre des initiatives dans votre travail sans consulter vos chefs ? vous laisse t- on prendre des initiatives ?
- 8- sentez vous libre dans votre travail ? comment ? circulez-vous librement à l'intérieur ?

Rapport au travail :

- 1- que pensez-vous de la position et l'image de Danone dans son environnement économique et social ?
- 2- que représente pour vous votre travail ?
- 3- êtes-vous adaptés facilement à votre travail ? si oui dites qui vous a aidé dans cette adaptation ? si non dites pourquoi ?
- 4- est ce que vous vous donnez à fond dans la réalisation de votre travail ? quelles sont les raisons ?
- 5- avez-vous eu l'idée de quitter Danone ? si oui dites pourquoi ?
- 6- pensez vous que vous pouvez évoluer dans votre carrière ici à Danone ?
- 7- si on vous demande de représenter votre entreprise Danone avec un mot....quel serait-il ?

ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE



Source : document interne de DANONE

I-INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE1 :
LE CADRE METHODOLOGIQUE DE
LA RECHERCHE

CHAPITRE 2 : LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 3 :

**La portée de la notion du rapport au travail
dans le domaine socioprofessionnel.**

CHAPITRE 4 :
PRESANTATION DE L'ORGANISISME
D'ACCUEIL

CHAPITRE5 :

L'ANALYSE ET L'INTREPRETATION DES

RESULTATS

Liste des abréviations:

Abréviation	Signification
ANEM	Agence National D'emplois
DDA	Danone Djurdjura Algérie
DG	DIRECTION GENERALE
DRH	Direction des ressources humaine
GRH	GESTION DES RESSOURCES HUMEINES
NTIC	NOUVELLE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
PLF	Produits Laitiers Frais
PME	Petites et moyennes entreprises.
RH	RESSOURCES HUMAINES
SARL	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITE.
SPA	Société Par Action

LISTE DES TABLEAUX

N° Tableau	Titre des tableaux	N° Page
1	la répartition de la population d'étude selon le sexe	54
2	la répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge	55
3	la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	55
4	présentation de l'échantillon selon le poste occupé	56
5	la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle	56

IV- CONCLUSION GENERALE

SOMMAIRE

ANNEXES

II-LA PARTIE THEORIQUE

III-LA PARTIE PRATIQUE

LA LISTE BIBLIOGRAPHIQUE