

UNIVERSITÉ ABDERAHMANE MIRA. BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MÉMOIRE DE FIN DU CYCLE

En vue de l'obtention d'un diplôme de master II

Option : Sociologie d'Organisation et de travail

Thème

**La culture d'entreprise et la performance
des employés**
Cas d'étude : entreprise Danone Djurdjura
Algérie Akbou

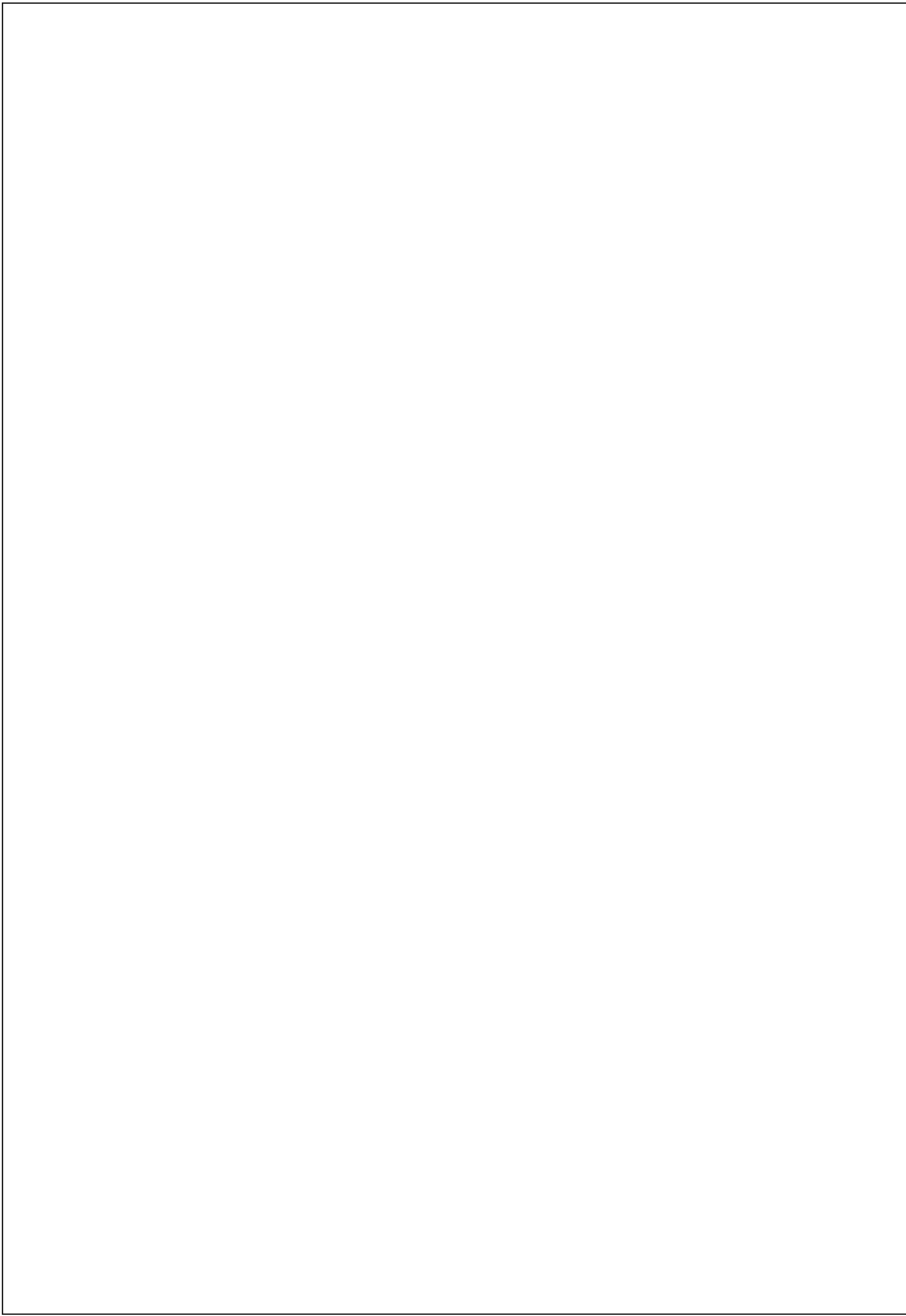
Réalisé par :

Mr.DAMIAO Lopes Joao MufuquiDr. BERRETIMA Abdel-Halim

Mlle. MUNGUAMBE Noémia Florêncio

Encadré par :

Année universitaire : 2018-2019



Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons d'abord à exprimer notre gratitude au Dieu tout puissant de nous avoir accordé la force et le courage qui nous ont amené jusqu'au bout de notre recherche.

Nous tenons aussi à remercier notre promoteur Dr BERRETIMA Abdel-Halim, pour avoir accepté de nous encadrer et nous avoir suivis durant tout le processus de la réalisation de notre travail avec ses précieux conseils.

Nous remercions également tous les enseignants et enseignantes qui nous ont enseigné pendant notre parcours académique ici en Algérie.

Nous tenons à remercions les responsables de ressources humaines de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie Akbou pour nous avoir accordé la chance d'effectuer notre stage dans leur organisation en particulier à Mme HAZIZA ainsi que son équipe Mme SALIMA et Mme ZINA qui ont toujours été disponibles à nous donner des informations concernant notre sujet.

Nous remercions Mme ABOUABAKAR Balkissa pour nous avoir aidés dans la rédaction de ce mémoire.

Nous tenons à exprimer nos profonds remerciements à nos familles en particulier aux nos pères et mères et aux nos frères et sœurs pour nous avoir soutenus et encouragés pendant tout notre parcours universitaire. Et nous remercions aussi nos amis et tous ceux qui nous ont aidés de diverses formes dans l'accomplissement de ce travail.

Que toutes ces personnes trouvent ici l'expression de notre éternel amour et gratitude car ce travail est le résultat de leur chaleur.

DAMIAO Lopes Joao Mufuqui

MUNGUAMBE Noémia Florêncio

Dédicace

Nous dédions ce modeste travail à toute la communauté scientifique en particulier à la communauté étudiante de l'université de Bejaia.

Nous espérons que les futurs diplômés se serviront de ce modeste travail, sans portant l'avoir comme la seule et unique référence vue que c'est notre premier travail de recherche.

DAMIAO Lopes Joao Mufuqui

MUNGUAMBE Noémia Florêncio

Liste des abréviations

Les abréviations	Les significations
A.E	A gent d' E xécution
A.M	A gent de M aitrise
BSN	B oussois S ouchon N euniversel
C	C adre
CSP	C atégorie S ocio- P rofessionnelle
DDA	D anone D jurdjura A lgérie
GRH	G estion de R essources H umaines
INSEE	I nstitut N ational de la S tatistique et des É tudes É conomiques
LU	L efèvre U tile
OIT	O rganisation I nternationale du T ravail
ONG	O rganisation non G ouvernementale
PME	P etite et M oyenne E ntreprise
RH	R essource H umaine

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Les caractéristiques de l'échantillon	31
2	Répartition de l'échantillon selon le genre	75
3	Répartition de l'échantillon selon les catégories d'âge	76
4	Distribution de l'échantillon selon la situation familiale	77
5	Répartition de l'échantillon selon les niveaux d'instruction	78
6	Répartition de l'échantillon selon les CSP	79
7	Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté	79
8	Identification des employés à la culture d'entreprise DDA	82
9	La corrélation entre les CSP et les caractéristiques culturelles de l'entreprise DDA	84
10	La corrélation entre les niveaux d'instruction et le respect des normes de sécurité	85
11	La corrélation entre les CSP et le respect des normes de sécurité	86
12	La corrélation entre l'ancienneté et respect des normes de sécurité	88
13	La corrélation entre les CSP et le respect des normes de qualité	89
14	La corrélation entre l'ancienneté et le respect des normes de qualité	90
15	La corrélation entre les CSP et l'influence de l'attachement culturel	91
16	La corrélation entre le genre et les niveaux de satisfaction face aux dispositifs d'intégration	95
17	La corrélation entre les CSP et les niveaux de satisfaction face aux dispositifs d'intégration	96
18	La corrélation entre les CSP et la nature de relations socioprofessionnelles	98
19	La corrélation entre l'ancienneté et la nature de relations socioprofessionnelles	99
20	L'impact des relations socioprofessionnelles dans l'exercice des activités des employés	100
21	L'impact d'insertion socioprofessionnelle sur l'accomplissement des responsabilités au travail	101
22	L'impact de la socialisation professionnelle sur l'adaptation aux	102

	exigences de poste	
23	La corrélation entre les CSP et leur avis sur leur performance au travail	105
24	La corrélation entre les CSP et l'accomplissement des objectifs fixés	106
25	La corrélation entre l'ancienneté et l'accomplissement des objectifs fixés	108
26	La corrélation entre les CSP et les considérations prise en compte par les supérieures lors de la fixation des objectifs	109
27	La corrélation entre les CSP et leur évaluation	112
28	La corrélation entre CSP et la satisfaction face à leur évaluation	114
29	L'impact de l'évaluation sur l'efficacité des employés	115
30	La corrélation entre les CSP et l'influence de la promotion sur l'engagement au travail	118
31	La corrélation entre les CSP et l'influence de la rémunération sur leur productivité	120
32	La satisfaction des employés face à leur rendement au travail	122

Sommaire

Introduction générale

Partie théorique et méthodologique

Chapitre I : Problématisation de l'objet

Introduction.....	6
1. Les raisons de choix thème.....	6
2. Les objectifs de recherche.....	6
3. La pré-enquête.....	7
4. Les études antérieures.....	7
5. La problématique.....	15
6. Les hypothèses.....	18
7. Définitions des concepts	19
Conclusion.....	22

Chapitre II : Méthodologie et technique de recherche

Introduction.....	24
1. La méthode utilisée.....	24
2. La technique d'enquête utilisée.....	24
3. La population d'étude	25
4. L'échantillonnage.....	25
5. L'échantillon	25
6. Définition de temps et lieu de l'enquête.....	29
7. Difficultés rencontrés.....	29
Conclusion.....	29

Chapitre III : La culture d'entreprise

Introduction	31
1. Aperçu historique de la culture d'entreprise.....	31
2. La définition de la culture d'entreprise.....	32

3. Les composantes de la culture d'entreprise.....	32
4. Les moyens de transmission de la culture d'entreprise.....	34
5. Les rôles de la culture d'entreprise.....	38
6. Les enjeux de la culture d'entreprise.....	40
Conclusion.....	43

Chapitre IV : La performance

Introduction.....	45
1. Aperçu historique de la performance.....	45
2. La définition de la performance	46
3. Les types de performance.....	50
4. Les éléments qui permettent la performance des employés.....	51
5. Les étapes de l'évaluation de la performance des employés.....	54
Conclusion.....	57

Chapitre V : La présentation de l'organisme d'accueil

1. L'histoire de l'organisme d'accueil.....	60
2. L'Organisation et le fonctionnement de l'entreprise Danone Djurdjura Akbou....	62

Deuxième Partie

Partie pratique : L'analyse et interprétation des résultats

Chapitre VI : Les caractéristiques de l'échantillon

Introduction.....	72
1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon.....	72
Conclusion	77

Chapitre VII : La culture d'entreprise

Introduction	79
1. Identification des employés à la culture d'entreprise DDA	79
2. Les caractéristiques culturelles de l'entreprise DDA.....	81

3. Le respect des normes de sécurité.....	82
4. Le respect des normes de qualité.....	86
5. L'influence de l'attachement culturel sur les CSP.....	88
Conclusion.....	89

Chapitre VIII. La socialisation professionnelle

Introduction.....	91
1. La satisfaction des employés face aux dispositifs d'intégration.....	92
2. La nature de relations socioprofessionnelle.....	95
3. L'impact des relations socioprofessionnelles dans l'exercice des activités.....	97
4. L'insertion socioprofessionnelle et l'accomplissement des responsabilités au travail.....	98
5. La socialisation professionnelle et l'adaptation aux exigences de poste.....	99
Conclusion.....	100

Chapitre IX : La performance des employés

Introduction	102
1. L'avis des CSP sur leur performance au travail.....	102
2. L'accomplissement des objectifs fixés par l'entreprise	103
3. Les considérations prise en compte par les supérieurs leur de la fixation des objectifs.....	106
Conclusion.....	107

Chapitre X : L'évaluation de la performance des employés

Introduction.....	109
1. L'évaluation des CSP	109
2. La satisfaction des employés face à leur évaluation.....	111
3. L'impact de l'évaluation sur l'efficacité des employés.....	112
Conclusion.....	113

Chapitre XI : La motivation salariale des employés

Introduction.....	115
1. L'influence de la promotion sur l'engagement au travail.....	115
2. L'influence de la rémunération sur la productivité des employés.....	117
3. La satisfaction des employés face à leur rendement au travail.....	119
Conclusion.....	119
Vérification et discussion des hypothèses.....	121
Conclusion générale	
Liste bibliographique	
Annexes	

Introduction générale

Introduction

Dans un environnement organisationnel de plus en plus concourant et complexe, les entreprises se demandent comment en survivre, comment assurer l'unité entre les employés, privilégier l'organisation plutôt que les individualités, les objectifs du groupe plutôt que les motivations personnelles.

« Il y a peu d'années les chercheurs ont supposé que la mondialisation de l'économie, le développement des communications, le progrès de l'éducation et le triomphe de la démocratie devraient être des solutions à ces phénomènes »¹.

Mais Malgré ces efforts, nous sommes encore loin de résoudre la complexité de ces phénomènes car le monde organisationnel change et évolue différemment d'un pays à l'autre, d'un milieu à l'autre et d'une société à l'autre. Ces changements et évolutions conditionnent le fonctionnement des organisations.

L'avènement de cet environnement organisationnel de plus en plus concurrentiel et complexe a suscité aussi des questionnements chez les chercheurs et les managers pour la compréhension de ces phénomènes. Suite à un ensemble d'études, les chercheurs ont souligné qu'il faut prendre en considération des fondements culturels qui ont longtemps été négligés. Autrement dit, les managers et les responsables de GRH doivent s'intéresser aux valeurs, normes, mythes, rites... à « la culture d'entreprise ».

La littérature de la culture d'entreprise considère cette dernière comme étant un outil managérial qui doit être appréhendé comme un ensemble collectif adapté aux évolutions sociales, économiques, juridiques, technologiques tout en étant assez cohérente et stable pour rassurer et réunir l'ensemble des employés autour des objectifs de l'entreprise. C'est à partir de ce constat que les différents chercheurs ont essayé d'analyser l'influence de la culture d'entreprise sur les différents aspects liés à l'entreprise comme : l'intégration des employés, l'identité professionnelle, la fidélisation, la pérennité et les différents niveaux de performance de l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise doit mettre en œuvre un ensemble de mesures adaptées aux ressources humaines dans le but de permettre le développement de leurs compétences qui seront utiles pour la performance de l'entreprise.

¹BOYER Luc et EQUILBEY Noël, *Organisation théories et applications*, 2^{ed}, Paris, éditions d'organisation, 2003, p.214.

Introduction générale

Parmi les recherches les plus célèbres sur le phénomène nous citons celle de Peters et Watermann, dans leur best-seller, *Le Prix de l'excellence*, de 1983, ils considèrent « *la culture d'entreprise comme une variable d'action qui participe à sa performance avec comme conditions : l'existence d'une culture forte, la congruence avec les conditions objectives de performance, l'encouragement et la loyauté. La culture d'entreprise peut renforcer la performance par rapport aux modes de contrôle de type structurels. D'abord, l'entreprise peut résoudre aisément les problèmes d'intégration, autrement-dit le sens de l'interdépendance, le langage commun pour faciliter les communications, entre autres. Par ailleurs, l'adhésion aux objectifs constitue un facteur de motivation pour un meilleur engagement des membres de l'entreprise dans l'action* »²

En effet, la performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance des employés puisque c'est à elle de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour atteindre des objectifs prescrits. Donc si les objectifs de l'entreprise ont été atteints ça veut dire que les employés ont été performants dans la réalisation de leur travail.

C'est dans cette optique que nous allons illustrer dans notre étude les différents éléments liés à la culture d'entreprise qui jouent un rôle sur l'adaptation, l'intégration, la motivation et l'identité des employés, et qui influencent sur la performance des employés. Pour ce faire nous avons divisé notre travail de recherche en deux parties.

La première partie concerne le cadre théorique et méthodologique de la recherche, elle est composée de cinq chapitres :

- Chapitre I : problématisation de l'objet.
- Chapitre II : méthodologie et technique de recherche.
- Chapitre III : la culture d'entreprise.
- Chapitre IV : la performance.
- Chapitre V : la présentation de l'organisme d'accueil.

La deuxième partie concerne la partie pratique et elle est composée de six chapitres :

- Chapitre VI : les caractéristiques de l'échantillon.

²SLAOUI Samira, « La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise », in *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol 14, n°1, Jan. 2016, p.85.

Introduction générale

- Chapitre VII : la culture d'entreprise.
- Chapitre VIII : la socialisation professionnelle.
- Chapitre IX : la performance des employés.
- Chapitre X : l'évaluation de la performance des employés.
- Chapitre XI : la motivation salariale des employés.

Enfin nous terminons notre recherche par la vérification de nos hypothèses et d'une conclusion générale.

Première partie :
Partie théorique et méthodologique

Chapitre I

Problématisation de l'objet d'étude

Introduction

Dans ce présent chapitre qui se réfère au cadre théorique et méthodologique de notre recherche, nous allons expliciter les différentes raisons qui nous ont poussés à travailler sur la culture d'entreprise et la performance des employés, ainsi que les objectifs que nous voulons atteindre en travaillant sur cette thématique. Et pour ce faire nous avons eu recours à quelques études qui ont traité la même thématique et nous en citerons quelques-unes dans ce chapitre.

Nous allons aussi présenter dans ce chapitre notre pré-enquête ainsi que notre problématique qui représente le cœur de notre recherche, les hypothèses et la définition des concepts extraits de nos hypothèses.

1. Les raisons du choix du thème

Nous avons choisi de travailler sur la culture d'entreprise et la performance des employés parce que c'est un thème qui nous tient à cœur, un thème qui revient toujours à l'actualité dans le monde des organisations économique moderne et qui est au centre du management afin d'atteindre la performance et la pérennité d'une organisation quelconque.

Nous voulons aussi approfondir nos connaissances théoriques sur cette thématique omniprésente dans le monde organisationnel.

2. Les objectifs de la recherche

- Connaître le fonctionnement organisationnel de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie Akbou à travers sa culture.
- Savoir si la culture d'entreprise Danone Djurdjura Algérie contribue à la performance de ses employés, et si tel est le cas, comment ?
- Connaître les opinions des employés vis-à-vis d'évaluations de leur performance.
- Identifier et comprendre les principaux éléments culturels qui permettent aux employés d'être performants.

3. La pré-enquête.

Dans le but d'avoir plus des informations sur notre sujet et sur le terrain, nous avons fait une pré-enquête au sein de l'entreprise DDAAkbou afin de bien cerner notre sujet et formuler notre problématique et nos hypothèses.

Comme le souligne Simon. N. Roy « *la pré-enquête est une première visite sur le terrain pour interviewer quelques personnes clés* »³.

Notre pré-enquête a duré deux jours (le 16/12/2018 et 20/12/2018) et nous avons fait avec quelques responsables de la GRH, le responsable de service d'hygiène et sécurité et le responsable de service qualité. Ces entretiens nous ont permis d'avoir des informations essentielles concernant l'entreprise et surtout sur notre sujet. Ces informations nous ont aidés dans le choix de la population d'étude, de la méthode ainsi que de la technique à utiliser.

4. Les études antérieures

4.1. Les trois principaux modèles de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est vue et appliquée de façons différentes selon le contexte et l'environnement organisationnel. A présent nous allons illustrer l'application et les particularités des 3 modèles de la culture d'entreprise les plus connus dans le monde organisationnel.

1) Le modèle Américain⁴

Les Etats-Unis, accordent une importance considérable à la culture interne de l'entreprise. Cette dernière permet d'attirer les meilleurs candidats au sein d'une société et est nécessaire afin d'obtenir un fonctionnement plus efficaces. Le groupe, de départ sa pression normative, va être à l'origine de la naissance de la culture interne. Attitudes et perceptions communes vont alors émaner de cette dernière. Les Américains ont mis en place un grand principe : le « fair ». Cela consiste à être équitable, juste, honnête, loyal. Une des règles fondamentales de ce principe est le compte rendu permanent des

³ SIMON. N. Roy, « l'étude cas », in GAUTHIER Benoit, *la recherche sociale de problématique à la collecte des données*, 4^{ed}, Québec, 2004, p.176.

⁴ PASQUALE Richard et ATHOS Athony, *The art of Japanese management: implications for American executives*, New York, Warner, 1981. p.50.

performances individuelles.

Dans les entreprises outre-manche, l'individu a une place importante au sein du groupe. Il n'y a pas de traitement particulier lié à l'âge, dès l'instant que l'individu montre sa capacité à atteindre des résultats et travailler en équipe, il obtiendra un poste à responsabilités⁵.

Les rapports entre les salariés et leur hiérarchie sont basés sur ceux qu'entretiennent les commerçants avec leurs clients et sont établis selon des principes rigides et des standards préétablis. L'accent dans ce modèle américain est mis sur la séparation hiérarchique, les gains tirés de la spécialisation, le recrutement de travailleurs efficaces et la définition claire et précise des tâches. Individualisme et honnêteté prédominent ainsi que la reconnaissance des résultats et l'implication de chacun pour les atteindre.

Le travail est donc organisé par des cellules au sein desquelles évoluent des salariés de même niveau hiérarchique. Les responsabilités sont caractérisées par le chaînage qui a pour conséquence deux dynamiques, à savoir : acceptation de l'autorité et le partage de la responsabilité. Pour ce qui est des sanctions, elles sont bien évidemment individuelles et personnalisées. Le modèle de culture d'entreprise américain repose sur le contrat entre supérieurs et collaborateurs, services, clients et fournisseurs, les relations humaines et les objectifs fixés et délimités, ce qui place ce modèle comme un ensemble de relations contractuelles. Les fondements de la gestion à l'américaine sont: l'utilisation d'objectifs généralistes, de responsabilités délimitées, et sur le recueil d'informations comptables et techniques et l'attention portée aux échéances à court terme.

2) Le modèle japonais⁶

Les sociétés japonaises s'organisent autour de grands principes. Le premier d'entre eux est l'emploi à vie, il n'a pas de fondement légal mais est typique et enraciné dans la société nipponne, et a le poids d'une obligation morale des dirigeants. Il implique également pour l'entreprise de ne pas licencier un salarié sauf en cas de faute extrêmement grave. Le salarié a aussi une obligation : ne céder en aucun cas à l'attrait d'un poste mieux rémunéré ailleurs, et de rester fidèle en toutes circonstances à sa société d'origine. La planification des carrières se fait donc à long terme et tout au long de la vie. Cependant, après la récession des années 90, la pratique a été remise en cause et on voit aujourd'hui le nombre

⁵ Ibid.

⁶PASQUALE Richard et ATHOS Athony, op.cit. p.35.

de démissions pour un emploi plus rémunérateur augmenté.

Autre principe, est celui du recrutement des futurs salariés directement à la sortie des universités ou des écoles. Il est également important pour un candidat d'être de « bonne souche » et si un parent est déjà salarié de l'entreprise, cela sera un plus.

Pour ce qui est de la formation, les Japonais passent en moyenne un an à travailler dans les différents services afin d'être au point dans chacun d'entre eux. La formation est réalisée en interne et est donc un investissement amortissable sur plusieurs années. Dans les entreprises japonaises, les salariés sont conscients de travailler pour la communauté et sont polyvalents, ils sont donc capables de tourner sur plusieurs postes. On parle également de « trans-fonctionnalité » (ingénieurs peuvent être présents dans les ateliers)

En ce qui concerne la gestion des RH, les Japonais en ont une vision particulière. Ils donnent une large part aux cadres de maîtrise qui ont le rôle de chefs d'équipe.

L'entreprise japonaise offre à ses employés la sécurité et la confiance en ces derniers qui lui rendent bien en accomplissant leur mission. Il y a également une forte identification à la coutume et aux collègues de travail et il est important que les employés s'identifient au système et soient loyaux envers leurs collègues. Les Japonais insistent donc sur l'élaboration d'un engagement envers l'entreprise et le renforcement des contrôles déjà sévères du comportement individuel⁷.

Enfin, les modalités de la prise de décision au sein de l'entreprise japonaise ne conduisent pas à réduire le pouvoir de décision des dirigeants. Tout d'abord, une décision qui engage le long terme n'est pas prise trop rapidement, l'ensemble de ses effets doit être cerné avant qu'une décision définitive ne soit adoptée. Une écoute systématique des réactions et des suggestions émane de l'ensemble des travailleurs intéressés par la décision. Celle-ci permet d'affiner les conditions de mise en place de l'innovation envisagée pour éviter ses incidences négatives possibles, et de mieux cerner l'ensemble des conséquences qui pourraient résulter des décisions envisagées.

3) Le modèle Européen⁸

⁷PASQUALE Richard et ATHOS Athony, op.cit. p.36.

⁸BARMEYER Christoph et DAVOINE Éric, «Culture et gestion en Allemagne : la machine bien huilée», in :Eduardo Davel, Jean Pierre Depuis et Jean François Chanlat, *gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'université Laval et télé universitaire, 2008, p.300.

Pour le modèle européen, zoomons sur le modèle allemand. Quatre points caractérisent la culture d'entreprise allemande. Des cloisons étendues sont mises en place entre l'administration et l'entreprise d'où une recherche de la sécurité et de la formalisation.

En Allemagne, l'entreprise a un rôle social et collectif dans le sens où elle forme des jeunes qui ne seront pas forcément embauchés là. Elle se fonde totalement dans son environnement et dans le système de formation. Du côté des ressources humaines, les Allemands aspirent à une démocratie « sociale » dans laquelle les employés s'impliquent. Ils sont comme dans une grande famille, régentée par des règles mais aussi par un soutien intarissable.

Pour les entreprises allemandes, l'objectif principal n'est pas de faire du profit mais de permettre le développement des métiers, des hommes et des produits qui font de l'entreprise une entité à part entière. Ce modèle est donc très riche, que ce soit au niveau organisationnel ou de la gestion, les employés se sentent en sécurité et comme chez eux. Elle présente cependant des points faibles dans son fonctionnement.

Contrairement aux entreprises américaines, les entreprises allemandes prennent plus de temps à réagir, beaucoup plus rigides et sont trop fermées alors que les apports extérieurs pourraient amener en leur sein un enrichissement indispensable à leur développement. On le voit notamment dans le domaine des ressources humaines. Malgré le fait d'avoir recours à la pratique de l'emploi à vie, les entreprises allemandes n'évoluent pas rapidement et les hommes n'ont malheureusement pas la chance de pouvoir évoluer dans leur métier (absence de turnover).

4.2. Étude de SLAOUI Saira⁹

A travers une étude empirique approfondie réalisée au sein d'une petite et moyenne entreprise l'auteur a essayé d'analyser comment le processus du changement des différents traits culturels de l'entreprise étudiée, a favorisé l'évolution de sa performance. Son étude se base sur des interviews directes auprès de quatre cadres administratifs et cinquante ouvrières, et d'une observation participante d'un mois au sein d'une entreprise, d'où le chercheur se propose à répondre à la question suivante:
Comment la culture d'entreprise, outil managérial peut être mis au service de sa performance?

⁹SLAOUI Saira. «La culture d'entreprise : outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise», in: *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol.14 n°.01, 2016, p.84.

- Les résultats du processus de changement¹⁰

Les objectifs assignés au départ par l'entreprise ont été atteints :

Un niveau satisfaisant (aux yeux de la dirigeante) de la performance économique comparable à d'autres entreprises au niveau international. Ainsi, les nouveaux comportements menés étaient constitutifs de sa compétitivité : tout le corps social est impliqué dans l'entreprise et chacun a essayé de donner le meilleur de lui-même.

Un climat très favorable de travail résultant de la mise en place de bonnes pratiques du management : le travail en équipe et satisfaction du personnel qui résulte du choix efficace du personnel (la procédure concerne cadres et salariés), et de son adhésion aux valeurs de coopération et de consensus propre à l'entreprise.

L'ensemble des résultats (tels qu'ils ont été décrits dans une note interne de l'entreprise) ont été communiqués au personnel et se présentent comme suit :

- La mobilisation des employés par la conception d'un modèle dynamique de responsabilisation.
- Un travail en équipe, plus de cohésion et de coopération, ayant abouti au doublement de la productivité.
- La constitution d'équipes autonomes.
- Une communication interne fluide et efficace.
- L'apprentissage de la réactivité et du progrès technique.
- La recherche incessante de la qualité.
- Une communication externe réussie et la réalisation de la stratégie de croissance.
- La mise en œuvre d'un projet partagé.
- La participation des cadres et employés, chaque année, à des activités riches en rituels sociaux tels des dîners, manifestations sportives etc. Ainsi, cette entreprise a connu des changements et elle a pu progresser. Elle a acquis de nouvelles technologies, de nouvelles techniques, de nouveau savoir-faire, de nouvelles méthodes de gestion, en améliorant progressivement sa performance.

4.3. Étude de Cabanes Robert : « La culture en entreprise » en Algérie.¹¹

¹⁰SLAOUI Saira. Op. cit. p. 91.

¹¹ORSTOM Cabanes Robert « La culture en entreprise », in *Journal des anthropologues*, n°46, Recherches scientifiques en partenariat, 1992, p.159.

Dans cette étude le chercheur se propose de faire une analyse sur des différents communications tenu l'hors du séminaire international sur « la culture en entreprise » en Algérie en comparaison avec des pays voisins réalisée à l'université d'Oran. Dans lequel Il se questionne : comment se fait-il que l'option industrialiste du pays, trente ans après l'Indépendance, n'ait pas encore abouti à une sorte de voie algérienne de l'industrialisation, à une culture nationale d'entreprise, au moins dans les entreprises publiques, et que l'on soit encore obligé de parler de culture "en" entreprise. Comme si la société, conservant et reproduisant ses propres règles avait continué de maintenir l'entreprise à ses marges (se réintroduit ainsi le vieux conflit de la tradition et de la modernité ou la problématique des obstacles socio-culturels au développement que l'essor du Front islamique du Salut contribue à remettre à l'ordre du jour). Ou encore comme si l'entreprise n'avait su gérer sa propre organisation et sa propre reproduction de manière à la rendre acceptable par le conflit et le compromis, et défendable par toutes ses catégories de personnel.

C'est à l'horizon de ces deux sortes d'interprétation que l'anthropologie et la sociologie étaient invitées à poser le problème du rapport entreprise/société, plus particulièrement dans le cas algérien, et à l'aide d'exemples pris dans les pays voisins (Maroc, Tunisie). En guise de conclusion l'auteur nous présente les résultants de différentes communications concernant le sujet¹².

1. Une communication concernait l'implantation et le fonctionnement d'une entreprise de montage de téléviseurs dans le Sud oranais. Dans ce type d'industrie où la main-d'œuvre féminine est particulièrement recherchée, partout dans le monde, la première bataille de l'entreprise a été de convaincre la municipalité d'accepter, dans un contexte de fort chômage, l'embauche des femmes plutôt que celle des hommes. Le désir de travail des jeunes filles, inséparable du désir de dés enfermement de l'univers domestique, trouve alors à se réaliser durant le court espace qui va de leur adolescence à leur mariage. Et si la nature du travail exercé exclut toute opération de valorisation technique, sa valorisation sociale est largement dominante ; même si un destin de genre, encore inéluctable, les a amenées à créer le concept quelque peu amer de "métier jetable". La conclusion est donnée par l'une d'elles qui souhaiterait continuer de travailler après le mariage : "Je ne peux dépasser les limites de mes désirs". Il serait cependant faux de croire que les rapports sociaux de la société globale sont inaltérables : le secret appui des mères au travail de leurs filles, et

¹²ORSTOM Cabanes Robert. Op. cit. p. 160.

l'expérience de rapports sociaux égalitaires entre femmes dans l'usine laissent penser que des transformations profondes mais encore peu visibles sont à l'œuvre.

2. Une communication sur les contremaîtres du complexe sidérurgique d'El Hadjar soulignait la création d'une véritable catégorie sociale, le plus souvent d'origine rurale, née de l'industrialisation et trouvant dans cette dernière à la fois la mobilité sociale et les règles techniques et éthiques d'un bon fonctionnement industriel et sociétal. Simultanément l'accent était mis sur la rupture hiérarchique séparant cette catégorie de celle des ingénieurs ; rupture aussi inexplicable que tardive dans le fonctionnement interne du complexe puisque intervenue seulement dans les années 1980, et mise au compte des transformations issues de la société globale. C'est donc la preuve que l'entreprise avait pu constituer un îlot de modernisation où les rapports sociaux se construisaient dans un projet commun excluant, sinon le conflit, du moins l'esprit de hiérarchie et de pouvoir ; mais il y fallait une reconnaissance, au moins implicite, de chaque catégorie d'acteurs.

3. Les approches en termes de culture organisationnelle, plus récentes, ont de particularités. Elles analysent davantage les formes de résistance ou de blocage aux propositions de changement, que ces propositions elles-mêmes et surtout la manière dont elles sont acheminées jusqu'aux échelons inférieurs de l'exécution. Elles apparaissent alors plus comme une forme auto-justificative du "progressisme" du groupe des cadres que comme un système d'organisation et de communication de l'ensemble du "corps" entreprise ; en ce sens, et bien qu'initiées dans les pays du Centre, elles se réalisent plutôt en dépendance et en reproduction de la société globale et sont peu propices à développer un processus d'autoproduction de l'entreprise.

Le travail et à la position des ouvriers dans la société. Nier ou déqualifier par avance la seconde interdit de penser leurs relations¹³.

4. La séance finale ramenait à l'Algérie. Ce pays, en trente ans, semble avoir parcouru toutes les formes sociales possibles de l'industrialisation, depuis l'autogestion fusionnelle jusqu'au capitalisme le plus libéral en passant par de nombreuses formes de participation, bureaucratiques ou démocratiques. Toutes ces aventures sociales de l'industrialisation, dont une peinture précise serait à coup sûr d'une richesse très instructive, ont débouché sur le constat désabusé de certains responsables : l'entreprise algérienne n'a

¹³ORSTOM Cabanes Robert. Op. cit. p. 162.

pas produit ses normes identitaires, elle n'a fait qu'intérioriser les normes imposées de dispositifs économiques, techniques, juridiques, voire politiques, mais en restant à la périphérie de sa société ; elle n'a pas su mobiliser ses acteurs de base.

Approuvée par la plupart des séminaristes, mais non par tous, cette analyse de l'entreprise engageait à une réflexion sur l'avenir : faut-il prendre le temps de créer au sein de l'entreprise un axe partagé de valeurs communes (techniques, économiques et sociales), ce qui suppose d'en reconnaître les différents acteurs ? Ou bien s'engager dans une marche forcée où la modernité (déjà connue) serait prolongée par les pratiques du libéralisme économique bien connu dans le monde entier mais encore peu exploré par le pays ?

5. La problématique

Comprendre aujourd'hui le fonctionnement d'une institution, son succès ainsi que son échec, suppose analyser minutieusement ses caractéristiques, son mode d'organisation, ses valeurs, mythes, rites, symboles, son histoire, la personnalité de ses fondateurs, ce qu'on appelle culture d'entreprise¹⁴, ainsi que l'environnement dans lequel se situe et les objectifs fixés. La culture d'entreprise apparaît d'après les changements économiques et socio-politiques en rapport avec les mutations de la société à partir des années 60 et qui

¹⁴DELAVALLEE Eric et al, *La culture d'entreprise pour manager autrement : surmonter les résistances culturelles*. Paris, Éditions d'organisation, 2002, p.32.

ont affectés le monde organisationnel. Cette culture d'entreprise émerge comme un outil de management afin d'assurer le bon fonctionnement des organisations d'une part et répondre aux divergences d'intérêts du patronat et des salariés, d'autre part. Des travaux comme ceux d'E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg commencent à être connus alors qu'ils s'intéressaient depuis les années vingt aux dimensions informelles et psychologiques du comportement humain dans les organisations.

Cependant, ce concept passe relativement inaperçue jusqu'au début des années soixante-dix, elle réapparaît dans un premier temps aux Etats-Unis. L'approche américaine rationnelle et scientifique basée sur la culture interne et l'individualisme, l'égalité de chance, la compétence et les relations contractuelles, qui dominait jusque-là le monde organisationnel ne parvient plus à faire ses preuves¹⁵. De nombreux chercheurs vont alors se pencher sur l'étude du modèle japonais accentué sur l'emploi à vie, la rotation de poste à travers la formation continue, la loyauté et les contrôles sévères des comportements individuels¹⁶. Les entreprises japonaises tirent en effet leur épingle du jeu dans cette période difficile et résistent bien à la conjoncture troublée. Très rapidement, les vertus culturelles des entreprises japonaises sont alors évoquées. La culture d'entreprise devient alors très rapidement, de manière totalement irrationnelle et excessive, la réponse à tous les problèmes du management. Les expressions « *Culture d'entreprise et Culture organisationnelle envahissent les revues et ouvrages de gestion et les travaux consacrés à ces concepts se multiplient aux États-Unis et en occident* »¹⁷.

Au cours des années quatre-vingt, l'intérêt pour les questions culturelles va se diffuser dans l'opinion publique et les médias, et la culture va devenir un objet central du management, visant la définition d'identité de l'entreprise pour se distinguer des autres, permettant la socialisation du personnel afin d'assurer leur intégration, et assurer la cohésion du personnel autour des objectifs clairement définis par l'entreprise. Autrement dit, la culture d'entreprise donne aux employés un fort sentiment d'appartenance qui peut provoquer la motivation, l'engagement, le développement du sens de responsabilité et la performance. C'est à partir de cette période que des chercheurs se sont intéressés à l'analyse du rôle et l'impact de la culture de l'entreprise sur les individus et sur leurs performances économiques en période de crise. Ces chercheurs ont été amenés à considérer l'entreprise comme un corps social disposant d'un patrimoine, d'une culture

¹⁵PASQUALE Richard et ATHOS Athony. Op. cit, p.50.

¹⁶ Ibid. p.65.

¹⁷Ibid. p.58.

caractérisée par son histoire, ses valeurs et ses méthodes d'évaluations. Et c'est à travers la culture qu'aujourd'hui on arrive à comprendre le fonctionnement d'une entreprise et ses particularités par rapport aux autres.

Au début, les entreprises utilisaient des indicateurs de performance de nature généralement financière, mais avec l'avènement d'un environnement de plus en plus complexe, la notion de performance revêt des aspects multiples, sans doute convergents ou complémentaires qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire¹⁸. Aujourd'hui l'une des performances auxquelles les managers et les responsables de ressources humaines s'intéressent afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, c'est la performance des employés. Cette dernière ne peut se concrétiser que par la prise en charge de certains facteurs liés aux aspects humains, tels que les conditions et l'ambiance du travail, la pérennité d'emploi, l'intérêt du travail et la rémunération. Malgré ces effets positifs de la culture d'entreprise, dans certains cas, elle peut être un facteur d'acculturation, de résistance au changement, de frein aux capacités d'adaptation et de conflit¹⁹. C'est pour cela que la culture d'entreprise doit être appréhendée sous forme d'un collectif rassemblant tous les membres de l'entreprise et qu'évolue en fonction de son environnement, c'est grâce à sa culture que l'entreprise peut atteindre les différents niveaux de performance.

Dans le cas des entreprises algériennes il est encore difficile de parler de la culture et la performance vu la contradiction existante entre les ouvriers et les intérêts de l'entreprise. D'après Robert Cabanes « *l'option industrialiste du pays, trente ans après l'indépendance, n'ait pas encore abouti à une sorte de voie algérienne de l'industrialisation, à une culture nationale d'entreprise, au moins dans les entreprises publiques, et que l'on soit encore obligé de parler de culture en entreprise. Contrairement aux entreprises privées qui ont des objectifs beaucoup plus économiques et qui sont plus flexible aux changements* ».²⁰

De même que la culture et son implication sur le fonctionnement de l'entreprise n'est pas homogène, les théories qui cherchent à expliquer l'influence de la culture

¹⁸ BERGERON Hélène. *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?*, 21 congrès de la AFC, France, 2000, p.4.

¹⁹ CHANLAT J.F, *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Ed. Presses Université Laval, 1990, p.555.

²⁰ ORSTOM Cabanes Robert. Op. Cit, p.p.159-165.

d'entreprise sur la performance des employés, les comportements organisationnels, la motivation, l'identité professionnelle et la fidélisation ne les sont pas non plus. Par exemple la théorie Z de William Ouchi, postule des rapports étroits entre l'entreprise et l'individu. Il s'agit en fait pour le dirigeant d'inculquer aux membres du personnel une culture d'entreprise afin d'accroître la productivité. Ainsi, les salariés doivent intérioriser, intégrer, s'identifier à cette culture afin de faire émerger et mettre en valeur leurs propres qualités et leurs capacités²¹. De son côté, l'approche fonctionnaliste qui dominait le domaine de la recherche en culture organisationnelle, d'après cette approche la culture est une variable qui peut être manipulée et qui se manifeste sous diverses représentations et artefacts. D'après Linda Smircich, les chercheurs de ce courant s'attardent sur les relations existantes entre diverses variables pouvant assurer la survie de l'organisation afin d'en produire des modèles²². Ainsi, les recherches issues de cette approche mettent l'accent sur l'élaboration des définitions, de la mesure des variables, la relation de cause à effet et la généralisation du phénomène à l'étude.²³ Autrement, l'approche interprétative est apparue en réaction à la perspective fonctionnaliste qui dominait les recherches dans ce domaine. Les tenants de ce courant considèrent qu'il y a une relation d'inter-influence entre les individus et leur environnement. Les individus ont la capacité de construire leur environnement social et leurs comportements sont influencés par ce dernier, et, l'interaction humaine donne forme à la réalité organisationnelle. La culture reflète ainsi la façon dont les actions sont entreprises dans l'organisation ainsi que la manière dans laquelle les membres expliquent leurs façons de faire.²⁴

À l'aide des études qui ont été réalisées sur la culture d'entreprise et la performance (le modèle américain, le modèle japonais, l'étude de Cabanes Robert) et des approches de la culture organisationnelle déjà citées (théorie Z, fonctionnaliste, interprétative). Nous avons cerné notre sujet et formulé notre problématique.

²¹MALICET Danielle Potocki, *Éléments de Sociologie du travail et de l'organisation*, Paris, Ed. Economica, 1997, p.38.

²²SMIRCICH Linda, concepts of culture and organizational analysis in administrative science quarterly, vol. 28, n°23, 1983, pp.339.

²³ZALABAK Shockley. «Culture and Effectiveness: Perspectives on the Relationship», in *Organization Communication: Emerging perspectives III*, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986, p.196.

²⁴ZALABAK Shockley. Op. Cit. p. 198.

Pour traiter notre sujet d'étude, nous intégrons notre analyse dans l'approche fonctionnaliste de la culture organisationnelle qui postule l'existence d'une influence de la culture d'entreprise sur le comportement des employés. Notre étude sera réalisée au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (Akbou) et nous nous proposons de répondre aux questions suivantes :

Comment la culture d'entreprise Danone Djurdjura Algérie peut être un facteur contribuant à la performance des employés ?

Quelles sont les stratégies déployées par l'entreprise Danone Djurdjura Algérie Akbou permettant l'efficacité de ses employés ?

6. Les Hypothèses

D'une manière générale l'hypothèse c'est une réponse provisoire à une question posée auparavant. Selon Gordon Mace l'hypothèse « *peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche* »²⁵.

- 1) La culture de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie contribue à travers la socialisation professionnelle à la performance de ses employés.
- 2) L'évaluation est une stratégie de motivation qu'utilise l'entreprise Danone Djurdjura Algérie Akbou pour rendre ses employés plus efficaces.

7. Définition des concepts clés

1. Socialisation professionnelle

Selon Everett Cherington Hugues « *La socialisation professionnelle est un double processus d'initiation à une culture professionnelle et de conversion à une nouvelle identité* »²⁶.

C'est un processus déployée au sein de l'entreprise afin de transmettre aux nouveaux employés des informations relative à leur profession.

2. Culture d'entreprise

²⁵ MACE Gordon, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Québec, les presses de l'université Laval, 1988, p.35

²⁶ ALPE Yves et all, *Lexique de sociologie*, 2^{éd.} Paris, Dalloz, 2007, pp.271-272.

La culture d'entreprise «est un ensemble de valeurs, de normes et de comportements évidentes pour et partager par les salariés qui sont en interaction entre eux et avec la hiérarchie, une culture qui se manifeste par des productions matérielles et symboliques, construite tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés afin de répondre aux problèmes posés »²⁷

C'est un ensemble des normes, symboles, valeurs, élaborée par l'entreprise en référence aux aspects juridiques, socioculturels, environnementaux, qui servent de guide pour tous les employés de cette entreprise.

3. Culture professionnelle

« C'est un ensemble de valeurs, pratiques et coutumes propres, soit à des groupes de métiers, soit à des communautés de travail restreintes. Dans ce dernier cas (ateliers, bureaux), ce sont des micro cultures ou des sous-cultures de la culture d'entreprise »²⁸.

4. Identité

Sur le plan sociologique « elle correspond à un ensemble des caractéristiques et des représentations qui font que cet individu ou ce groupe se perçoit en tant qu'entité spécifique et qu'il est perçu comme tel par les autres. L'identité est donc à la fois une identité pour soi et une identité pour autrui »²⁹.

5. Identité professionnelle

C'est une nouvelle construction identitaire acquise au sein d'une organisation à travers la socialisation professionnelle.

6. Performance

²⁷ DELAVALLÉE Eric et al. Op. Cit. p. 32.

²⁸ ALPE Yves et al., *Lexique de sociologie*, Op.cit. p. 67.

²⁹ *ibid* p. 147.

Selon Pascal Paillée la performance « *correspond au degré d'accomplissement des buts fixés, un salarié performant dans son travail remplit les objectifs qui lui ont été préalablement assignés* »³⁰.

BERNARD et DANIEL³¹, postulent que la performance a deux niveaux :

Efficacité : c'est le degré d'atteindre des objectifs sociaux ou socioéconomique quelque soient les moyens utilisés.

Efficience : c'est le rapport entre résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

C'est lorsque un employé arrive à respecter la politique de l'entreprise, à maîtriser son activité, à réaliser les objectifs préétablis pendant l'entretien dans le temps réel.

7. La performance des employés

La performance des employés peut être considérée comme une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles³².

Nous pouvons définir la performance des employés comme un ensemble des comportements des individus orientée vers la réalisation des objectifs fixés préalablement par l'entreprise avec efficience au travail.

8. Employé

Au sens général, salarié exercent des fonctions d'exécution, travaillant dans le secteur privé ou dans le secteur public et effectuant des tâches administratives, commerciales, ou de services aux particuliers³³.

C'est un individu qui occupe un emploi et exerce une activité bien précise sous l'ordre de quelqu'un (employeur) et qui reçoit en contrepartie une rémunération. C'est toute personne qui vend son savoir faire, sa force physique, ses connaissances à quelqu'un d'autre en échange d'une rémunération.

³⁰ PAILLÉE Pascal, *la fidélisation des ressources humaines*, Éd Economica, 2004, p.5.

³¹ MARTORY Bernard et DANIEL Crozet, *gestion des ressources humaines : pilotage social et performance*, Paris, Dunod, 2001, p.34.

³² SAOUSSANY Amina, « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure », in *revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, n°6, Agadir, septembre 2018, p.356.

³³ ALPE Yves et al, op.cit. p.103.

9. Entreprise

D'après Christian Thuderoz, l'entreprise est un « ensemble articuler de trois sous-système autonome : le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel, en interaction étroite avec un écosystème, l'environnement de l'entreprise »³⁴.

Pour INSEE, l'entreprise représente « toute unité légale, personne physique ou personne moral qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et des services marchand ».

Pour Alain Touraine, « l'entreprise se caractérise par son autonomie, son organisation, et son but économique »³⁵.

10. Évaluation

Selon Guillot Soulez Chloe « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, le jugement peut être exprimé sur différents formes ; par un inventaire des points forts et points faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnelle par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien »³⁶.

Est une action d'évaluer le comportement, le redement, l'implication d'un employé au sein d'une entreprise, composé par un ensemble des étapes. Utilisée comme une stratégie pour stimuler les employés envers la réalisation des objectifs préalablement établit.

11. Stratégie

Pour Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu « la stratégie est un ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marché donné »³⁷.

C'est un ensemble des techniques et des moyens mis en place par une organisation afin d'accomplir des objectifs préalablement établit.

³⁴Ibid. p.105.

³⁵Ibidim.

³⁶ CHLOE Guillot Soulez. *La gestion des ressources humaines*. Paris, Édition Gualino Lextenso, 2008, p.231.

³⁷ ALLAIRE Yvan et FIRSIROTU Mihaela, *Stratégie et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*, Chanelière McGraw-Hill, New York, 2006, p.122.

12. Motivation³⁸

C'est un facteur psychologique prédisposant l'individu à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts, il s'agit de ce qui pousse à agir, à mettre l'individu en mouvement et en action.

Elle peut se traduire par une force sur le modèle de la physique, par un besoin physiologique ou par un stimulus extérieur.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons délimité notre champ de recherche, en élucidant nos raisons et objectifs de la recherche, notre problématique et nos hypothèses. Chose que nous permettra de poursuivre notre étude dans le terrain, dont l'objectif est de conforter notre savoir théorique à la réalité du terrain.

³⁸NUTTIN Joseph, *Théorie de la motivation humaine*, Paris, Puf, 1980, P.22.

Chapitre II

Méthodologie et technique de recherche

Introduction

Chaque recherche étant particulière, il est souvent nécessaire de choisir une méthode et une technique bien précise afin de guider le travail de recherche. Dans ce cas le chercheur doit concevoir sa méthode de recherche et penser aux moyens à utiliser à chacune des étapes afin d'atteindre ses buts. Nous appelons celle-ci la « méthodologie » qui est considérée comme un ensemble des méthodes et des techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique³⁹.

1. La méthode utilisée

Dans le but de récolter des données qui répondent à notre questionnement et à nos hypothèses, nous avons choisi la méthode quantitative et le questionnaire comme technique de recherche.

La méthode quantitative:c'est une méthode qui vise à donner une appréciation chiffrée d'un phénomène en s'appuyant sur des outils mathématiques, des statistiques, des probabilités, et en exprimant ce phénomène à travers de variables et des relations formelles entre ces variables⁴⁰.

L'objectif de notre recherche et la taille de la population d'étude ont été des éléments déterminants dans le choix de la méthode ainsi que la technique de recherche.

Dans notre étude nous cherchons à savoir comment la culture d'entreprise DDA influence sur la performance de ses employés. Et la taille de la population d'étude ne nous a pas permis de faire des entretiens avec les employés, raison par laquelle nous avons opté pour le questionnaire.

2. Latechnique de recherche

Nous avons procédé par l'enquête par questionnaire dans le but de rassembler une grande quantité d'informations essentielles qui nous permettra de vérifier nos hypothèses et généraliser les résultats de l'enquête.

³⁹ ANGERS Maurice. Initiation pratiques à la méthodologie des sciences humaines, Alger, Ed casbah université, 1997, p.58.

⁴⁰ ALPE Yves et all, op.cit. P.188.

Le questionnaire : c'est une technique qui a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement à quel point sont généralisables les informations et les hypothèses préalablement constitués⁴¹.

3. La population d'étude

Pour réaliser une recherche scientifique en sciences humaines et sociales il est indispensable de déterminer la population d'étude afin de mettre en épreuve nos questionnements sur le sujet en étude et aboutir aux résultats de la recherche.

Dans notre cas nous avons ciblé tous les employés effectifs de l'entreprise DDA Akbou, car le but de notre recherche est de savoir si y a-t-il une influence de la Culture d'entreprise DDA sur la performance des employés.

4. Le choix de l'échantillonnage

Pour pouvoir mettre en épreuve nos questionnements sur le sujet en étude, nous avons construit un échantillon représentatif afin d'en produire des estimations et de tester nos hypothèses. Et dans ce sens nous avons opté pour l'échantillonnage probabiliste stratifié, vue les caractéristiques de notre population étude.

Nous avons procédé par ce type d'échantillonnage afin de garantir que toutes les catégories soient bien représentées dans l'échantillon final, et de tester des hypothèses sur les comportements des employés selon les catégories socioprofessionnelles. C'est pour cette raison que nous avons opté pour ce type d'échantillonnage qui consiste à regrouper dans des sous-ensembles appelés strates, les individus ayant quelques traits en commun. Et il donne toutes les chances d'avoir une meilleure précision par rapport aux autres types d'échantillon.

5. L'échantillon

Dans un univers de 495 employés effectifs nous avons construit un échantillon de 130 employés. Dont 24/90 cadres, 46/175 agent de maîtrise et 60/230 agent d'exécution. La taille de notre échantillon a été conditionnée par divers facteurs à savoir : le temps, les moyens financiers, ainsi que la disponibilité des employés de l'entreprise.

⁴¹ COMBESSIE Jean-Claude, *La méthode en sociologie*, 3^{ed}, la découverte, Paris, 2001, p.33.

Tableau n°1 : Les caractéristiques de notre échantillon

Éffectif	Genre	Âge	Situation familiale	Niveauxd'instructions	CSP	L'anciennité
N° 1	Masculin	40	Marié	Universitaire	C	6 ans
N° 2	Masculin	35	Marié	Universitaire	C	11 ans
N° 3	Masculin	38	Marié	Universitaire	C	2 ans
N° 4	Masculin	30	Marié	Universitaire	C	10 ans
N° 5	Masculin	30	Marié	Universitaire	C	4 ans
N° 6	Masculin	33	Marié	Universitaire	C	4 ans
N° 7	Masculin	38	Marié	Universitaire	C	7 ans
N° 8	Masculin	48	Marié	Universitaire	C	10 ans
N° 9	Masculin	36	Marié	Universitaire	C	2 ans
N° 10	Masculin	51	Marié	Universitaire	C	19 ans
N° 11	Masculin	31	Marié	Universitaire	C	2 ans
N° 12	Masculin	40	Marié	Universitaire	C	15 ans
N° 13	Masculin	36	Marié	Universitaire	C	6 ans
N° 14	Masculin	35	Marié	Universitaire	C	4 ans
N° 15	Masculin	32	Marié	Universitaire	C	6 ans
N° 16	Masculin	42	Marié	Secondaire	C	14 ans
N° 17	Masculin	29	Célibataire	Universitaire	A.M	2 ans
N° 18	Masculin	25	Célibataire	Universitaire	A.M	2 ans
N° 19	Masculin	42	Marié	Universitaire	A.M	6 ans
N° 20	Masculin	40	Marié	Universitaire	A.M	2 ans
N° 21	Masculin	34	Marié	Universitaire	A.M	4 ans
N° 22	Masculin	28	Célibataire	Universitaire	A.M	4 ans
N° 23	Masculin	29	Célibataire	Universitaire	A.M	2 ans
N° 24	Masculin	29	Marié	Universitaire	A.M	6 ans
N° 25	Masculin	30	Marié	Universitaire	A.M	9 ans
N° 26	Masculin	26	célibataire	Universitaire	A.M	2 ans
N° 27	Masculin	34	célibataire	Secondaire	A.M	6 ans
N° 28	Masculin	46	Marié	Secondaire	A.M	7 ans

N° 29	Masculin	42	Marié	Secondaire	A.M	15 ans
N° 30	Masculin	43	Marié	Secondaire	A.M	19 ans
N° 31	Masculin	44	Marié	Secondaire	A.M	2 ans
N° 32	Masculin	40	Marié	Secondaire	A.M	15 ans
N° 33	Masculin	45	Marié	Secondaire	A.M	12 ans
N° 34	Masculin	39	Marié	Secondaire	A.M	17 ans
N° 35	Masculin	38	Célibataire	Secondaire	A.M	21 ans
N° 36	Masculin	43	Marié	Secondaire	A.M	18 ans
N° 37	Masculin	45	Marié	Secondaire	A.M	17 ans
N° 38	Masculin	50	Marié	Secondaire	A.M	20 ans
N° 39	Masculin	42	Marié	Primaire	A.M	6 ans
N° 40	Masculin	35	Marié	Universitaire	A.E	6 ans
N° 41	Masculin	36	Marié	Universitaire	A.E	8 ans
N° 42	Masculin	30	celibataire	Universitaire	A.E	4 ans
N° 43	Masculin	25	celibataire	Universitaire	A.E	2 ans
N° 44	Masculin	35	Marié	Universitaire	A.E	6 ans
N° 45	Masculin	26	Célebataire	Universitaire	A.E	2 ans
N° 46	Masculin	30	Celibataire	Universitaire	A.E	4 ans
N° 47	Masculin	28	Celibataire	Universitaire	A.E	4 ans
N° 48	Masculin	30	Marié	Universitaire	A.E	4 ans
N° 49	Masculin	29	Célebataire	Universitaire	A.E	2 ans
N° 50	Masculin	35	Marié	Universitaire	A.E	4 ans
N° 51	Masculin	41	Marié	Universitaire	A.E	6 ans
N° 52	Masculin	40	Marié	Universitaire	A.E	6 ans
N° 53	Masculin	24	Celibataire	Universitaire	A.E	4 ans
N° 54	Masculin	24	Celibataire	Universitaire	A.E	2 ans
N° 55	Masculin	23	Celibataire	Universitaire	A.E	2ans
N° 56	Masculin	25	Celibataire	Universitaire	A.E	2 ans
N° 57	Masculin	22	Celibataire	Universitaire	A.E	1 ans
N° 58	Masculin	35	Marié	Universitaire	A.E	6 ans
N° 59	Masculin	40	Marié	Secondaire	A.E	10 ans
N° 60	Masculin	42	Marié	Secondaire	A.E	12 ans

N° 61	Masculin	30	Marié	Secondaire	A.E	6 ans
N° 62	Masculin	22	célibataire	Secondaire	A.E	2 ans
N° 63	Masculin	38	Marié	Secondaire	A.E	6 ans
N° 64	Masculin	40	Marié	Secondaire	A.E	6 ans
N° 65	Masculin	39	Marié	Secondaire	A.E	6 ans
N° 66	Masculin	43	Marié	Secondaire	A.E	8 ans
N° 67	Masculin	32	Marié	Secondaire	A.E	2 ans
N° 68	Masculin	47	Marié	Secondaire	A.E	10 ans
N° 69	Masculin	47	Célibataire	Secondaire	A.E	15 ans
N° 70	Masculin	42	Marié	Primaire	A.E	8 ans
N° 71	Masculin	45	Marié	Primaire	A.E	8 ans
N° 72	Masculin	30	Marié	Primaire	A.E	5 ans
N° 73	Masculin	42	Marié	Primaire	A.E	10 ans
N° 74	Masculin	35	Marié	Primaire	A.E	6 ans
N° 75	Masculin	27	Marié	Primaire	A.E	4 ans
N° 76	Masculin	29	Marié	Universitaire	A.E	2 ans
N° 77	Féminin	37	Mariée	Universitaire	C	4 ans
N° 78	Féminin	28	Mariée	Universitaire	A.M	2 ans
N° 79	Féminin	29	Mariée	Universitaire	A.M	2 ans
N° 80	Féminin	30	Mariée	Universitaire	A.M	8 ans
N° 81	Féminin	32	Mariée	Universitaire	A.M	6 ans
N° 82	Féminin	35	Mariée	Universitaire	A.M	6 ans
N° 83	Féminin	30	Mariée	Universitaire	A.M	4 ans
N° 84	Féminin	32	Mariée	Universitaire	A.M	6 ans
N° 85	Féminin	22	Célibataire	Universitaire	A.M	2 ans
N° 86	Féminin	30	Mariée	Universitaire	A.M	5 ans
N° 87	Féminin	34	Mariée	Universitaire	A.M	6 ans
N° 88	Féminin	38	Mariée	Universitaire	A.M	4 ans
N° 89	Féminin	38	Mariée	Universitaire	A.E	11 ans
N° 90	Féminin	37	Mariée	Universitaire	A.E	4 ans
N° 91	Féminin	30	Mariée	Universitaire	A.E	7 ans
N° 92	Féminin	32	Mariée	Secondaire	A.E	3 ans

N° 93	Féminin	27	Mariée	Secondaire	A.E	4 ans
-------	---------	----	--------	------------	-----	-------

Source : Enquête

6. Définition de temps et lieu de l'enquête

Notre étude a été réalisée au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie Akbou pendant la période du 17 /02/2019 à 31/03/2019 et nous effectuions notre enquête deux fois par semaine. Cette enquête a été effectuée dans le but de collecter des informations nécessaires pour la réalisation de notre travail.

7. Les difficultés rencontrées pendant la recherche

Pendant la réalisation de notre mémoire nous avons rencontré certaines difficultés :

- ✓ La non maîtrise de la langue française, notre niveau de langue française n'est pas ainsi élevé pour bien rédiger le mémoire, la langue française n'étant pas notre langue d'études avant notre entrée à l'université.
- ✓ La non maîtrise de la langue kabyle nous a empêché de temps en temps à mieux nous communiquer avec nos enquêtés.
- ✓ La non récupération d'un nombre ainsi important de questionnaires distribués à certains enquêtés. Sur 130 questionnaires distribués, nous avons récupérés 93 questionnaires, cela peut s'expliquer par la période dans laquelle nous avons effectué notre stage, où il y'avait des employés en déplacement donc certains n'ont pas pu nous rendre les questionnaires.
- ✓ Le non accès à certains documents concernant la culture d'entreprise DDA (exemple : la politique organisationnelle appliquée actuellement).

Conclusion

À partir des informations obtenus dans cette phase de la recherche, nous avons défini la méthode de recherche et construit l'instrument de collecte des données nécessaires pour notre recherche. Nous avons aussi construit notre échantillon pour poursuivre notre recherche et arriver aux objectifs établis au préalable.

Chapitre III

La culture d'entreprise

Introduction

La culture d'entreprise est devenue aujourd'hui un outil primordial et stratégique pour les entreprises. Elle comporte essentiellement deux fonctions à l'intérieure de l'entreprise. La fonction interne qui consiste à partager des valeurs, forger l'identité des employés, développer le sentiment d'appartenance qui conduit à la performance des employés. Et la fonction externe qui permet de créer une spécificité organisationnelle afin de se démarquer des autres entreprises.

Dans ce chapitre nous allons définir le concept culture d'entreprise ainsi que son évolution historique, ses composantes, les moyens de transmission et ses enjeux.

1. Aperçu historique de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est une approche qui s'est développée en réaction aux méthodes bureaucratiques (weber) et tayloriennes. C'est une approche instrumentale qui s'est développée dans les pratiques de gestion des entreprises, dans les années 80, en prévenance d'une part des Etats-Unis avec le modelé des 7S et d'autre part du japon avec W.Ouchi.⁴² Les directions d'entreprise ont éprouvé le besoin de mettre en exergue une culture commune, dans le but de créer un sentiment d'appartenance, de fédérer et d'impliquer d'avantages des employés. La culture d'entreprise devient ainsi une réponse de divergence d'intérêt dans les organisations, excédée par les plans sociaux, individualisation de salaires et la recherche continue de la performance.

De nombreuses entreprises ont donc cherché à définir des priorités, des valeurs partagées, et à les formaliser dans un projet ou une charte d'entreprise. Dans ce cas, la culture organisationnelle est devenue un concept phare pour décortiquer le quotidien des organisations. Elle est popularisée dans des études universitaires, des articles non académiques, mais pourtant le concept n'est pas toujours bien circonscrit. Sa nature intangible a mené plusieurs chercheurs et professionnels dans les organisations à développer de multiples modèles d'analyse pour rendre saisissable, mesurable et malléable un phénomène complexe.

⁴²OUCHI William, *Theory z: how American business can meet the Japanese challenge*, New York, Avon books, 1982, p.48.

2. Définition de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est une partie de la réalité de l'organisation, elle procède par un processus naturel, propre à toute société humaine qui tend à créer ses propres références à la suite de ses expériences. Elle caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans sa façon de réagir aux situations concurrentes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché par exemple, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel⁴³.

La culture d'entreprise est une sous-culture de la culture nationale et elle est un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par les employés d'une même entreprise.

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes, de comportements partagés par les membres qui sont en interaction les uns avec les autres, qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques construites tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés⁴⁴.

3. Les composantes de la culture d'entreprise

- Les valeurs⁴⁵

Elles sont des références collectives qui permettent à chacun d'évaluer ce qui est bien et mal, de porter un jugement sur les choses et agir. Elles découlent d'expériences vécues par l'individu dans les groupes auxquelles il a appartenu : ce n'est pas la reproduction des valeurs collectives des groupes mais plutôt ce qui reste de la manière dont on a vécu ses expériences. Ainsi on peut dire qu'il y'a une part d'individuel et de collectif dans les valeurs.

Les valeurs sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Plus concrètement, les valeurs qui forment la philosophie de l'entreprise déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

⁴³ THÉVENET Maurice, *La culture d'entreprise*, 4^{éd}, paris, puf, 2003, pp.3-126.

⁴⁴DELAVALLEE Eric et all. Op. Cit.P.32.

⁴⁵Ibid.p.37 .

- **Les mythes**⁴⁶

Ce 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 du fondateur. Les successeurs doivent s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron.

- **Symboles**⁴⁷

Ce sont des objets possédant une signification organisationnelle. Titre, places de stationnement, voitures de fonction, taille d'un bureau, tapis, meubles, logo : symbole d'identité de l'entreprise ; la porte de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieur, le langage commun qui facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

- **Les rites**⁴⁸

Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées, c'est aussi l'ensemble des activités consolidant diverses formes d'expressions culturelles dans un événement, effectuées par des interactions sociales. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

Les rites se manifestent de différentes façons⁴⁹ :

Rite de passage : facilitant la transition des personnes dans les rôles et les statuts qui sont nouveaux pour elles.

Rites de perfectionnement : permettant l'accroissement de statut ou la position d'une personne une fois dans l'organisation.

Rites de renouvellement : Pour remettre à neuf les structures sociales. (Formation et développement)

⁴⁶ Ibidim

⁴⁷ Ibidim

⁴⁸ Ibid.p. 38.

⁴⁹ THÉVENET Maurice, op.cit. P.9.

Rites d'intégration : sont prévus pour encourager et rétablir les sentiments communs qui lient les membres et font qu'ils s'investissent dans l'organisation. Exemples : les pots et les pique-niques annuels.

En conclusion, la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à l'organisation.

4. Les moyens de transmission de la culture d'entreprise⁵⁰

Il existe des moyens formels et informels de communiquer les messages et les symboles rattachés à une culture donnée. Ces moyens renforcent la culture organisationnelle en place lors de la transmission de ses éléments. D'après Caune⁵¹, les moyens de transmission de la culture font partie intégrante de cette culture. La compréhension de la culture implique l'analyse des moyens par lesquels elle est transmise.

La culture existe d'abord comme héritage et nous sommes dans l'obligation, pour la comprendre, d'analyser les modes de transmission de cet héritage qui sont partie intégrante de la culture.

Ainsi, la communication crée la réalité de l'organisation et tient ainsi un rôle fondamental dans la formation de sa culture.

4.1. Les moyens formels de transmission de la culture d'entreprise

La culture d'une organisation est communiquée par divers outils écrits parmi lesquels on trouve des notes, des bulletins internes, des rapports annuels, des énoncés de la philosophie de gestion et de politiques officielles. Les affiches et les tableaux d'affichage qui présentent des messages reliés à la politique en font également partie. Des outils externes communiquent également une culture organisationnelle en transmettant une certaine image.

⁵⁰ BARNETT George. A. «Communication and Organizational Culture»: In *Handbook of Organizational Communication*, USA: Ablex Publishing Corporation, 1988, p.105.

⁵¹ CAUNE Jean, *Culture et communication, Convergences théoriques et lieux de médiation*, 2^{éd.} presses universitaires de Grenoble, 2006, p.132.

1. Les moyens interpersonnels de transmission de la culture d'entreprise

D'après Barnett⁵², les réseaux interpersonnels forment un des moyens les plus importants de transmission de la culture. Les individus deviennent des membres à part entière au fil de leurs interactions avec les membres de l'organisation. Ainsi, la transmission de la culture survient à des moments où l'interaction sociale tient un rôle de premier plan, soit en situation d'apprentissage, d'enculturation ou d'intégration sociale (socialisation).

2. L'apprentissage et le processus d'influence

Les études en anthropologie ont révélé que les éléments de la culture en général tels que la pensée, le discours, l'action et les artefacts sont transmis par l'apprentissage d'un individu à un autre. La chercheuse Suzuki⁵³ affirme qu'il en est de même dans les organisations où les éléments de la culture organisationnelle sont transmis par apprentissage. L'apprentissage des éléments se fait par imitation et le processus d'influence y joue un rôle important. Ce processus complexe intervient « dans l'organisation de la perception et la transmission de l'héritage culturel. Il peut être de l'ordre de la suggestion, de la propagation ou du contact ». Le postulat qui sous-tend le processus d'influence est l'idée que les perceptions des individus sont avant tout une construction sociale.

3. Les processus d'enculturation

Des relations interpersonnelles se forment lors de l'enculturation de nouveaux membres. Les chercheurs Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo⁵⁴ définissent l'enculturation comme l'ensemble des processus par lesquels les membres d'une organisation acquièrent des connaissances sociales et des habiletés. Ces connaissances sont nécessaires aux individus pour qu'ils puissent être fonctionnels et compétents.

L'enculturation survient à différents moments de la vie des individus dans une organisation, mais les auteurs se concentrent sur les processus qui ont lieu lors de l'arrivée de nouveaux membres. Les nouvelles recrues doivent acquérir deux types de

⁵² BARNETT George. Op. Cit. p.125.

⁵³ SUZUKI Shinobu, «cultural transmission in international organizations impact of interpersonal communication patterns», in *intergroup contexts, in human communication research*, vol. 24 n° 1, September, 1997, p.160.

⁵⁴ PACANOWSKY Michael et O'DONNELLE Trujillo, « Organizational communication as cultural performance » in *Communication monographs*, vol 50, june, 1983, p.126.

connaissances, soit celles liées à leur rôle dans l'organisation et celles plus générales sur la vie organisationnelle.

Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo identifient⁵⁵ trois processus d'enculturation des nouveaux membres. Le premier prépare les membres à occuper leurs nouveaux rôles et les informe des activités particulières à faire, de la manière dont ces activités doivent être réalisées et les raisons pour lesquelles elles doivent être complétées. De plus, les membres acquièrent des connaissances quant à leur place symbolique dans l'organisation.

Les processus d'orientation constituent les activités formelles durant lesquelles les membres apprennent les comportements appropriés dans leur nouveau milieu. Ces derniers apprennent à distinguer le code vestimentaire, les codes de disposition des espaces de bureau et la marge de manœuvre dans la gestion du temps. Concrètement, ces processus sont les entrevues, les sessions de formation et les rencontres d'endoctrinement.

D'un autre côté, les processus d'initiation sont des activités informelles durant lesquelles les membres prennent conscience de leur statut de nouveau venu. Durant ces processus, ils découvrent les aspects plus complexes de la vie dans l'organisation et les règles non écrites.

4. La socialisation organisationnelle

Les activités sociales forment des moments privilégiés au cours desquels les membres sont en contact avec les symboles de l'organisation ainsi que l'ensemble des comportements, valeurs et croyances du groupe. L'interaction qui surgit entre les individus durant ces activités favorisent l'intégration dans l'organisation. La socialisation au sein de l'organisation tient un rôle de premier plan durant la transmission de la culture:

Selon la théorie du traitement de l'information sociale, les comportements des individus, leurs croyances sont le résultat de l'adaptation des individus au contexte social que représente l'organisation. Ces derniers sont en mesure de percevoir plusieurs signaux reliés aux valeurs et aux croyances dans leur environnement social qui leur permettent d'interpréter les événements auxquels ils prennent part.

⁵⁵PACANOWSKY Michael et O'DONNELLE Trujillo op.cit. p.27.

4.2. Les modes informels de transmission de la culture d'entreprise selon Sainsaulieu⁵⁶

Il convient maintenant d'examiner les divers processus de transmission de la culture, processus qui produiront la socialisation des individus au sein de l'entreprise. Renaud Sainsaulieu repère trois processus majeurs de socialisation :

1. La transmission par les Anciens

Au sein de l'entreprise, cette transmission peut se faire au moment des sessions de formation mais également pendant les séminaires d'accueil. Les séminaires sont en effet un lieu privilégié de transmission d'une culture. Ils sont de plus en plus courants et deviennent même obligatoires dans certaines entreprises. Les séminaires concernent toutes les catégories de salariés. Ils permettent la rencontre des gens issus des divers pôles de l'entreprise mais également des individus de toutes nationalités. On cherche également par-là la rencontre et l'interaction entre les générations. En effet, comme le rappelle Sainsaulieu « *la culture d'entreprise se répand et s'affirme à travers le network que chaque individu peut construire*⁵⁷ ». Une fois le candidat embauché, celui-ci va donc participer à des séminaires d'intégration qui vont lui permettre de découvrir le groupe, son organisation, sa culture mais aussi de rencontrer ses pairs et de commencer à se constituer un réseau. En effet, le rôle des Anciens dans la transmission de la culture d'entreprise est fondamental et c'est essentiellement par contact qu'une culture perdure.

Cette transmission par les anciens va se faire d'une façon très naturelle dans la mesure où ceux-ci représentent, aux yeux des nouveaux recrutés, le modèle à suivre par excellence. La référence aux héros mythiques de l'entreprise va également être véhiculée par ce biais.

2. L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle

Ce processus repose sur un phénomène de coercition. L'individu, pour s'intégrer, doit se conformer aux attitudes qu'il va lui-même observer.

⁵⁶SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^{ed}, collection amphithéâtre, presses de sciences Po et Dalloz, Paris, 1997, pp.26, 27.

⁵⁷Ibid.p.30

3. La prescription idéologique

La culture intègre également la vision que les dirigeants cherchent à donner à l'avenir. Cette transmission s'effectue par l'intermédiaire des chartes, projets, plans, tracts et brochures destinés à promulguer des recommandations écrites et des ordres à l'ensemble de l'entreprise.

Mais cette prescription idéologique peut également s'exprimer à travers d'autres biais. Ainsi, les discours d'un dirigeant qui commente l'événement ou les messages exprimant des orientations stratégiques sont également considérés comme étant des vecteurs de culture.

5. Les rôles de la culture d'entreprise⁵⁸

5.1. Les rôles internes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise permet à des acteurs, de formation et d'intérêts personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence. La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social, quelles que soient ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements (système de pensée, croyances, hypothèses) communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences. La culture d'entreprise est donc particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents, qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés (expériences antérieures) ou étrangers. Elle permet à ces nouveaux arrivants 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 (éléments de régulation) et de coordination (règles, procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de méthodes communes

⁵⁸BARNETT George. A. op.cit. pp.105-107.

unanimentement acceptées (convergence d'intérêts et d'objectifs). La culture est ainsi un moyen de fédérer, de manière cohérente et structurée, les actions de l'entreprise, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

Une culture d'entreprise 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. La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (présentations de la réalité interne) et à la diversité (recherche d'homogénéité), en - rejetant - de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante. On entend par culture dominante la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et rallie la majorité des employés.

5.2. Les rôles externes de la culture d'entreprise⁵⁹

La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement. Elle permet d'élire un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière. Elle est ce qui permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'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 leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Elle permet de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement. La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.

⁵⁹BARNETT George. A. op.cit. p. 106.

6. Les enjeux de la culture d'entreprise⁶⁰

6.1 Impacts positifs de la culture d'entreprise

Le système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :

L'environnement est de plus en plus marqué par la complexité et surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité :

La qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle de chaque poste de travail et non pas de le rejeter en fin de processus). La cohérence des actions doit alors être assurée par une vision commune de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement.

La culture d'entreprise peut également être considérée comme un outil de management. Selon l'Ecole des Relations Humaines, le salarié est le « cœur » et l'entreprise doit savoir écouter ses attentes. La stratégie des Ressources humaines doit être attentive aux aspirations des salariés, favoriser leur environnement, veiller à leur sécurité, prendre en compte les aspects collectifs du travail (favoriser l'intégration des nouveaux salariés). Théoriquement, le développement d'un esprit maison va développer cette stratégie.

Selon MASLOW⁶¹, 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, entourés que dans une structure plus classique.

La culture d'entreprise permet, en outre, au manager de :

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

⁶⁰ THÉNEVETE Maurice. Op. Cit. pp.88-90.

⁶¹ MASLOW Abraham. Théorie de la motivation humaine in revue de psychologie. vol.50, n° 4, 1943, p 380.

Améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas 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. L'existence d'une culture d'entreprise est d'autant plus nécessaire que les contrôles internes sont difficiles et que l'autocontrôle est important (les objectifs de qualité priment les objectifs quantitatifs). L'idée clef de la culture d'entreprise est que le personnel défendra d'autant mieux l'entreprise qu'il la considérera comme une collectivité à laquelle il appartient.

D'autre part, la culture d'entreprise permet une augmentation de la compétitivité et de la performance des entreprises. En effet, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts. Les convictions, pratiques, et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituant un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construits socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique. Le coût du travail est aussi moins élevé. Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé l'effet culture⁶² :

1. Donner aux membres le sens de l'identité, accroître leur engagement.
2. Servir de dispositif de « sense-making », de clarification du sens de leur action.
3. Renforcer les valeurs organisationnelles.
4. Servir de mécanisme de contrôle pour former les comportements.

⁶²Ibidim.

6.2. Les Freins à la culture d'entreprise⁶³

De nombreux facteurs peuvent mettre un frein aux aspects positifs de la culture d'entreprise, ces facteurs sont de nature différent.

Tout d'abord, il faut souligner que certains individus ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise. De toute évidence, ils seront marginalisés par le groupe et pourront en être exclus (promotions limitées, postes de voie de garage...). A l'inverse, il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Dans ce cas, il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise.

Ensuite, les conflits entre les personnes à l'intérieur d'une structure peuvent amoindrir l'efficacité de la culture d'entreprise. En effet, si le climat social de l'entreprise est mauvais, l'information n'est pas diffusée convenablement la communication est bloquée, la culture d'entreprise ne pourra pas assurer à elle seule la cohésion du groupe.

Une culture d'entreprise trop forte peut aussi avoir l'effet inverse de celui escompté. En effet, une culture trop forte, presque totalitaire peut provoquer des réactions fortes chez les salariés, qui peuvent y voir une tentative de manipulation psychologique. Ceci peut tout d'abord diviser l'équipe de travail et entraîner des conflits ou, au contraire, marginaliser les salariés non adhérents.

Il existe également de nombreux freins liés aux évolutions structurelles de l'entreprise.

Un changement de mode de production peut avoir des effets négatifs sur la culture d'entreprise. Par exemple une entreprise qui est caractérisée par la production en petite série, est obligée face à l'augmentation de la demande de ses produits, de passer à une production en masse. Mais par conséquent le climat social à l'intérieur de l'entreprise peut se détériorer. Les salariés ont reconnu les avantages de ce mode de fonctionnement, mais ils n'ont pas accepté qu'on leur impose le progrès.

⁶³THÉNEVETE Maurice.Op. Cit. p.90.

Conclusion

Nous avons conclu dans ce chapitre que la culture d'entreprise est une partie intégrante d'une entreprise, dans le sens qu'elle naît au sein de ses structures et est appelée à évoluer avec cette dernière. Elle a une influence sur les individus ainsi que sur la conception de l'entreprise, les stratégies à prendre. Une culture d'entreprise permet à l'ensemble du personnel de marcher dans un même pas vers un même objectif. La culture d'entreprise peut être source de performance ou de compétitivité.

Chapitre IV

La performance

Introduction

La performance est une notion polysémique et complexe, souvent liée aux résultats financiers et commerciaux, alors qu'elle regroupe d'autres aspects qui sont souvent négligés telle que la performance des employés, la performance organisationnelle, la performance sociale etc. Elle est le centre d'intérêt des managers, dans le monde organisationnel de plus en plus concurrentiel et instable.

Dans ce chapitre nous présenterons l'histoire et l'évolution de la performance, sa définition, les différents types de performances, et les mesures d'évaluation ainsi que ses méthodes respectives.

1. Aperçu historique de la performance⁶⁴

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle (Petit Robert). Le verbe anglais « to perform » apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large.

Par ailleurs, la performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Plusieurs études, qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier et réduisent ce concept à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière. En effet, l'approche financière de la performance consiste à se poser la question suivante : « Comment se positionne l'organisation face à ses actionnaires ? » en y répondant par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur l'investissement. Ainsi, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Cette logique purement financière a fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante notamment:

- La pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.
- La performance définie en terme financier ne suffit plus vu sa dimension court termiste de maximisation d'un profit matérialisé par les dividendes versés.

⁶⁴Cairn.info/revue, projectique, 2017, consultée 12-02-2019 à 13 h : 40 min.

- Elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.).

En effet la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large. En effet, une large littérature s'est penchée sur la conceptualisation de la performance en tant que modèle globalisant. Il s'agit donc de définir précisément la notion dans une configuration stratégique de pilotage de l'activité dans sa globalité, afin de mettre en évidence les enjeux présentés par les différentes approches en vigueur, et notamment leur robustesse face aux facteurs de contingence de l'environnement. Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance, certains auteurs proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

2. Définition de la performance

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Le concept performance s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance de l'entreprise peut se mesurer sur différents angles, on parle de performance économique, organisationnelle, sociale ou humaine.⁶⁵

Toutes fois, la performance peut être défini par rapport aux différents contextes⁶⁶ :

- La performance comme résultat d'une action.

⁶⁵ BILLET Claude, *le guide de technique d'évaluation : performance, compétence, connaissances*, Paris, Dunod, 2005, p.20.

⁶⁶ Cairn.info/revue, projectique, 2017, p.98. Consulté le 12-02-2019 à 13 h : 40 min.

- La performance comme mesure d'un processus de réalisation.

Selon de nombreux auteurs, la performance désigne, à la fois, la détermination des résultats et les actions mises en œuvre pour les déterminer.

Les performances sont des résultats qui doivent être analysés face aux moyens disponibles pour atteindre ces résultats. On retrouve le clivage entre efficience et efficacité chère au contrôle de gestion et qui a été développé en gestion des ressources humaines quand il s'agissait de mesurer la performance de chaque employé.

Pour conclure sur ce point, il est important de rappeler que l'approche multidimensionnelle de la performance est pertinente puisque les objectifs qui s'y réfèrent sont multiples. A priori, il n'y a aucune raison qu'un salarié, un investisseur ou un dirigeant définisse la performance de la même manière.

La performance perçue par les utilisateurs est le résultat du rapprochement entre la réalité constatée et les souhaits qu'ils ont manifestés.

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé, il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Ainsi, le concept peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagées et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir⁶⁷ :

- Le premier sens est la performance-succès : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.
- Le deuxième sens est la performance-résultat : ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation exposé des résultats obtenus sans jugement de valeur.
- Enfin, le dernier sens est la performance-action : la performance peut signifier une action ou un processus, la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité. Le mot est donc « attrape tout » car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état ou résultat final. Selon P. Lorino, « *est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »⁶⁸. Carrière conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise, réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché⁶⁹. Bourguignon qualifie cette notion de réussite de réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise⁷⁰. Quant à W. Azan, « *réduit la notion de performance à l'idée de développement* »⁷¹. Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions. Ces quatre points sont :

- Premièrement, le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la

⁶⁷BOURGUIGNON Annick, «Peut-on définir la performance ?», in *revue française de comptabilité*, France, juillet –août, 1995, p.63.

⁶⁸ LORINO Philippe, *Méthodes pratiques de la performance*, 3éd, Ed. Organisation, 2003, p.102.

⁶⁹ BARRETTE Jacques et CARRIERE Jules, « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion de ressources humaines », in *relation industrielle*, vol.58, n°3, 2003, p.427.

⁷⁰BOURGUIGNON Annick. p.63.

⁷¹ AZAN Wilfrid, « Dans pilotage intégré de la performance vers des outils de performance par le changement organisationnel : mise en œuvre de dispositifs cliniques et ERP », in *comptabilité et connaissance*, France, mai 2005, p.10.

performance, management de la performance. La performance est donc étroitement liée à la valeur. Cette dernière est celle qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat.

- Deuxièmement, la performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.
- Troisièmement, la performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence. Le terme cohérence, qui ne soulève pas de difficulté dans la définition, fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence. Le terme pertinence, contrairement au terme cohérence n'a pas de définition précise. Alors que la pertinence se définit habituellement en relation avec un utilisateur et une intention, dans certains cas, elle est confondue avec la cohérence et dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. L'articulation de ces différents termes fait apparaître la performance comme le résultat d'une simple sommation de pertinence et de cohérence ou comme le produit d'une boucle itérative entre ces deux mêmes termes. La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.
- Quatrièmement, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif. Ainsi, Tchankam définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur les courts, moyens et longs termes⁷².

La performance d'une équipe de travail est un sujet complexe, poussant de nombreux chercheurs et spécialistes à offrir des solutions tant technologiques et scientifique à l'optimisation des organisations, les nouvelles aspirations des travailleurs et la volonté des entreprises d'atteindre un niveau de performance durable nécessitent de repenser aux aspects humains au sein de l'entreprise.

⁷² TCHANKAM Jean Paul et all, « leadership spirituel et renouveau du management ? » in *Réinventer le leadership*, 2017. P. 485

3. Les types de performance⁷³

- **La performance organisationnelle**

En ce qui concerne la performance organisationnelle, relative à l'efficacité de la structure organisationnelle, elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

M. Kalika considère la performance organisationnelle « *comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure* »⁷⁴.

- **La performance humaine et sociale**

Elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour Descarpentries du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires⁷⁵. Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon Marmuse par la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des cercles

⁷³Cairn.info/revue-projectique, 2017, p.105. Consulté le 17-12-2018 à 21h.

⁷⁴ KALIKA Michel, management stratégie et organisation, 6^{éd}, paris, Vuibert, 2006, p. 59.

⁷⁵ DESCARPENTRIES Jean-Marie et KORDA Philippe, *L'entreprise déconseillée : comment libérer le potentiel des organisations*, NM, Albin Michel, 2007, p.99.

de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.⁷⁶ Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. À cet effet, V. Barraud-Didier souligne que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines⁷⁷.

- **La performance économique**

Soutenable à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs.

Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

4. Les éléments qui permettent la performance des employés⁷⁸

Plusieurs éléments jouent un rôle essentiel pour la performance des employés à savoir :

- **Répondre aux nouvelles attentes des travailleurs :**

Aujourd'hui, le travail n'est plus seulement un moyen de gagner sa vie. Pour les plus chanceux, le travail est un choix. Les individus se nourrissent de nouvelles aspirations telles que pouvoir s'épanouir dans leur fonction. Ce n'est plus seulement l'entreprise qui

⁷⁶ MARMUSE C., « performance », in *Joffre, p. et Simon, encyclopédie de gestion*, pp.2198-2200.

⁷⁷ BARRAUD Didier V., GUERRERO S., et IGALENS J., « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas de pratique de mobilisation », in *revue de gestion de ressources humaines*, n°47, janvier-février-mars, 2003, p.35.

⁷⁸Edc-whitepaper : *La clé de la performance d'entreprise : l'human*, pp.1-12, sur www.espritdecorps.biz, consulté le 15-02-2019 à 17 h : 28 min.

accepte la candidature d'un travailleur, c'est aussi le travailleur qui choisit son entreprise selon ce qu'elle peut lui offrir. L'entreprise est donc tenue de se réinventer pour attirer les talents, et surtout les jeunes travailleurs qui ont des attentes encore plus fortes que leurs aînés. En effets, les jeunes diplômés évaluent l'attractivité d'une entreprise selon des critères spécifiques tels que le respect de leur vie privée, l'ambiance de travail, l'accès aux réseaux sociaux, le télétravail, etc.

- **Investir dans l'humain sur le long terme**

Le développement de l'actionnariat a poussé les entreprises à penser leurs objectifs de performance à court terme. Cette attitude a mené à l'épuisement physique et mental de nombreux salariés.

Ne pas respecter ce quota d'heures sur une période prolongée donne lieu à une fatigue dite chronique et impacte la capacité des travailleurs à prendre des décisions, communiquer, mémoriser des informations, et gérer leur stress. Le stress cause alors l'inhibition corticale, qui empêche certaines parties du cerveau de fonctionner et réduit la capacité à performer. Fatigue et stress sont directement liés à la performance des employés, et donc à la performance de l'entreprise.

La performance durable doit incorporer l'Humain dans l'équation, car il joue, au sein de l'organisation, un rôle fortement important dans son succès comme dans son échec. Néanmoins, les initiatives pour l'efficacité de chacun, la mobilisation et l'engagement des équipes sont trop souvent inexistantes, obsolètes ou basées sur des diagnostics incomplets.

Aujourd'hui, avoir des directeurs et des équipes qui ne fonctionnent pas à leur meilleur niveau de performance peut même aller jusqu'à remettre en cause l'existence de la corporation. En général, la plupart des programmes mis en place à ce niveau cherchent tous, directement ou indirectement à répondre à la question suivante : Comment s'assurer que nos équipes soient prêtes à donner le meilleur d'elles-mêmes, à collaborer totalement pour que nous puissions relever nos défis ensemble.

Le problème est que ces programmes sont encore trop peu nombreux ou d'envergure encore trop faible. En effet, la performance d'une entreprise se mesure à plusieurs niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal et par définition, les indicateurs quantitatifs sont plus facilement mesurables et chiffrables. Par

exemple, on pourra plus facilement calculer la rentabilité économique d'une entreprise que son engagement dans les domaines environnementaux et humanitaires.

Pour cette raison, les investissements dans les politiques de bien-être en entreprise sont encore timides.

- **Le style du leadership**

Un leader ne naît pas leader, il le devient au quotidien. Un bon leader évolue avec son temps et s'adapte aux tendances managériales. Aujourd'hui, l'implication des dirigeants dans les programmes de développement des employés est essentielle. Une étude du Human Performance Institute (2009/2010) démontre que 87% des employés s'attendent à ce que les dirigeants jouent un rôle significatif pour gérer le cas du manque d'engagement des équipes de travail. Cette étude a d'autant plus d'importance qu'elle révèle également que 78% des employés craignent de ne pas avoir la capacité ou l'intérêt de réaliser leur travail aussi efficacement que nécessaire dans l'année à venir. Imaginez qu'au sein de votre équipe de travail, 78% des employés commencent leur année avec le sentiment de ne pas pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail...

Les dirigeants disposent de quelques moyens pour soutenir et développer la performance des employés :

Adopter un style de leadership relationnel

Tous les leaders n'ont pas une empathie pour leurs employés. Cependant, tout leader peut s'efforcer de privilégier le dialogue et l'écoute en manifestant l'envie d'échanger des idées jusqu'à arriver à un terrain d'entente. Par définition, les employés n'existent que dans leur rapport à leurs dirigeants et vice versa. L'importance de cette relation délicate ne devrait pas être sous-estimée.

Permettre aux membres de l'entreprise de donner du sens à ce qu'ils font

Le stress peut impacter les individus de manière différente, selon leur capacité à donner du sens à ce qu'ils font. Un employé qui sait donner du sens à son travail sait se distancier de toute émotion négative rattachée à son activité. Certains individus font ce travail sur eux-mêmes naturellement, tandis que d'autres ont besoin de séances de coaching individuel. Ce type de service fait partie de ce que les leaders peuvent mettre en place afin de soutenir et développer la performance de leur équipe. En effet, des employés

capables de gérer leur stress sont d'autant plus utiles à l'entreprise et participent à l'émulation collective.

Encourager l'implémentation de programmes de développement des équipes

Qu'il s'agisse de programmes de dés sportifs ou de coaching d'équipes, les objectifs sont les mêmes : Savoir s'engager pour relever de grands défis, en plus d'avoir une vitalité et une attitude constructive.

Faire preuve d'altruisme et performer en interdépendance dans un environnement parfois très difficile.

La performance d'une entreprise dépend de l'engagement de tous les employés individuellement et au sein de l'équipe. Lorsque les employés relèvent des défis, ils prennent conscience des éléments clés permettant de fonctionner efficacement sous l'intensité, et cela grâce à un engagement total. Ces programmes nécessitent une mise en forme physique, mentale et une collaboration menant à un succès hautement gratifiant.

Avant tout, choisir la solution adaptée à leur entreprise

Avant d'investir du temps, de l'énergie et/ou de l'argent, il est surtout important d'opter pour la solution la mieux adaptée à votre entreprise, à sa situation, à ses objectifs et à sa vision. C'est en restant proche de vos employés que vous comprendrez de quoi ils ont besoin.

5. Les étapes de l'évaluation de la performance de ses employés⁷⁹

5.1.Déterminer les attentes

La première étape consiste à clarifier les critères sur lesquels l'employé sera évalué. Pour ce faire, l'employé et son supérieur immédiat doivent s'entendre sur les objectifs à atteindre pour la période déterminée ainsi que sur le soutien désiré pour arriver aux résultats escomptés. Cette étape est primordiale, car la définition d'attentes claires contribue à mobiliser les employés à fournir un rendement permettant d'atteindre les objectifs fixés.

⁷⁹ CSMO caoutchouc, « Guide de gestion des ressources humaines », sur <https://www.caoutchouc.qc.ca>, 2010, pp.7-31.

Méthode

Identifier les attentes envers l'employé en tenant compte des éléments suivants :

- Les responsabilités décrites dans le profil de poste;
- Les objectifs organisationnels;
- Les objectifs du secteur/département;
- Les objectifs spécifiques à l'employé.

Rencontrer l'employé pour :

- Lui communiquer les attentes en regard des objectifs organisationnels et de ceux du secteur/département;
- Discuter avec lui des objectifs personnels pouvant être mis de l'avant;
- S'entendre sur des objectifs à atteindre pendant l'année;
- Lui indiquer les critères qui seront utilisés pour l'évaluation de rendement;
- Discuter des moyens à mettre en place pour assurer l'atteinte des objectifs;
- Identifier les besoins de formation et de perfectionnement;
- Échanger sur les aspirations professionnelles et les objectifs de carrière.

5.2.Faire le suivi de la performance

Quelques mois après la rencontre d'identification des objectifs, il est suggéré de faire un suivi de l'entente afin de valider si les actions prévues ont bel et bien été entreprises et si des mesures de soutien supplémentaires doivent être mises en place. Cette rencontre entre le gestionnaire et l'employé permet donc de faire le point sur les engagements respectifs de chacun. De même, afin de mobiliser davantage l'employé. La démarche peut se faire ponctuellement, mais de façon informelle en donnant un feed-back constructif.

Méthode

Observer le travail de l'employé pendant les mois suivant la rencontre où les attentes ont été fixées.

Rencontrer l'employé pour :

- Faire le point sur les attentes spécifiées lors de la première rencontre;
- Examiner les progrès réalisés;

- Identifier les mesures de soutien additionnelles à mettre en place, si nécessaire.
-

5.3.Évaluer le rendement

La troisième étape se veut l'évaluation plus formelle du rendement. À partir des attentes fixées au début du processus, la rencontre d'évaluation du rendement permet au gestionnaire et à l'employé de faire le point sur la performance des derniers mois en insistant sur les forces de l'employé ainsi que sur les éléments à améliorer. L'évaluation du rendement doit être signée par les deux parties et conservée au dossier de l'employé.

Méthode

Rencontrer l'employé pour la réunion d'évaluation du rendement.

Lorsque les attentes sont atteintes, reconnaître la performance de façon :

- Formelle (bonus, lettre de félicitations, etc.);
- Informelle (mots d'encouragement, félicitations, etc.).

5.4.Prendre des mesures correctives

Suite à l'évaluation du rendement, il se peut que le rendement de l'employé soit jugé insatisfaisant malgré les actions prises pendant le processus. Selon la nature et l'importance du problème, différentes actions administratives ou des mesures disciplinaires peuvent être prises pour améliorer la situation. Il est important de comprendre que chaque situation est particulière et que plusieurs aspects légaux doivent être considérés. Par conséquent, les informations qui suivent n'ont pas pour objectif d'indiquer comment agir lors de telles situations, mais plutôt de faire prendre conscience que ce type de situation est complexe à gérer et qu'il faut absolument se référer aux lois. De plus, il faut être conscient que si des décisions ou des actes non adéquats sont posés, les employés ont des recours légaux contre l'employeur.

Méthode (1)

Lorsque l'employé a un rendement insatisfaisant en raison d'un manque de compétences ou d'aptitudes pour exercer l'emploi :

- Clarifier à nouveau les attentes liées à l'emploi;
- Donner le support et la formation nécessaires;

- Donner à l'employé la possibilité de s'améliorer et le temps nécessaire pour le faire;
- Prévenir l'employé des conséquences auxquelles il s'expose s'il n'améliore pas son travail;
- Si le rendement ne correspond toujours pas à ce qui est demandé par l'emploi, différentes actions peuvent être prises telles que le transfert de l'employé dans un autre poste, la restructuration du poste, la rétrogradation et, dans certains cas, le congédiement.

Méthode (2)

Lorsque l'employé a un rendement insatisfaisant en raison de négligence ou d'insubordination, d'un refus d'exécuter les tâches demandées, de retards ou absences injustifiés ou d'un comportement agressif envers des collègues de travail ou des supérieurs, des mesures disciplinaires peuvent être prises en suivant la gradation suivante (il est à noter toutefois que la nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon les entreprises et la gravité de la faute) :

1re mesure : entrevue de conciliation et avertissement verbal;

2e mesure : entrevue de conciliation et avertissement écrit;

3e mesure : entrevue de conciliation, avertissement écrit et mesure disciplinaire;

4e mesure : suspension et/ou congédiement.

Il est important de conserver un compte rendu complet des faits et de mettre au dossier de l'employé les notes concernant les actions prises.

Conclusion

La performance des employés est le résultat qui doit être analysé face aux moyens investies, elle est par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. A cet effet la performance des employées est liée à l'implication des entreprises. Pour que les employés soient performants, les dirigeants doivent prendre en considération plusieurs aspects liées à l'intégrité physique et moral de leurs employés tels que : les conditions du travail, le plan d'intégration, les facteurs socio-culturel etc.

Chapitre V

Présentation de l'organisme d'accueil

1. L'histoire du groupe Danone⁸⁰

Le groupe DANONE est issu depuis 1966, de la fusion de deux sociétés verrières françaises, glaces de Boussois et verrerie SonchoirNewrsel, qui a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel à l'époque. A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian, qui à l'époque étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, réalise une fusion de BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français et par la suite ils réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, en devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, a concentrée son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie. BSN est devenu le premier producteur de Yoghourts aux États-Unis.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, BSN a acquis Volvic en France en renforçant sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE.

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire. Le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréaliers et le premier producteur d'eau conditionnée.

⁸⁰Documents interne de l'entreprise.

Laiterie Djurdjura⁸¹ :

Laiterie DJURDJURA est une société de fabrication de produits laitiers menée à bout par le groupe Batouche et elle est l'une des cinq filiales du groupe Batouche. C'est en 1984, que le groupe Batouche, a eu l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ihzer Amokrane malgré leurs moyens très limites.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et 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 alors qu'au début il n'avait qu'une conditionneuse à une capacité de 1000 pots par heure.

En 1988, l'entreprise dispose 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.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure. En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité. En 1999, elle construit une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions de huit et seize portions, fromage à pâte pressée, camembert).

Partenariat du groupe Danone avec l'entreprise Djurdjura Algérie

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais Groupe DANONE a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais en prenant une participation de 51% dans la société, donnant ainsi naissance à l'entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA.

En 2002 il se consacré à la rénovation du site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, et en août 2002 lance la marque

⁸¹Ibidim.

DANONE DJURDJURA. En 2006 exactement en mois de juillet le groupe DANONE est devenue l'actionnaire majoritaire avec 95% et les 5% restants pour la famille Batouche.

2.L'organisation et fonctionnement de l'entreprise DDA⁸²

Dans le but de mieux guider tous les employés et toutes les personnes qui souhaitent connaître le fonctionnement de l'entreprise, toute entreprise met en place un schéma qui définit sa structure, la hiérarchie ainsi que son fonctionnement, ce que nous appelons organigramme.

Les missions et les tâches des différentes directions :

2.1.La direction générale

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

La direction générale est chargée de l'élaboration des plans et des budgets annuels, des investissements et des engagements financiers. Elle est constituée de sous directions à savoir :

➤ La direction finance-comptabilité

Cette unité est chargée de collecter, traiter et interpréter 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 du mois les états de rapprochement des comptes bancaires, et de calculer les coûts, de déterminer pour chacun de produits fabriqués, son coût de production, son coût de distribution, son prix de revient, le résultat obtenu sa vente avec une signification économique. Cette direction est composée de trois services :

➤ Service comptabilité :

Ce service a le rôle de :

- Gérer les investissements ;
- Gérer les salaires ;
- Vérifier la conformité des facteurs ;

⁸²Ibidim.

- S'occupe de toutes les charges mensuelles (location véhiculée, le gaz, l'électricité, l'eau, le téléphone ...).

➤ **Service des finances :**

Ce service est composé de deux sections :

- **Section trésorerie :**

Cette section est chargée de :

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

- **Section contrôle de gestion :**

Cette section est chargée de :

- Gestion de budgets ;
- Valorisation des actes de gestion opérationnelle (industrielle) ;
- Chiffrage des projets relatifs aux produits finis ;
- La gestion des charges fixes (masse salariale, frais publicitaires...) ;
- Analyser des coûts.

➤ **Service informatique :**

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

2.2.La direction de ressources humaines (DRH) :

Cette direction est chargée de la gestion du personnel et l'acquisition de la ressource humaine en nombre et en qualité, elle veille au suivi et à l'évaluation de leurs caractères, la répartition de la paie du personnel chaque mois et la prise en charge des stagiaires et planification à court, moyens et long terme en matière de recrutement.

➤ Le département de RH assure les missions suivantes :

- Rendre les organisations plus efficaces ;

- Accompagner les directions (par les ressources) et conduire les changements ;
- Assurer la communication interne entre les directions ;
- Veiller, assurer et améliorer la santé de travailleurs ;
- S'occuper de la politique de rémunération ;
- Assurer le paiement des salaires ;
- Recruter le personnel permanent et temporaire ;
- Traiter des mouvements des agents (mutations, promotions...) ;
- Elaborer le plan de formation et suivre son exécution.

➤ **Service développement des organisations**

Ce service est chargé de :

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

1. **Service événementiel**

Celui-ci est chargé de :

- Communication externe ;
- Lancement des nouveaux projets (par exemple le projet « SAHAZIN »).

2.3. La direction supplier sourcing développement

Cette direction a le rôle d'établir le plan d'approvisionnement et prendre en compte le besoin des ateliers en matières premières et les autres investissements comme les machines et les outils de production. Elle se compose de trois sections :

➤ **Section collecte de lait cru :**

Cette section a pour mission la 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 première et emballage**

Cette section a la 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.

➤ **Service investissement (capex)**

Cette section est chargée de :

- Achats des outils de production ;
- Achats de pièces de rechange ;
- Achats de machines.

2.4.La direction commerciale

Cette direction est chargée de :

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

2.5.La direction industrielle

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

➤ **Service production**

Ce service a pour mission :

- La transformation des matières premières en produits finis ;
- La préparation ;
- Le conditionnement ;
- Le stockage et transfert vers commercial.

➤ **Service planification**

Ce service est chargé 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 tournant (pompes, moteurs, compresseurs), la modernisation des systèmes de maintenance en utilisant de nouvelles technologies et le maintien en bon état des équipements de réparation. En général, ce service est responsable de :

- La maintenance corrective ;
- La maintenance préventive ;
- L'entretien des machines ;
- La gestion des pièces de rechange.

➤ **Service travaux neufs**

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

➤ **Service énergie**

Ce service est chargé des entretiens et exploitation des équipements froids, chaufferie, électricité et traitement des eaux. Il est ainsi responsable du curatifs, du préventif, et de la maintenance.

➤ **Service environnement**

Ce service dans le cadre règlementaire est sous l'autorité directe du directeur générale. Et ce service est chargé de :

- Analyser les effluents ;
- Suivre les produits déplacés ;
- Suivre l'eau ;
- Suivre les déchets.

➤ **Service hygiène et sécurité**

Ce service est composé de trois sections :

- Section préventive ;

- Section hygiène ;
- Section infirmerie

Il a pour mission :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine et matériel de DDA ;
- L'accueil ;
- Garantir l'hygiène de l'environnement, de locaux, du personnel (tenues).

➤ **Service qualité**

Ce service a la fonction de 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 des structures de l'entreprise en matière de management qualité. DDA effectue plus de 2000 contrôles par jours sur ses yaourts, et ces contrôles suivent soigneusement les normes imposées par les experts internationaux. Celle-ci est composée de trois sections :

- **Section certification**

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

- **Section procès**

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

- **Section laboratoire**

Le laboratoire DDA Akbouse divise en trois laboratoires :

✓ **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 de lait, le test de dosage de la matière première).

✓ **Laboratoire microbiologique**

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

✓ **Laboratoire traitement des eaux**

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

2.6.Direction supplie chaine (chaine d'approvisionnement)

Cette direction est constituée de trois services :

➤ Service approvisionnement

Ce service est chargé de :

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

➤ Service logistique (déploiement)

Ce service a pour mission :

- Processus d'importation de matière première ;
- Assainissement des matières premières et matières d'emballage et produits finis ;
- Transfert des produits finis vers les dépôts et clients directs.

➤ Service magasin matières premières

Ce service a pour mission :

- Réception des matières premières ;
- Stockage et suivi d'état des stocks dans les magasins ;
- Communication de l'état des stocks au service approvisionnement.

➤ Direction marketing

Cette direction est chargée 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.

2.7.Direction recherche et développement

Cette direction est chargée de :

- Augmenter les parts de marche en inventant de nouvelle recette afin de différencier les produits de ce de la concurrence,
- Recherche de nouveaux produits ;
- Adaptation du produit aux exigences nouvelles du consommateur ;

- Prospection de nouvelles matières premières et emballage.

Deuxième partie :

Partie Pratique

Analyse et interprétation des résultats

Chapitre VI

Les caractéristiques de l'échantillon

Introduction

Dans ce chapitre nous allons entamer la partie pratique de notre recherche, dans laquelle nous allons présenter, analyser, interpréter les données recueillies concernant les caractéristiques de notre échantillon. C'est à travers ces différentes caractéristiques que nous allons poser de questions concernant la culture d'entreprise DDA et la performance des employés, dont le but est de savoir comment la culture d'entreprise DDA peut être un élément contribuant à la performance de ses employés.

1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon

Tableau n° 02: Répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Fréquence	Pourcentage (%)
Masculin	76	81,72
Féminin	17	18,27
Total	93	100

Source : Enquête

D'après ce tableau, nous pouvons observer que la majorité des employés sont du genre masculin, avec un pourcentage de 81,72% contre 18,27% du genre féminin. Selon ces données nous pouvons déduire que l'entreprise DDA Akbou emploi beaucoup plus de travailleurs du genre masculin, ceci peut être expliqué par la nature du travail réalisé, qui est de caractère industriel et prime particulièrement sur un travail posté auquel les femmes ne peuvent pas y adhérer facilement, car il y a un ensemble de procédures et de conditionnements juridiques et socioculturels qui constituent des contraintes pour les femmes algériennes, vu les risques ou les conséquences qui peuvent engendrer des problèmes de santé.

Tableau n° 03: Répartition de l'échantillon selon les catégories d'âge

Catégories d'âge	Fréquence	Pourcentage (%)
20 et 29 ans	22	23.65
30 et 39 ans	43	46.23
40 et 49 ans	26	27.95
50 et 59 ans	02	2.15
Total	93	100

Source : Enquête

Selon les données de ce tableau que nous avons repartis en quatre (04) catégories d'âges, nous remarquons qu'un nombre important des employés sont âgés entre 30 à 39 ans avec un pourcentage de 46.23%, suivi des employés âgés entre 40 à 49 ans avec un pourcentage de 27.95%, ensuite ceux de 20 à 29 ans avec un pourcentage de 23.65% et 50 à 59 ans avec un pourcentage de 2.15%.

À travers les données de ce tableau et des informations recueillies au cours de notre enquête, nous pouvons conclure que l'entreprise DDA Akbou est constituée des employés avec une moyenne d'âge de 34,5 ans. Ceci est dû au fait que la politique de l'entreprise favorise la fidélisation de ses employés, ils recrutent généralement des jeunes en pensant à long terme, car la nature des activités de l'entreprise ne sont pas compatibles avec des turnovers, et est un travail qui a besoin des employés agiles, innovateurs avec la capacité de supporter la charge du travail, qui augmente de fois avec l'augmentation de la demande.

Tableau n° 04: Distribution de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familial	Fréquence	Pourcentage (%)
Célibataire	22	23,65
Marié (e)	71	76,34
Divorcé (e)	-	-
veuf (veuve)	-	-
Total	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau nous constatons que la majorité des employés sont mariés avec un pourcentage de 76,34% contre 23,65% des employés célibataires.

Ce résultat peut être expliqué par la situation stable proportionnée par leur statut professionnel au sein de l'entreprise.

Tableau n° 05: Répartition de l'échantillon selon les Niveaux d'instruction

Niveaux instruction	Fréquence	Pourcentage (%)
Primaire	07	7,52
Secondaire	26	27,95
Universitaire	60	64,61
Total	93	100

Source : Enquête

Selon les données de ce tableau nous remarquons que la majorité des employés ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 64,61%, suivi des employées ayant un niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 27,95% et par conséquent des employées avec un niveau d'instruction primaire avec un pourcentage de 7,52%.

Ce résultat nous amène à déduire que la politique de recrutement de l'entreprise DDA Akbou prend en considération le niveau d'instruction et les universitaires sont les plus sollicités et privilégiés, cela peut s'expliquer par la recherche de la qualification, compétence et de savoir-faire exigés par les activités de l'entreprise.

Tableau n° 06: Répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles

CSP	Fréquence	Pourcentage (%)
Cadre	17	18,27
Agent de maîtrise	33	35,48
Agent d'exécution	43	46,23
Total	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous observons qu'un nombre relativement important des employés sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 46,23%, suivis des agents de maîtrise avec un pourcentage de 35,48% et une minorité correspondant aux cadres avec un pourcentage de 18,27%.

Selon les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou sont des agents d'exécution, cela peut être expliqué par le fait que l'activité industriel regroupe un nombre important d'usines et ce dernier nécessite un grand nombre d'employés moins qualifiés pour l'exécution de tâches liés à la production, un nombre plus au moins considérables des agents de maîtrise pour l'encadrement et pour assurer le bon déroulement des opérations de production. Aussi, cela nécessite un nombre infime de cadres qui sont destinés à assurer la planification, l'organisation, la gestion et l'administration de l'entreprise.

Tableau n° 07: Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté (ans)	Fréquence	Pourcentage (%)
[1-2]	22	23,65
[3-4]	17	18,27
[5-6]	24	25,8
[7et plus]	30	32,25
Total	93	100

Source : Enquête

Selon les données de ce tableau que nous avons reparti en quatre (04) catégories d'ancienneté (ans), nous constatons qu'un nombre relativement considérable des employés ont une ancienneté de 7 ans et plus avec un pourcentage de 32,25%, suivi des employés avec 5 à 6 ans d'ancienneté avec un pourcentage de 25,80%, ensuite des employés avec 1 à 2 ans d'anciennetés avec un pourcentage de 23,65% et en dernier des employés avec 3 à 4 ans d'ancienneté avec un pourcentage de 18,27%.

D'après ces résultats nous pouvons constater que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou ont 7 ans ou plus dans l'entreprise, cela nous amène à considérer que l'entreprise a une bonne politique de fidélisation de ses employés, comme nous avons expliqué dans le tableau n°03.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir de données personnelles sur l'ensemble de notre échantillon, que nous servirons de base pour l'analyse et l'interprétation dans les chapitres suivants. Ces données nous permettront de répondre à nos questions de recherche et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Chapitre VII

La culture d'entreprise

Introduction

La culture de l'entreprise est une variable parmi tant d'autres, qui caractérise une entreprise et la distingue des autres. En ce sens, toute entreprise a une culture particulière au même titre qu'elle a une structure, un système de production, un marché et une stratégie spécifique qui peuvent déterminer le degré de cohésion interne et l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

Pour les chercheurs de l'approche fonctionnaliste de la culture organisationnelle « la culture est une variable indépendante produite par l'entreprise pour assurer sa régulation et sa cohésion sociale et pour s'adapter à son environnement »⁸³.

Avec la mondialisation de l'économie et l'internationalisation croissante, des entreprises mettent aujourd'hui en exergue le rôle déterminant des spécificités culturelles dans les fonctionnements organisationnels.

C'est dans ce sens que nous allons à l'aide de tableaux, présenter quelques caractéristiques de la culture d'entreprise DDA ainsi que son implication dans le comportement de ses employés, la perception des employés sur la culture de leur entreprise et de même que leur attachement à cette dernière.

Tableau n° 08: Identification des employés à la culture de l'entreprise DDA

Identification à la culture d'entreprise	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	87	93.54
Non	06	6.45
Total	93	100

Source : Enquête

À partir des données de ce tableau, nous observons que la majorité des employés s'identifient à la culture de l'entreprise DDA avec un pourcentage de 93.54% contre 6.45% qui ne s'identifient pas.

⁸³SMIRICH Linda. Op.Cit Pp.339-358.

D'après notre enquête, nous pouvons expliquer ce résultat par le fait que l'entreprise DDA Akbou a des dispositifs d'insertion et d'intégration qui aident ses employés de toutes les CSP à intégrer dans leur vécu quotidienne les normes et les valeurs de l'entreprise à travers la socialisation socioprofessionnelle qui est un élément primordial dans la construction d'identité professionnelle des employés, et, qui relève bien selon Sainsaulieu « *de la socialisation secondaire et des effets culturels de l'organisation dans le monde du travail* »⁸⁴. Selon le même auteur « *l'entreprise est aussi un lieu d'appartenance et une institution culturelle qui détient des différents processus* :

- *Processus de transmission : qui passe par des pratiques destinées à faire prendre conscience des valeurs, modèles vigueurs dans l'entreprise.*
- *Processus d'apprentissage : c'est-à-dire faire par les expériences que l'on acquiert une certaine maîtrise professionnelle et cet apprentissage n'est pas toujours égal suivant les personnes voir même inégal suivant les personnes.*
- *Processus de la prescription (imposé, normatif) : Sainsaulieu montre dans ses travaux que ce qui est prescrit relève du registre idéologique des entreprises. Ces organisations diffusent une organisation du monde, une représentation sociale du risque des menaces, des enjeux, du monde de régulation, qui va passer par la transmission de message pour faire adhérer. Le niveau du discours est important, mais aussi le niveau qui est celui de l'interprétation de discours pour ceux à qu'il s'adresse »⁸⁵.*

Nous pouvons comprendre par cette citation que la transmission de la culture d'entreprise aux employés demeure une des priorités de l'entreprise, car elle est un outil stratégique utilisé par la ressource humaine afin d'inculquer les valeurs et normes prédominants de l'entreprise et par conséquent la construction de leur identité.

⁸⁴SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail*, 4^{éd}, Paris, sciences Po. Les presses, 2014, p.5.

⁸⁵Ibid.

Tableau n° 09 : La corrélation entre les CSP et les caractéristiques culturelles de l'entreprise DDA

		Les caractéristiques culturelles de l'entreprise DDA																	Total		
		Humanisme		Ouverture		Proximité		Enthousiasme		Individualisme		Humanisme et Ouverture		Ouverture et Individualisme		Humanisme, ouverture, proximité, enthousiasme		Toutes les propositions			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	01	5.88	01	5.88	02	11.17	01	5.88	01	5.88	01	5.88	01	5.88	07	41.17	02	11.17	17	100
	Agent de maîtrise	06	18.18	03	9.09	01	3.03	04	12.12	08	24.24	05	15.15	-	-	04	12.12	02	6.06	33	100
	Agent d'exécution	17	39.53	02	4.65	02	4.65	05	11.62	08	18.60	03	6.97	-	-	04	9.30	02	4.65	43	100
	Total	24	25.80	06	6.45	05	5.37	10	10.75	17	18.27	09	9.67	01	1.07	15	16.12	06	6.45	93	100

Source : Enquête

Selon les données statistiques contenues dans ce tableau, nous observons qu'un nombre considérable des employés caractérisent l'entreprise DDA Akbou comme étant une entreprise où l'aspect humain demeure la caractéristique principale avec un pourcentage de 25.80%.

D'après ces résultats, nous remarquons qu'il y a une corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et les différentes caractéristiques culturelles de l'entreprise DDA Akbou. Les cadres, avec une considérable majorité de 41.17% par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles, considèrent l'entreprise comme étant une organisation que prime sur l'aspect humain, ouverte, de proximité et enthousiaste. Cela peut être expliqué par le fait que les cadres sont parmi les leaders qui participent à l'élaboration de la politique organisationnelle et définissent les normes et les valeurs de l'entreprise, ainsi que les processus de transmission de ces valeurs aux collaborateurs. Ces valeurs et normes orientent forcément les façons de penser ainsi que les modes de vie et de travail. Alors que les agents de maîtrise considèrent l'entreprise comme étant Individualiste avec un pourcentage de 24.24%, nous pouvons comprendre ceux-ci par le fait que les agents de maîtrise ont souvent des aspirations professionnelles (avoir de la promotion, l'autonomie dans l'exercice de leurs activités...) et ces aspirations ne sont pas toujours satisfaites à l'immédiat, donc celles-ci les amènent à considérer l'entreprise comme étant individualiste. Et de son côté les agents d'exécution considèrent l'entreprise comme étant humaniste avec un pourcentage de 39.53%, ce fait peut-être expliqué par la nature de leur travail qui est de caractère horizontal et qui les oblige à travailler collectivement, partager les responsabilités et s'entraider les uns aux autres dans l'accomplissement de leurs tâches.

Tableau n° 10 : La corrélation entre les niveaux d'instruction et le respect des normes de sécurité

		Respect des normes de sécurité										Total	
		Eviter les risques		Eviter les accidents de travail		Eviter les risques et les accidents de travail		Eviter les accidents de travail et les maladies professionnelles		Toutes les propositions			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Niveaux d'instruction	Primaire	01	14.28	04	57.14	01	14.28	01	14.28	-	-	07	100
	Secondaire	05	18.51	07	25.92	01	3.70	10	37.03	04	14.81	27	100
	Universitaire	06	10.16	10	16.94	10	16.94	15	25.42	18	30.50	59	100
Total		12	12.90	21	22.58	12	12.90	26	27.95	22	23.65	93	100

Source : Enquête

À partir des données de ce tableau, nous constatons qu'un nombre relativement considérable des employés affirment que le fait de respecter les normes de sécurité leur permet d'éviter les accidents de travail et les maladies professionnelles avec un pourcentage de 27.95%.

Les données statistiques de ce tableau nous montrent que le respect des normes de sécurité varie selon le niveau d'instruction de chaque employé. La majorité des employés avec le niveau primaire considèrent le respect des normes de sécurité comme un des moyens d'éviter des accidents de travail avec un pourcentage de 57.14% par rapport aux employés avec d'autres niveaux d'instructions. Nous pouvons expliquer cela dans le sens d'hypothèse que la majorité des employés avec ce niveau d'instruction sont des agents d'exécution et ils sont en constant contact avec des machines et des moteurs qui demandent leur attention pour éviter les aléas. 37.03 % des employés avec le niveau secondaire considèrent le respect des normes de sécurité comme un des moyens d'éviter des accidents de travail et les maladies professionnelles car ils sont conscients des accidents du travail et leurs effets sur leur santé, et nous pouvons aussi supposer qu'ils ont une conception plus large au détriment des employés avec le niveau primaire. Et 30.50% des employés ayant un niveau d'instruction universitaire considèrent le respect des normes de sécurité comme un des moyens d'éviter des risques, les accidents de travail et des maladies professionnelles, cela peut être expliqué en ce sens que la majorité des

employés avec ce niveau sont des cadres, leur capital culturel leur permet d'avoir une vision plus large sur les différents aspects qui entourent leur métier.

Le respect des normes de sécurité par les employés n'est pas homogène ni automatique, sa perception varie bien selon le niveau d'instruction, le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et la culture.

Selon Berretima « *malgré la multiplicité des risques professionnelles dans le monde du travail, la réalité c'est que la santé des employés est devenue un objet de confrontation, impliquant diverses stratégies de la reconnaissance institutionnelle d'accident de travail ainsi que de maladie professionnelle, ce qui continue à animer les débats sur le plan juridique, politique et sociologique* »⁸⁶.

Dans ce sens, l'entreprise DDA Akbou, dans son règlement intérieur stipule que « *les travailleurs de l'entreprise sont tenus de respecter scrupuleusement les règles et les mesures d'hygiène et de sécurité ainsi que celles tendant à la prévention des dangers d'incendie et des risques professionnels et se conforment à la loi. Ils sont tenus en outre de respecter scrupuleusement les incontournables de sécurité édictés par l'entreprise* »⁸⁷.

Tableau n° 11 : La corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et le respect des normes de sécurité

		Respect des normes de sécurité										Total	
		Eviter les risques		Eviter les accidents de travail		Eviter les risques et les accidents de travail		Eviter les accidents de travail et les maladies professionnelles		Toutes les propositions			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	01	5.88	01	5.88	01	5.88	02	11.76	12	70.58	17	100
	Agent de maitrise	04	12.12	06	18.18	03	9.09	15	45.45	05	15.15	33	100
	Agent d'exécution	07	16.27	14	32.55	08	18.60	09	20.93	05	11.62	43	100
Total		12	12.90	21	22.58	12	12.90	26	27.95	22	23.65	93	100

Source : Enquête

⁸⁶BERRETIMA Abdel-Halim, «A concepção do risco entre os trabalhadores imigrantes: a morfologia das circunstâncias do acidente de trabalho», in *revista de ciências sociais*, n°35, 2011, P.29.

⁸⁷ Danone Djurdjura Algérie SPA. *Règlement interieur*, 2012, p.8.

D'après les données de ce tableau, nous remarquons que la majorité des employés disent que le respect des normes de sécurité leur permet d'éviter les accidents de travail et les maladies professionnelles avec un pourcentage de 27.95%.

Suite à ces résultats nous notons que la conception du respect des normes de sécurité varie selon les CSP. La majorité des cadres disent que le respect des normes permet d'éviter des risques, des accidents de travail et des maladies professionnelles avec un pourcentage de 70.58% par rapport aux autres. Cela est en rapport avec leur conception très ample des risques au travail, des possibles conséquences et dommages sur les ressources humaines et matériels, et, en plus de ça, c'est de leur responsabilité de veiller sur la sécurité des autres CSP une fois qu'ils sont sous leur autorité, alors que 45.45% des agents de maîtrise et 32.55% des agents d'exécution disent que le respect des normes de sécurité leur permet d'éviter des accidents de travail et des maladies professionnelles. Ce fait s'explique par leur milieu de travail qui demeure les plus exposés aux nuisances du travail, et ces derniers les rendent vulnérables aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, c'est pour cette raison qu'ils font référence à ces effets différents du risque, qui est une notion qui relève d'une probabilité de survenance d'un événement considéré dommageable.

« L'organisation internationale du travail stipule que toute organisation doit renforcer les procédures d'identification, d'enregistrement et de déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles dans le but d'en identifier les causes, d'élaborer des mesures préventives, de promouvoir l'harmonisation des systèmes d'enregistrement et déclaration et d'améliorer le processus de répartition aux cas d'accident du travail et des maladies professionnelles »⁸⁸.

D'après notre enquête, nous avons compris que le respect des normes de sécurité est impératif pour tous les employés, car un employé protégé signifie pour l'entreprise et pour l'employé lui-même moins de coûts, faire d'économie, moins de maladies professionnelles et moins de turn-over.

⁸⁸OIT, « La Conférence internationale du travail recommandation concernant la liste de maladies professionnelles et l'enregistrement et la déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles », 2010, p.2.

Tableau n° 12 : La corrélation entre l'ancienneté et le respect des normes de sécurité

		Respect des normes de qualité																Total	
		Eviter le gaspillage		Minimiser les pertes		Eviter les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages et les intoxications alimentaires		Minimiser les pertes et les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages, Minimiser les pertes et les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages, minimiser les pertes et faire de bénéfice		Toutes les propositions		f	%
		%	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Ancienneté	1 à 2 ans	01	4.76	04	19.04	09	42.85	-	-	-	-	03	14.28	01	4.76	03	14.28	21	100
	3 à 4 ans	02	11.76	02	11.76	04	23.52	01	5.88	06	35.29	01	5.88	-	00	01	5.88	17	100
	5 à 6 ans	-	-	-	-	-	-	02	8.69	01	4.34	15	65.21	03	13.04	02	8.69	23	100
	7 ans et plus	-	-	02	6.25	06	18.75	01	3.12	02	6.25	06	18.75	01	3.12	14	43.75	32	100
Total		03	3.22	08	8.60	19	20.43	04	4.30	09	9.67	25	26.88	05	5.37	20	21.50	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous observons que la majorité des employés disent que le respect des normes de sécurité les amène à éviter les accidents de travail et les maladies professionnelles avec un pourcentage de 27.95%.

À partir de ces réponses nous notons que la majorité des employés ayant entre 1 et 2 ans dans l'entreprise affirment que le respect des normes leur permet d'éviter les accidents de travail avec un pourcentage de 47.61% par rapport aux autres employés, alors que des employés avec 3 à 4 ans d'expérience disent que le respect des normes leur permet d'éviter les risques et les accidents du travail avec un pourcentage de 47.05% , 30.43% des employés qui ont 5 à 6 ans disent que le respect des normes leur permet d'éviter les accidents du travail et les maladies professionnelles et 43.17% des employés avec 7 ans et plus d'expériences disent que le respect des normes leur permet d'éviter des risques, des accidents de travail et des maladies professionnelles.

Nous pouvons remarquer que l'ancienneté a une influence sur la conception et/ou l'importance de respecter des normes de sécurité pour le bien-être des employés. À partir de ces données nous constatons que les plus nouveaux se limitent à parler des accidents de travail car ils n'ont pas encore atteint le même niveau de conception que les plus anciens sur l'impact du respect des normes dans l'accomplissement de leur travail. Par contre, les plus anciens ont tendance à parler des risques, des accidents de travail ainsi que des maladies professionnelles, fruit de leur expérience acquise au long de leurs parcours professionnels. Mais il est à souligner que l'entreprise DDA Akbou considère la protection de ressources humaines comme étant sa priorité, de ce fait l'entreprise assure une formation en matière d'hygiène et de sécurité au travail pour tous les employés et les stagiaires dès leur premier contact avec l'entreprise.

Tableau n° 13 : La corrélation entre les CSP et le respect des normes de qualité

		Respect des normes de qualité																Total	
		Eviter le gaspillage		Minimiser les pertes		Eviter les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages et les intoxications alimentaires		Minimiser les pertes et les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages, Minimiser les pertes et les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages, minimiser les pertes et faire de bénéfice		Toutes les propositions			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	-	-	01	5.88	-	-	-	-	01	5.88	02	11.76	01	5.88	12	70.588	17	100
	Agent de maitrise	02	6.06	01	3.03	02	6.06	03	9.09	05	15.15	15	45.45	02	6.06	03	9.09	33	100
	Agent d'exécution	01	2.32	06	13.95	17	39.53	01	2.32	03	6.97	08	18.60	02	4.65	05	11.62	43	100
Total		03	3.22	08	8.60	19	20.43	04	4.30	09	9.67	25	26.88	05	5.37	20	21.50	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous observons que la majorité des employés affirment que le respect des normes de qualité leur permet d'éviter des gaspillages, minimiser des pertes et des intoxications alimentaires avec un pourcentage de 26.88%.

À l'aide de ces données nous pouvons affirmer qu'il y'a une certaine corrélation entre le respect des normes de qualité et les CSP. La majorité des cadres défendent que le respect des normes permet d'éviter les gaspillages, minimiser les pertes, des intoxications alimentaires et faire des bénéfices avec un pourcentage de 70.58 différent des autres CSP. Ceci peut être expliquée par le fait que les cadres sont chargés de planifier, concevoir, développer, produire, fournir, supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients ainsi que mesurer, surveiller, et prendre les mesures appropriées. 45.45% des agents de maitrise affirment que le respect des normes permet d'éviter les gaspillages, minimiser les pertes et des intoxications alimentaire, leur positionnement peut être lié au fait que la majorité d'entre eux sont des responsables chargés de mettre en œuvre les objectifs fixés par leur hiérarchie et veiller sur l'application des normes afin de prévenir tous les inconvénients qui peuvent affecter le bon déroulement du processus de production en occurrence, la qualité des produits. 39.53% des agents d'exécution disent que le respect des normes de qualité permet d'éviter des intoxications alimentaires, ceci peut être expliqué par rapport à leur mission qui est directement liée aux processus de production, autrement dit la qualité des produits dépend essentiellement du respect des normes de qualité dans les ateliers de production.

Tableau n° 14 : La corrélation entre l'ancienneté et le respect des normes de qualité

		Respect des normes de qualité																Total	
		Eviter le gaspillage		Minimiser les pertes		Eviter les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages et les intoxications alimentaires		Minimiser les pertes et les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages, Minimiser les pertes et les intoxications alimentaires		Eviter les gaspillages, minimiser les pertes et faire de bénéfice		Toutes les propositions			
		%	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ancienneté	1 à 2 ans	01	4.76	04	19.04	09	42.85	-	-	-	-	03	14.28	01	4.76	03	14.28	21	100
	3 à 4 ans	02	11.76	02	11.76	04	23.52	01	5.88	06	35.29	01	5.88	-	00	01	5.88	17	100
	5 à 6 ans	-	-	-	-	-	-	02	8.69	01	4.34	15	65.21	03	13.04	02	8.69	23	100
	7 ans et plus	-	-	02	6.25	06	18.75	01	3.12	02	6.25	06	18.75	01	3.12	14	43.75	32	100
Total		03	3.22	08	8.60	19	20.43	04	4.30	09	9.67	25	26.88	05	5.37	20	21.50	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous observons que la majorité des employés affirment que le respect des normes de qualité leur permet d'éviter des gaspillages, minimiser des pertes et des intoxications alimentaires avec un pourcentage de 26.88%.

La corrélation entre les normes de qualités et l'ancienneté nous montre que la majorité des employés avec 5 à 6 ans d'ancienneté disent que le respect des normes de qualité permet d'éviter des gaspillages, minimiser des pertes et éviter des intoxications alimentaires avec un pourcentage de 65.21%, tandis que 43.75% des employés avec 7 ans et plus d'ancienneté disent que le respect des normes de qualité permet d'éviter des gaspillages, minimiser des pertes, des intoxications alimentaires et faire de bénéfice. Ces différents positionnements peuvent être expliqués par leurs expériences acquises au long de leurs parcours professionnels dans l'entreprise, qui ont permis à ces employés de concevoir les choses dans un angle plus large, cette vision leur permet d'éviter les différentes causes qui peuvent mettre en péril l'ensemble des processus de production. 42.85 % des employés avec 1 à 2 ans d'ancienneté voient dans le respect des normes des qualités un moyen d'éviter des intoxications alimentaires. Ceci peut être expliqué par le fait que la majorité d'entre eux sont des agents d'exécutions et ils travaillent dans des ateliers de production, donc ils sont en contact direct avec les produits finis. Et 35.29% des employés avec 3 à 4 ans d'ancienneté disent que le respect des normes de qualité permet de minimiser des pertes et des intoxications alimentaires, ce positionnement nous pouvons l'expliquer par le fait que ces deux propositions ont des conséquences sur leur rémunération et la santé des consommateurs.

Nous soulignons aussi que le respect des normes et certifications représentent des atouts stratégiques pour les entreprises et leur confère des avantages concernant le management et la qualité. Le fait d'adhérer aux normes permet aux entreprises de

développer leurs performances et d'être reconnues par les clients pour leurs prestations de qualité.

Tableau n° 15 : La corrélation entre les CSP et l'influence de l'attachement culturel

		L'influence de l'attachement culturel														Total	
		Permet de vous engager dans votre activité		Aider et coopérer avec les autres		permet de soutenir les objectifs de l'entreprise		Permet de vous engager dans votre activité et aider et coopérer avec les autres		Permet de vous engager dans votre activité et soutenir les objectifs de l'entreprise		Aider et coopérer avec les autres et soutenir les objectifs de l'entreprise		Toutes les propositions			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	01	5.88	01	5.88	03	17.64	02	11.76	-	-	01	5.88	09	52.94	17	100
	Agent de maitrise	08	24.24	04	12.12	05	15.15	11	33.33	02	6.06	01	3.03	02	6.06	33	100
	Agent d'exécution	18	41.86	08	18.60	-	-	06	13.95	-	-	-	-	11	25.58	43	100
Total		27	29.03	13	13.97	08	8.60	19	20.43	02	2.15	02	2.15	22	23.65	93	100

Source : Enquête

Les données de ce tableau nous indiquent que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou disent que l'attachement à la culture d'entreprise permet l'engagement dans leur activité avec un taux 29.03%

L'influence de l'attachement culturelle sur les CSP montre que la majorité des cadres affirment que l'attachement à la culture de l'entreprise leur permet de s'engager dans leur activité, d'aider et coopérer avec les autres et soutenir les objectifs de l'entreprise. Ce positionnement est dû au fait que les cadres sont souvent les miroirs dans une organisation et certains d'entre eux sont parmi les responsables chargés de créer les normes et valeurs prédominantes dans l'entreprise que les autres employés doivent apprendre, maîtriser et intégrer, et par conséquent, y être attachés afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Par contre 43.90% des agents d'exécution disent qu'être attaché à la culture d'entreprise permet de s'engager dans leurs activités, car la nature de leurs tâches est un peu moins complexe et elles sont bien définies et délimitées. Et 33.33% des agents de maitrise défendent que le fait d'être attaché à la culture d'entreprise peut les aider à s'engager dans leurs activités et aider à coopérer avec les collègues. Nous pouvons comprendre ceci par le fait que les agents de maitrise travaillent beaucoup plus en équipe en coordonnant des activités qui nécessitent leur implication et leur coopération avec les collègues pour bien mener leur mission.

C'est à souligner qu'il est d'une importance stratégique de veiller sur la transmission de la culture d'entreprise aux personnels pour mieux défendre les objectifs de l'entreprise dans un environnement de plus en plus compétitif.

Conclusion

En grosso modo, à travers les données obtenues dans notre enquête sur le terrain, nous pouvons conclure que l'aspect humain c'est la caractéristique culturelle prédominante dans l'entreprise, ce fait confirme les discours des responsables de service hygiène et sécurité « *la sécurité de la ressource humaine c'est le premier principe de la politique de l'entreprise DDAAkbou* », les employés s'identifient à la culture de leur entreprise et sont attachés à elle, et cet attachement à la culture d'entreprise leur permet d'être plus engagés dans le exercice de leur activité.

Chapitre VIII

La socialisation professionnelle

Introduction

La tradition Durkheimienne fait de la socialisation la condition fondamentale du développement de l'être social et de la pérennité des institutions. En outre certains chercheurs ont clairement démontré que la socialisation professionnelle est un enjeu central pour la compétence des acteurs au milieu du travail, et ce processus permet le développement professionnel de l'employé. En effet, tout acteur au travail s'inscrit dans un processus de socialisation où il est à la fois réceptacle des influences et agent de socialisation à son tour. Par ailleurs l'homme ne peut entrer en relation avec autrui, agir dans un contexte donné ou inscrire son activité professionnelle dans un cadre particulier, sans que de la socialisation ne s'en suive. En ce sens, « *la socialisation professionnelle est un processus qui englobe tout ce qui permet de maîtriser un rôle en milieu de travail, assure une certaine compréhension de la culture d'une organisation ou encore, définit un certain rapport identitaire à une organisation* ». ⁸⁹

Autrement dit le recrutement d'un nouvel employé dans l'entreprise ou encore la découverte par l'employé d'un nouveau milieu professionnel, requiert à l'entreprise de mettre en action un ensemble des dispositifs qui vont permettre à l'employé d'acquérir de compétences requises dans son poste de travail, son insertion et intégration dans l'entreprise.

Dans la suite de notre étude, nous allons élucider le rôle de la socialisation professionnelle dans la transmission de la culture d'entreprise

⁸⁹ MARTINEAU Stéphane et PRESSEAU Anie, « La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basés sur la mesure », in *Open Edition journals*, vol.5, n°11, 2009, p.244.

Tableau n° 16 : La corrélation entre le genre et les niveaux de satisfaction face aux dispositifs d'intégration

		Les niveaux de satisfaction de genre face aux dispositifs d'intégration des employés						Total	
		Satisfait		Très satisfait		Plus au moins satisfait			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Genre	Masculin	47	61.84	09	11.84	20	26.31	76	100
	Féminin	04	23.52	09	52.94	04	23.52	17	100
Total		51	54.83	18	19.35	24	25.80	93	100

Source : Enquête

Selon les données ci-dessus, nous observons que la majorité des employés sont très satisfaits des dispositifs d'intégration mis en place par l'entreprise DDA Akbou avec un pourcentage de 51.61%.

La corrélation entre le niveau de satisfaction face aux dispositifs d'intégration des employés et le genre montrent que la majorité des employés du genre masculin sont très satisfaits avec un pourcentage de 57.87% et 52.94% des employés du genre féminin sont satisfaites.

Ici nous pouvons remarquer qu'il n'existe pas une grande différence entre les deux genres face au niveau de satisfaction aux dispositifs d'intégration. Ceci nous pouvons l'expliquer par le plan d'intégration déployé à l'entreprise DDA Akbou qui est beaucoup plus formel basé sur un accompagnement permanent des employés, des réunions, des affichages, cahiers, revues et des formations (afin de leur inculquer les aptitudes de travail par rapport auxquelles ils seront évalués) afin de permettre la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. Ces dispositifs d'intégration stimulent la fidélisation des employés et leur efficacité.

Certains chercheurs trouvent peu ou pas de relation entre le genre et la satisfaction face aux dispositifs d'intégration, comme le démontre les travaux de Hulin et Smith « *la variable sexe en soi ne provoque pas des différences de satisfaction. Elles seraient plutôt engendrées par des variables associées au statut différent des sexes sur le marché du travail, statut qui se manifeste par exemple, dans les salaires différents versés aux hommes et aux femmes et l'octroi inégal de promotion selon le sexe* »⁹⁰.

Lors de nos entretiens exploratoires, l'un des responsables nous a avoué que tous les employés ont la même chance d'être promus, récompensés, reconnus etc. indépendamment de leur caractéristique personnelle, autrement dit, c'est la compétence qui est l'atout principale pour la mobilité professionnelle d'un employé.

Tableau n° 17 : La corrélation entre les CSP et les niveaux de satisfaction face aux dispositifs d'intégration

		Les niveaux de satisfaction des CSP face aux dispositifs d'intégration des employés						Total	
		Satisfait		Très satisfait		Plus au moins			
		f	%	F	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	05	29.41	10	58.82	02	11.76	17	100
	Agent de maitrise	05	15.15	23	69.69	05	15.15	33	100
	Agent d'exécution	11	25.58	15	34.88	17	39.53	43	100
Total		21	22.58	48	51.61	24	25.80	93	100

Source : Enquête

Selon les données du tableau ci-dessus, nous observons que la majorité des employés sont très satisfaits avec les dispositifs d'intégration des employés avec un pourcentage de 51.61 %.

La corrélation entre la satisfaction des employés face aux dispositifs d'intégration et les CSP montrent que la majorité des agents de maîtrise disent qu'ils sont très satisfaits

⁹⁰ HULIN Charles et SMITH Patricia Cain, « Sex differences in job satisfaction », in *journal of applied psychology*, vol. 48, n°2, 1964, pp.88-92.

face aux dispositifs d'intégration mis en place par leur entreprise avec un pourcentage de 69.69%, suivi de 58.82% des cadres qui disent aussi être très satisfaits avec les dispositifs mis en place. Par contre 39.53% des agents d'exécution disent qu'ils sont plus au moins satisfaits. Cet écart nous pouvons l'expliquer par les processus d'intégration qui varie d'un employé à l'autre en fonction de son statut, de son profil ou encore de son métier. Autrement dit les catégories socioprofessionnelles ne bénéficient pas de mêmes dispositifs d'intégration, tout dépend de leur fonction au sein de l'entreprise. Les cadres et les agents de maîtrise bénéficient d'un processus d'intégration plus long et complexe (bénéficient d'une formation Danone discovery destinée à tous les managers). La mission des agents de maîtrise est d'assurer la coordination des activités et les opérations de la production, les cadres ont la mission d'encadrer et de faire prévaloir leur autorité sur les directives données aux collaborateurs, contrairement aux agents d'exécution dont la fonction se résume dans l'exécution des tâches primaires sur l'instruction des agents de maîtrise.

Selon une étude faite par le cabinet de conseil en management Sia Partners sur le processus d'intégration des salariés *« on y apprend que l'objectif premier d'une intégration est de faire comprendre au collaborateur le rôle qu'il a à jouer au sein de l'organisation. De plus un salarié est intégré suite à son recrutement mais aussi lors d'une mobilité, et tout au long de sa carrière si la situation le nécessite. Dans le cas des grandes entreprises, ce processus s'applique aussi à une mobilité interne car elles connaissent souvent de grandes mutations et il est alors pertinent de rappeler au salarié leur organisation et leur fonctionnement »*⁹¹.

⁹¹MERLOT Louis, *L'intégration des salariés cadres : gestion et management*, Reims, Dumas, 2015, p.84.

Tableau n° 18 : La corrélation entre les CSP et la nature de relations socioprofessionnelles

		La nature de relations socioprofessionnelle						Total	
		Bonne		Plus au moins		Mauvaise			
		f	%	f	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	12	70.58	04	23.52	01	5.88	17	100
	Agent de maitrise	08	24.24	25	75.75	-	-	33	100
	Agent d'exécution	07	16.27	30	69.76	06	13.95	43	100
Total		27	29.03	59	63.44	07	7.52	93	100

Source : Enquête

D'après les données contenues dans ce tableau, nous observons que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou disent que la nature de leurs relations est plus au moins bonne avec un pourcentage de 63.44%.

La corrélation entre les CSP et la nature de relations socioprofessionnelles montre que la majorité des agents de maitrise considèrent la nature de leurs relations est plus au moins bonne avec un pourcentage de 75.75%. L'avis des agents de maitrise peut être expliqué par le fait qu'ils suivent des ordres ou de consignes données par les cadres dirigeants qui peuvent dans certains cas être source de mécontentements et /ou de désaccords, par conséquent générer des relations professionnelles tendues. En outre, les besoins des agents de maitrise ne sont pas satisfaits au même degré que chez les cadres, alors que 70.58% des cadres considèrent la nature de leurs relations socioprofessionnelles comme étant bonne cela peut être expliqué par le fait qu'ils sont conscients que dans le milieu professionnel il y a toujours des divergences d'idées mais ils sont censés savoir s'y prendre afin de booster ses collaborateurs vers la réalisation des objectifs professionnels préétablis par l'organisation. Ils reçoivent des formations de leadership afin de savoir gérer toute sorte de relations au travail. Par contre, 69.76% des agents d'exécution considèrent leurs relations plus au moins bonnes. Leur avis peut être lié à la pression subie

par les agents de maîtrise par rapport aux délais, la qualité et la quantité des produits à produire.

Plusieurs chercheurs en sociologie des organisations et du travail défendent que, peu importe le statut, les cultures, les religions, valeurs et croyances d'un membre du personnel, tout le monde doit se sentir en confiance, respecté et se faire respecter par les autres. Chaque employé doit pouvoir rester lui-même, avec ses forces et ses faiblesses, sans être jugé par autrui ; c'est -à-dire il ne faut pas oublier de considérer les différences de nos collègues et s'attendre à ce qu'ils interagissent selon ce que nous attendons. Il est important de rappeler qu'il n'y a pas une seule et unique façon de faire, il y a simplement des façons différentes de faire les choses. Donc, pour établir et maintenir des relations saines avec les collègues de travail, il est essentiel de faire preuve d'ouverture relativement aux différences et d'accepter également de remettre en question ses propres façons de faire et de penser.

Tableau n° 19 : La corrélation entre l'ancienneté et la nature de relations socioprofessionnelles

		La nature de relations socioprofessionnelle						Total	
		Bonne		Plus au moins		Mauvaise			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Ancienneté	1 à 2 ans	09	40.90	08	36.36	05	22.72	22	100
	3 à 4 ans	08	47.05	07	41.17	02	11.76	17	100
	5 à 6 ans	05	20.83	19	79.16	-	-	24	100
	7 ans et plus	05	20.83	25	83.33	-	-	30	100
Total		27	29.03	59	63.44	07	7.52	93	100

Source : Enquête

D'après les données contenues dans ce tableau, nous observons que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou disent que la nature de leur relation est plus au moins bonne avec un pourcentage de 63.44%.

La corrélation entre l'ancienneté et la nature de relations professionnelles montre que la majorité des employés avec 7 ans et plus dans l'entreprise disent que leurs relations sont plus moins bonnes avec un pourcentage de 83.33% suivie de 79.16% des employés avec 5 à 6 ans d'ancienneté. Cela s'explique par leurs années d'expérience, ils ne se souciaient pas beaucoup sur la nature de leur relation, ils se penchent beaucoup plus sur la réalisation des missions tout en respectant leurs collègues. Selon Alderfer « *les plus anciens expriment un degré élevé de satisfaction face au salaire et aux possibilités d'utiliser leurs aptitudes, mais qu'ils sont plus insatisfaits des relations avec leurs supérieurs* ». ⁹²Par contre, 40.90% des employés avec 1 à 2 ans d'ancienneté et 47.05% des employés avec 3 à 4 ans d'ancienneté disent que leurs relations sont bonnes, ceci peut être expliqué par leurs années dans l'entreprise, ils sont plus optimistes vue leurs aspirations professionnelles, donc ils cherchent souvent à garder des bonnes relations avec leurs collègues pour ne pas compromettre leur avenir socioprofessionnelle au sein de l'entreprise. C'est-à-dire les employés les moins anciens sont encore motivés envers l'accomplissement de soi.

Tableau n° 20 : l'impact des relations socioprofessionnelles dans l'exercice des activités des employés

L'impact des relations socioprofessionnelles dans l'exercice des activités	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	87	93.54
Non	06	6.45
Total	93	100

Source : Enquête

⁹²ALDERFER P. Clayton, «convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures with and without preceding interviews» In *journal of applied psychology*, vol.51, 1967, pp.509-520.

D'après les données statistiques de ce tableau, nous remarquons que la majorité des employés disent que les relations socioprofessionnelles ont une influence dans leur implication au travail avec un pourcentage de 93.54 % contre 6.45% qui disent que les relations socioprofessionnelles n'ont pas d'implication dans l'exercice de leur activité.

Nous pouvons expliquer cela par le fait que l'entreprise DDA Akbou promeuve souvent des activités à caractère socio-professionnel (fêtes de fin d'année, fêtes religieuses (dîner ramadam, l'aïd), le 8 mars, l'anniversaire de l'entreprise (Danone Day), soirée femme allusive au produit *yaourt active* dans laquelle l'entreprise invite toutes les travailleuses ainsi que les femmes des travailleurs) afin de promouvoir les valeurs d'entreprise, le bien-être des employés, la proximité à l'occurrence l'union. Ces activités permettent d'une certaine façon de consolider des liens et l'engagement des employés envers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Sachant qu'ils passent une bonne partie de leur temps au travail, il est tout à fait pertinent que chacun prenne la responsabilité d'utiliser le pouvoir qu'il a sur sa « moite d'interaction » afin de contribuer à une ambiance de travail agréable, favorable et productif.

Tableau n° 21: l'impact d'insertion socioprofessionnelle sur l'accomplissement des responsabilités au travail

L'impact d'insertion socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	90	96.77
Non	03	3.22
Total	93	100

Source : Enquête

D'après les données contenues dans ce tableau, nous pouvons remarquer que 96.77% des employés de l'entreprise DDA Akbou affirment que le plan d'insertion de l'entreprise a une influence sur l'accomplissement de leurs responsabilités au travail, contre 3.22% qui affirment le contraire.

Selon les théoriciens de la théorie du chaos « *notre monde ne fonctionne pas comme une horloge mais constitue un chaos imprévisible, somme d'incertitude, elle-même tributaire de l'effet papillon, mais il est clair aussi que l'ordre naît du chaos : notre monde est en mutation permanente puisque se conjuguent l'ordre et le chaos, le prévisible et l'imprévisible, le programmé et l'aléatoire* »⁹³.

En se basant sur cette citation nous comprenons que, toute organisation qui désire avoir ses employés impliqués, elle doit avoir un plan d'insertion socioprofessionnelle stratégique pour répondre positivement aux contraintes du monde organisationnel. Pour ce faire, l'entreprise DDA Akbou assure à ses employés un plan d'insertion qui est accompagné par des formations nécessaires sur des postes à pourvoir, ainsi que des formations continues dans le but de faire face à la flexibilité de la demande du marché, raison pour laquelle la majorité des employés sont favorables au plan d'insertion de l'entreprise.

Tableau n° 22: l'impact de la socialisation professionnelle sur l'adaptation aux exigences de poste

L'impact de la socialisation professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	84	90.32
Non	09	9.67
Total	93	100

Source : Enquête

Les données de ce tableau, nous montrent que 90.32% des employés de l'entreprise DDA Akbou disent que la socialisation professionnelle de leur entreprise a une influence sur l'adaptation aux exigences des postes, par contre 9.67% des employés affirment le contraire.

⁹³BOYER Luc et EQUIBEY Noël, *Organisation: théorie et application*, 2^{éd}, paris, édition organisation, 2003, p.177.

Ce résultat peut être expliqué par le processus de socialisation professionnelle adopté par l'entreprise DDA Akbou, qui préconise l'initiation au poste à pourvoir ainsi qu'un accompagnement durant la période d'essai afin de permettre de bien répondre aux exigences des postes.

D'après Louis « *La socialisation organisationnelle est en fait un processus plus large qui englobe la phase d'intégration dans l'organisation. C'est un processus double puisque les membres expérimentés transmettent un enseignement aux nouvelles recrues qui de leur côté acquièrent des connaissances. Ainsi, le nouveau salarié peut apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation.* »⁹⁴

En outre, la transmission de la culture et des savoir-faire qui intervient au cours du processus de socialisation des nouveaux salariés contribuent à la cohésion sociale, au bon fonctionnement et à la pérennité de l'organisation.

Conclusion

En somme, d'après les résultats obtenus dans notre enquête sur le terrain, nous pouvons conclure que le processus de la socialisation professionnelle adopté par l'entreprise DDA Akbou est continu et multidimensionnel. Il englobe des formations liées à la sécurité, à la qualité de produits, aux fonctions à occuper par les employés, et ces formations varient en fonction des catégories socioprofessionnelles dans ce sens que les compétences requises dépendent des postes à pourvoir.

⁹⁴MERLOT Louis. Op.cit., P.14.

Chapitre IX

La performance des employés

Introduction

Dans le contexte actuel, caractérisée par une forte concurrence et une crise financière accrue, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la performance de leur capital humain, dans ce sens, la performance des employés est une priorité des managers et GRH vu qu'elle constitue un élément primordial pour se faire une place dans le marché.

Dans ce chapitre, nous aborderons la performance des employés au sein de l'entreprise DDA Akbou, qui constitue un élément essentiel pour l'accomplissement des tâches et la réalisation des objectifs fixés au préalable par l'entreprise

Tableau n° 23 : La corrélation entre les CSP et leur avis sur leur performance au travail

		L'avis des CSP sur leur performance au travail														Total	
		Maitrise de mon activité		Respect de règlement intérieur		Réalisation des objectifs de l'entreprise dans le temps réel		Maitrise de mon activité et le respect des règlements intérieurs		Maitrise de mon activité et la réalisation des objectifs de l'entreprise dans le temps réel		Le respect du règlement intérieur et la réalisation des objectifs de l'entreprise dans le temps réel		Toutes les propositions			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	01	5.88	-	-	02	11.76	02	11.76	05	29.41	-	-	07	41.17	17	100
	Agent de maitrise	01	3.03	01	3.03	04	21.12	05	15.15	12	36.36	04	11.42	06	18.18	33	100
	Agent d'exécution	20	46.51	01	2.32	03	6.97	05	11.62	05	11.62	04	9.30	05	11.62	43	100
Total		22	23.65	02	2.15	09	9.67	12	12.90	22	23.65	18	8.60	18	19.35	93	100

Source : Enquête

Selon les données statistiques de ce tableau, nous remarquons que la majorité des employés disent que leur performance est liée à la maitrise de leur activité avec un taux de 23.65%.

La corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et leur avis sur leur performance au travail montre que la majorité des agents d'exécution disent que leur performance est liée à la maitrise de leur activité avec un pourcentage de 46.51%. Cela est dû au fait que leurs tâches sont moins complexes, elles ne nécessitent que des connaissances professionnelles pratiques qui permettent l'exercice du métier pratiqué dans la fonction. Ces connaissances découlent d'une expérience concrète de l'environnement, des produits qui permettent d'éviter des erreurs et gagner de temps dans l'exercice de leur fonction. Tandis que 41.17% des cadres affirment que leur performance est liée à la

maitrise de leur activité, respect de règlement intérieur, la réalisation des objectifs de l'entreprise dans le temps réel. Ceci peut être expliqué par le fait que leurs missions sont plus complexes et nécessitent d'avoir une maitrise de presque tout, liée à leur travail. Afin de donner de réponses concrètes aux attentes de développement des collaborateurs et aux problèmes qui se posent dans la maitrise de leur fonction, ils se souciaient aussi de susciter chez les collaborateurs l'envie de travailler et de se mobiliser pour atteindre les objectifs de l'équipe ou de l'unité dirigé, à exercer l'autorité de façon pérennante aux situations et aux personnels commandés. Et finalement 36.36% des agents de maitrise disent que leur performance est liée à la maitrise de leur activité et la réalisation des objectifs de l'entreprise dans le temps réel. Ce positionnement peut être expliqué par le fait qu'ils sont censés avoir la capacité à définir le cadre d'organisation et d'action des autres, et à contrôler de manière à ce que leurs activités soient intégrées de façon cohérente et harmonieuse, et d'avoir aussi l'aptitude de comprendre, influencer, convaincre ou motiver les agents d'exécution à être plus impliqués dans la réalisation des objectifs établis par leurs supérieurs dans une période bien précise.

Tableau n° 24 : La corrélation entre les CSP et l'accomplissement des objectifs fixés

		L'accomplissement des objectifs fixés						Total	
		Souvent		Dans la plus part de cas		Jamais			
		f	%	f	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	12	70.58	05	29.41	-	-	17	100
	Agent de maitrise	14	42.42	18	54.54	01	3.03	33	100
	Agent d'exécution	20	46.51	22	51.16	01	2.32	43	100
Total		46	49.46	45	48.38	02	2.15	93	100

Source : Enquête

Nous voyons sur ce tableau, que la majorité des employés affirment qu'ils atteignent souvent les objectifs fixés par l'entreprise avec un pourcentage de 49.46%, contre 2.15% qui ont répondu jamais.

La corrélation entre les CSP et l'accomplissement des objectifs fixés par l'entreprise, montrent que les cadres avec une grande majorité par rapport aux autres, atteignent souvent les objectifs de l'entreprise avec un pourcentage de 70.58%. Ce positionnement va dans le sens de l'hypothèse que les individus en position d'encadrement ont une sensibilité particulière aux divergences d'opinions et dans les échanges à deux ou à plusieurs. Cela peut être un élément facilitateur dans l'accomplissement des objectifs fixés par l'entreprise, car ils perdent moins de temps dans des contradictions au milieu du travail. Comme le souligne Sain Saulieu les cadres développent ce qu'il appelle la "confiance dans la différence" *« plus on descend les échelons hiérarchique, plus il semble dangereux de faire confiance à priori aux autres, à moins de les sélectionner en fonction de la proximité d'opinion. Mais plus on se situe dans le niveau d'encadrement, plus semble possible d'accepter la complexité de jeu de l'autre, dès lors qu'on a eu le temps de se mettre clairement d'accord sur les objectifs réciproque »*⁹⁵.

Différent des cadres, 54.54% des agents de maîtrise et 51.16% des agents d'exécution affirment qu'ils accomplissent dans la plupart de cas les objectifs fixés par l'entreprise. Cela nous pouvons l'expliquer par le fait que ces deux catégories sont plus nombreuses que les cadres, et la confiance dans la différence est peu visible chez eux. Ces employés cherchent beaucoup plus à faire prévaloir leur maîtrise technique devant les collègues afin de montrer leur savoir-faire qui peut les catapulter vers un échelon supérieur, et ce phénomène peut être un élément perturbateur dans l'accomplissement des objectifs fixé par l'entreprise. Sainsaulieu ajoute, *« la maîtrise du savoir technique est l'une des données importantes de la position de technicien en entreprise, son savoir-faire technique tout neuf met souvent en difficulté celui de cadres et d'ingénieurs plus anciens, et l'on peut se demander où se situe le véritablement le pouvoir officiel dans un contexte de renouvellement rapide des sources d'expertise »*⁹⁶.

⁹⁵SAINSAULIEU Renaud, *l'identité au travail*, op.cit., p.269.

⁹⁶ Ibid. p.227.

Tableau n° 25 : La corrélation entre l'ancienneté et l'accomplissement des objectifs fixés³

		L'accomplissement des objectifs fixés						Total	
		Souvent		Dans la plus part de cas		Jamais			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Ancienneté	1 à 2 ans	03	14.28	18	85.57	-	-	21	100
	3 à 4 ans	03	17.64	13	76.47	01	5.88	17	100
	5 à 6 ans	20	86.95	03	12.04	-	-	23	100
	7 ans et plus	20	62.50	11	34.37	01	3.12	32	100
Total		46	49.46	45	48.38	02	2.15	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous observons que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou accomplissent souvent les objectifs de l'entreprise avec un pourcentage de 49.46%, contre 2.15% qu'on répondu jamais.

Les données illustrées dans ce tableau nous montre que 86.95% des employés avec 5 à 6 ans d'ancienneté et 62.50 % des employés avec 7 ans et plus d'ancienneté disent qu'ils accomplissent souvent les objectifs fixés par leur supérieur, cela peut s'expliquer par leurs années d'expérience au sein de l'entreprise qui leur a permis d'acquérir des connaissances, la maitrise des aspects techniques et par conséquence des stratégies à adopter pour arriver aux résultats souhaités, ils sont plus adaptés aux conditions et au milieu du travail, ils sont prêts à prendre des risques (à se lancer dans l'incertain). Contrairement aux 85.57% des employés avec 1 à 2 ans d'ancienneté et 76.47% des employés avec 3 à 4 ans d'expérience qui disent qu'ils accomplissent dans plus part de cas les objectifs fixés par l'entreprise, cela s'explique par le fait que ils n'ont pas encore un niveau élevé de la maitrise de leur activité, des règlements. Ils sont dans la phase de développement des compétences et du savoir-faire, et ce processus est long, ça peut aller de quelques semaines à plusieurs mois, tout dépend du poste et de la nature du travail. De ce fait ces employés ont encore besoin de l'attention et de l'accompagnement de la part des

employés les plus anciens pour mieux les intégrer dans l'environnement socioprofessionnel.

Tableau n° 26 : La corrélation entre les CSP et les considérations prise en compte par les supérieures lors de la fixation des objectifs

		Les considérations prise en compte par les supérieures lors de la fixation des objectifs										Total	
		Le profil de poste		Les objectifs du secteur		Les attentes salariales		Le profil du poste et les objectifs du secteur		Toutes les propositions			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
CSP	Cadre	01	5.88	04	23.52	02	11.76	3	17.64	07	41.17	17	100
	Agent de maitrise	09	27.27	06	18.18	01	3.03	14	42.42	03	9.09	33	100
	Agent d'exécution	09	20.93	23	53.48	-	-	10	23.25	01	2.32	43	100
Total		19	20.43	33	35.48	3	3.22	27	29.03	11	11.82	93	100

Source : Enquête

Les données de ce tableau, nous montrent que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou défendent que lors de la fixation des objectifs, l'entreprise prend en considération les objectifs du secteur avec un taux 35.48%

D'après ces données nous constatons que la majorité des agents d'exécution disent que leur supérieur prend en considération les objectifs de leur secteur avec un pourcentage de 53.48% contrairement aux autres. Cela s'explique d'après notre enquête par la nature de leur travail, c'est un travail collectif, d'exécution, sans aucune restriction individuelle contrairement aux agents de maitrise où 42.42% disent que leurs supérieurs prennent en considération le profil du poste et les objectifs du secteur, cela s'explique par le fait que les agents de maitrise ont la responsabilité de gérer une équipe, et la prise en compte des objectifs du secteur et le profil du poste sont des outils de la gestion des ressources humaines privilégiés pour assurer la bonne marche de l'organisation. Et quant aux cadres 41.17% affirment que lors de la fixation des objectifs l'entreprise prend en considération le profil du poste, les objectifs du secteur et les attentes salariales. D'après notre enquête nous expliquons cela à partir de l'hypothèse que le travail des cadres recouvre des aspects multiples qui nécessitent la prise en considération d'un ensemble de facteurs qui peuvent jouer un rôle sur leur implication dans la réalisation des objectifs fixés (par exemple des

formations supplémentaires afin de développer différents atouts qui leur permettront d'être plus efficace dans les travaux). Forts de leurs connaissances les cadres sont devenus des employés de confiance de l'entreprise car ils connaissent des stratégies et des secrets, donc ils ont une certaine marge de négociation avec les responsables de l'entreprise pour mettre au clair toutes les conditions que revêt leur travail.

Conclusion

Bien que la conception de la performance des employés varie selon les CSP, nous pouvons conclure d'après les données obtenues sur le terrain que les employés de l'entreprise DDAAkbou se sentent performant quand ils arrivent à maîtriser leur activité et à accomplir les objectifs fixés préalablement par l'entreprise.

Chapitre X

L'évaluation de la performance des employés

Introduction

L'évaluation est une stratégie utilisée par l'entreprise DDA Akbou pour booster les employés envers la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'évaluation s'inscrit dans une panoplie managériale qui, est étendue à l'ensemble des employés pour scruter leurs comportements et personnalités. Par ailleurs l'évaluation fait partie intégrante de la mise en place d'un ordre social, visant à contrôler les incertitudes de la coordination face à des exigences normalisées.

Dans ce chapitre, nous analyserons l'évaluation de la performance des employés de l'entreprise DDA Akbou.

Tableau n° 27 : La corrélation entre les CSP et leur évaluation

		L'évaluation des employés						Total	
		Individuellement		Collectivement		Individuellement et collectivement			
		f	%	F	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	07	41.17	01	5.88	09	52.94	17	100
	Agent de maitrise	18	54.54	02	6.06	11	33.33	33	100
	Agent d'exécution	11	25.58	29	67.44	03	6.97	43	100
Total		38	40.86	32	34.40	23	24.73	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous constatons que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou sont évalués collectivement avec un pourcentage de 36.55%.

La corrélation entre les CSP et leur évaluation montre que la majorité des agents d'exécution sont évalués collectivement avec un pourcentage de 67.44%, contrairement aux autres CSP. Ce phénomène nous pouvons l'expliquer d'après notre enquête par le fait que le travail des agents d'exécution se fait souvent en équipe et/ou à la chaîne. De ce fait ils constituent une collectivité homogène dans la réalisation des tâches de leurs responsabilisés, où le travail est bien défini et la bonne marche dépend de l'engagement de tout l'équipe. Ainsi si un employé est en difficulté c'est toute la chaîne que sera en

difficulté et par conséquent la faute reviendra à l'équipe. L'apport de Taylor est à considérer dans ce sens, *« si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes de l'administration du personnel (décomposition de tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolus »*⁹⁷. Par contre 54.54% des agents de maîtrise et 52.94% des cadres ont répondu qu'ils sont évalués individuellement et collectivement. Nous comprenons cela par le fait que ces deux catégories socioprofessionnelles, en plus de travailler en équipe ils ont aussi des responsabilités individuelles de guider et gérer des équipes, donc leur performance est évaluée par leur travail, par la contribution qu'ils apportent au bon fonctionnement du milieu du travail où ils se trouvent. Cette contribution se manifeste soit par des résultats, soit par des comportements. Selon Aguinis, *« la performance est multidimensionnelle, c'est-à-dire on doit prendre plusieurs types de comportements pour comprendre la performance individuelle, pour lui deux types de comportement sont particulièrement important : les comportements reliés à la tâches ou au poste (performance de poste) et les comportements de bon citoyen de l'organisation appelé (la performance contextuelle) »*⁹⁸

D'après notre enquête nous soulignons que la performance globale d'une entreprise nécessite la combinaison de performances individuelles et collectives, de ce fait les évaluations des performances des employés de l'entreprise DDAAkbou sont faites de deux façons : annuellement pour les employés évalués individuellement et trimestriellement pour les employés évalués collectivement en particulier les agents d'exécution. Ces évaluations sont faites progressivement pour reconnaître le travail de l'employé, voir les axes à améliorer, et identifier le développement professionnel et la formation requises pour progresser si nécessaire surtout chez les cadres.

⁹⁷ PLANE Jean-Michel, *théories des organisations*, 2^{éd}, Dunod, Paris, 2003, p.11.

⁹⁸ AGUINIS Herman, *performance management*, 2^{éd}, New Jersey, Upper saddle, 2009, P.83.

Tableau n° 28 : La corrélation entre les CSP et la satisfaction face à leur évaluation

		La satisfaction des CSP face à leur évaluation				Total	
		Oui		Non			
		F	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	14	82.35	03	17.64	17	100
	Agent de maitrise	23	69.69	10	30.30	33	100
	Agent d'exécution	20	46.51	26	60.46	43	100
Total		59	61.29	39	41.93	93	100

Source : Enquête

D'après les données contenu dans ce tableau, nous observons que la majorité des employés de l'entreprise DDA Akbou, sont satisfaits de l'évaluation qu'ils ont subie par l'entreprise avec un pourcentage de 61.29%.

La corrélation montre que le degré de satisfaction des employés face à leur évaluation est plus répandue chez les cadres et les agents de maitrise avec un pourcentage de 82.35% et 69.69% respectivement, contrairement aux 60.46% des agents exécution qui disent ne pas être satisfaits.

Nous pouvons d'après notre enquête expliquer ce phénomène en s'appuyant sur le fait que les cadres et les agents de maitrise sont évalués individuellement et collectivement et ils tirent d'avantage de profit de ces évaluations. Ils ont la possibilité de négocier individuellement les objectifs à accomplir, l'autonomie de décider comment procéder à la réalisation de ces objectifs, de faire des efforts nécessaire pour y arriver, car c'est une opportunité pour eux de montrer leur connaissance et savoir-faire en matière du métier exercé, leurs esprits de leader ships, et donc d'avoir la reconnaissance et par conséquent l'accomplissement de soi. Contrairement aux agents d'exécution qui sont sous l'autorité des chefs d'équipes et ils sont soumis aux objectifs négociés par leurs représentants, sans avoir exprimé des avis. Donc cette évaluation est subjective, autrement dit leur performance dépend de l'engagement de chaque membre du groupe. Par exemple au cas où quelques membres ne font pas leur taches convenablement soit pour manque de maitrise, soit par des facteurs personnels c'est toute l'équipe qui est responsabilisée et sanctionnée.

Nous pouvons souligner d'après nos lectures, que lorsque l'évaluation de la performance est bien structurée, avec des objectifs mesurables, réalisables avec des délais précis, suivie d'accompagnement et d'encouragement des responsables, les employés auront tendance de les accomplir.

Tableau n° 29 : L'impact de l'évaluation sur l'efficacité des employés

L'impact de l'évaluation sur l'efficacité des employés	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	72	77.41
Non	21	22.58
Total	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous constatons que la majorité des employés affirment que l'évaluation de la performance leur permet d'être efficaces avec un pourcentage de 77.41% contre 22.58 qui disent qu'elle n'a aucune influence.

Cela nous pouvons l'expliquer par le fait que l'évaluation de la performance permet de faire un suivi, de connaître les contraintes rencontrées au travail et apporter des corrections nécessaires. L'évaluation est liée à la réalisation des objectifs, et elle porte des enjeux. Si l'employé atteint les objectifs fixés, tout en respectant les conditions prescrites il bénéficiera d'une prime, reconnaissance, promotion, tout dépend de la mission, et dans le cas contraire, il sera sanctionné (par exemple perd son statut surtout les cadres, ne pas avoir la prime, etc.). Donc nous pouvons dire que l'évaluation sert comme stimulus pour booster les employés vers la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.

Selon Leboyer « *toute décision concernant un individu suppose une évaluation de ses aptitudes, de ses connaissances acquises, souvent aussi de sa personnalité et de ses*

*qualités sociales. C'est dire que, dans ce domaine, la sagesse de la décision dépend de la qualité de l'évaluation... »*⁹⁹

Il est nécessaire de souligner que l'évaluation a des conséquences pour l'employeur et pour l'employé car elle exige des coûts matériels et humains, et pour que l'évaluation soit efficace elle doit définir préalablement les indicateurs ou les critères opérationnels sur les contenus à apprendre et sur leur manifestation en termes de performances ou de conduites.

Conclusion

L'analyse que nous avons faite dans ce chapitre nous amène à déduire que l'évaluation de la performance des employés de l'entreprise DDAAkbou varie selon les CSP, dont les cadres et les agents de maîtrise sont évalués individuellement et collectivement. Nous pouvons aussi conclure que le fait de savoir qu'ils sont soumis à une évaluation, les employés deviennent plus compétitifs dans leur travail.

⁹⁹BRANGIER Eric et autres, *les dimensions humaines du travail : théorie et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. HAL, 2004, p.133.

Chapitre XI

La motivation salariale des employés

Introduction

La motivation demeure un facteur primordial pour augmenter la productivité du personnel. En effet elle est aussi un élément clé pour le succès ou la réussite de l'entreprise. Par ailleurs plusieurs études ont démontré que divers facteurs pouvaient être à l'origine de la motivation, comme nous le montrerons dans la suite de ce chapitre, tout dépend de la politique déployé au sein de l'entreprise, si ce dernier ne garantit pas la performance des employés, il ne peut y avoir de performances durables. Nous étudierons dans chapitre, le rôle de la motivation dans le comportement des employés.

Tableau n° 30 : La corrélation entre les CSP et l'influence de la promotion sur l'engagement au travail

		L'influence de la promotion sur l'engagement au travail				Total	
		Oui		Non			
		f	%	F	%	f	%
CSP	Cadre	03	17.64	14	82.35	17	100
	Agent de maîtrise	26	78.78	07	21.21	33	100
	Agent d'exécution	41	95.34	02	4.65	43	100
Total		70	75.26	23	24.73	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous observons que la majorité des employés affirment que la promotion a une influence sur leur engagement au travail avec un pourcentage de 75.26%.

Ces données nous montrent que 95.34% des agents d'exécution et 78.78% des agents de maîtrise disent que l'envie d'avoir une promotion suscite leur engagement au travail, contrairement aux cadres qui disent que la promotion n'est pas un élément déterminant dans leur engagement au travail avec un pourcentage de 82.35%.

À partir de ces données nous pouvons constater que les catégories socioprofessionnelles n'ont pas le même avis sur les différents aspects du travail. Cela

peut s'expliquer par le fait que les agents d'exécution et de maîtrise ne possèdent pas les mêmes possibilités d'accéder à la promotion que les cadres, les critères utilisés dans ces catégories ne sont pas flexibles comme celle des cadres, surtout chez les agents d'exécution vue la manière dont leur performance au travail est évalué. Donc pour eux la promotion représente l'estime de soi et un objectif recherché dans l'entreprise dès leurs premiers contacts avec le milieu professionnel, donc nous pouvons dire que ces CSP ont un attachement beaucoup plus instrumental au travail, contrairement aux cadres, qui ont un attachement beaucoup plus expressif au travail. Ils bénéficient d'une attention particulière de la part de l'entreprise car ils sont considérés comme des « salariés de confiance »¹⁰⁰, qui ont la mission d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, son développement et sa pérennité. Donc les supérieurs donnent une attention constante à tout ce qu'ils font, ce qui leur permet de grimper les échelons dans un laps de temps considérable. Bien que cela demande leur engagement, la promotion n'a pas autant de signification pour eux, ils cherchent beaucoup plus la reconnaissance et l'accomplissement de soi.

¹⁰⁰ BOUFFARTIGUE et GADEA Charles, *Sociologie des cadres*, Paris, la découverte, 2000, p.26.

Tableau n° 31 : La corrélation entre les CSP et l'influence de la rémunération sur leur productivité

		L'influence de la rémunération sur la productivité des employés				Total	
		Oui		Non			
		F	%	f	%	f	%
CSP	Cadre	05	29.41	12	70.58	17	100
	Agent de maitrise	30	90.90	03	9.09	33	100
	Agent d'exécution	41	95.34	02	4.87	43	100
Total		76	81.72	17	18.27	93	100

Source : Enquête

D'après les données de ce tableau, nous observons que la majorité des employés disent que la rémunération influence sur leur productivité au travail avec un pourcentage de 81.72%.

En regardons les données de ce tableau, nous constatons que 95.34% des agents d'exécution et 90.90% des agents de maîtrise disent que la rémunération a une influence sur leur productivité contrairement aux cadres qui disent que la rémunération n'a aucune influence sur leur productivité avec un pourcentage de 70.58%.

À partir de ce résultat, nous pouvons comprendre que les agents d'exécution et les agents de maîtrise sont attachés aux aspects instrumentaux du travail, autrement dit ils s'engagent dans leurs activités pour avoir un salaire, la protection sociale et l'assurance sociale, donc pour eux avoir une bonne rémunération les poussent à être plus rentables dans leur métier. L'idée communément partagée est que la rémunération est un facteur de motivation forte, qui fait avancer et investir notre temps et énergie dans nos activités professionnelles.

Selon la théorie de besoin de Maslow nous comprenons que les agents d'exécution et les agents de maîtrise cherchent à satisfaire les besoins physiologiques, de sécurité, différents des cadres qui cherchent par leur engagement les aspects expressifs, c'est-à-dire la satisfaction du besoin d'appartenance et d'affection, d'estime et de prestige et les besoins de réalisation ou d'accomplissement. D'après le même auteur « l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif

qu'il trouve dans l'organisation une occasion d'avoir une d'identité professionnelle, la reconnaissance, la considération ou encore la réalisation de soi et d'épanouissement personnel »¹⁰¹.

Une autre étude sur les différents facteurs de motivation au travail montre que les agents d'exécution et les agents de maîtrise sont beaucoup plus motivés par des facteurs intrinsèques du travail, par contre les cadres sont beaucoup plus motivés par de facteurs extrinsèques :

« Les facteurs intrinsèques sont liés au salaire, les primes, sécurité d'emploi, conditions physiques du travail, le statut de ce qui revient à l'activité réalisée, intérêt économique et social trouvé ou espéré en échange d'un travail, ces aspects deviennent donc l'expression d'une construction personnelle à travers une activité. Par contre la dimension extrinsèques est lié à des facteurs extérieurs au travail comme, la réalisation de soi, le fait d'aimer ce que l'on fait, harmonie entre capacité et exigences, relations interpersonnelles, le développement personnel, la quête de valeurs morales, l'appartenance à un groupe ou affiliation, l'estime et d'avoir un travail intéressant en soi, et d'y avoir une certaine autonomie ».¹⁰²

Mais il est essentiel de souligner l'importance des reconnaissances ou récompenses intrinsèques, une étude de E. LOCKE « révèle que le facteur rémunération monétaire contribue jusqu'à 70% à la motivation, alors que la fixation d'objectifs, la participation et l'environnement du travail se partagent le reste de pourcentage. Il apparaît ainsi que la rémunération (rétribution) monétaire même si elle n'est pas suffisante, représente un levier fondamental pour réussir la motivation des ressources humaines »¹⁰³.

¹⁰¹ PLANE Jean-Michel. Op.cit. pp 38-39.

¹⁰² BRANGIER Eric et autres, op.cit., pp.390-399.

¹⁰³ LOCKE Edwin, «A. toward a theory of task motivation and incentives », in *organizational behavior and human performance*, 1968, p.70.

Tableau n° 32 : La satisfaction des employés face à leur rendement au travail

Satisfaction des employés face à leur rendement au travail	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	88	94.62
Non	5	5.37
Total	93	100

Source : Enquête

Les données de ce tableau, nous montrent que 94.62% des employés de l'entreprise DDA Akbou sont satisfaits avec leur rendement au travail contre 5.37%.

Nous pouvons expliquer ce phénomène par le fait que dans leur majorité ils atteignent souvent les objectifs fixés, grâce au plan d'intégration de l'entreprise. Par exemple, un fait que nous avons remarqué lors de notre enquête de terrain est que l'entreprise a la conviction nécessaire pour comprendre les attentes et les valeurs personnelles de ses employés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. Pour ce faire les chercheurs en sociologie des organisations et du travail défendent que les « *entreprises doivent adopter un mode de commandement qui vise pour l'essentiel, à établir une relation de confiance durable dans l'organisation, en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est-à-dire l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrés* »¹⁰⁴.

Conclusion

La motivation est une stratégie de management que les dirigeants de l'entreprise doivent investir quotidiennement. Sans motivation, les employés ne s'épanouiront pas et, tout comme l'entreprise, ne se développera pas, car si les employés ne sont pas motivés, ils ne seront pas performants.

D'après les résultats obtenus sur le terrain nous pouvons conclure que les facteurs de motivation des employés de l'entreprise DDAAkbou ne sont pas les mêmes, ils se

¹⁰⁴PLANE Jean-Michel, *op.cit.*, P.37.

diffèrent selon les catégories socioprofessionnelles, autrement dit les agents de maîtrise et les agents d'exécution sont motivés généralement par de facteurs intrinsèques du travail, alors que les cadres sont beaucoup plus motivés par de facteurs extrinsèques au travail.

Vérification des hypothèses

Après avoir analysé et interprété les résultats de notre enquête, nous allons procéder à la vérification de nos hypothèses émises au départ.

Première hypothèse : La culture d'entreprise Danone Djurdjura Algérie contribue à travers la socialisation professionnelle à la performance de ses employés.

À partir de l'analyse et l'interprétation des données que nous avons recueillies au cours de notre enquête, nous avons constaté que 93.54% des employés s'identifient à la culture de l'entreprise DDA comme le confirme le tableau n°08. Par ailleurs ils considèrent l'aspect humain comme la principale caractéristique de l'entreprise DDA Akbou avec un taux de 25.80% comme le confirme le tableau n°9. Et 29.03% des employés affirment que le fait de s'attacher à la culture d'entreprise DDA leur permet de s'engager dans leurs activités comme le montre le tableau n°15. Cela, c'est grâce à la socialisation professionnelle déployée par l'entreprise DDA Akbou où 96.77% des employés confirment que l'insertion professionnelle leur permet d'accomplir leurs responsabilités comme le montre le tableau n° 21, et 90.32% affirment que ça permet de s'adapter aux exigences de postes comme le confirme le tableau n°22.

En s'appuyant sur ces résultats et dans l'approche fonctionnaliste qui postule l'existence d'une influence de la culture sur les comportements des employés, dans laquelle nous avons inscrit notre recherche, nous pouvons dire notre hypothèse a été confirmée.

Comment souligne Brunet et Savoie « *la culture d'entreprise, par ses mécanismes adaptatifs, contribue d'une certaine façon à l'équilibre systémique de l'ensemble et ainsi, à l'efficacité de l'organisation. Plus les croyances et les représentations liées à une culture organisationnelle sont partagées par ses membres, plus une organisation gagne en efficacité* »¹⁰⁵.

Deuxième hypothèse : L'évaluation est une stratégie de motivation qu'utilise l'entreprise Danone Djurdjura Algérie pour rendre ses employés plus efficaces.

Pour vérifier notre deuxième hypothèse nous allons nous appuyer sur les résultats obtenus lors de notre enquête dans lesquels 49.46 % des employés confirment qu'ils

¹⁰⁵ BRUNET Luc et SAVOIE Andre, « Climat organisationnel et culture: apports distincts ou redondance? », in *revue québécoise de psychologie*, vol. 21, no. 3, 2000, p.185.

Vérification des hypothèses

atteignent souvent les objectifs fixés par l'entreprise comme le montre le tableau n°24. Par ailleurs 61.29% des employés sont satisfaits avec leur l'évaluation comme le confirme le tableau n°28, et 77.41% des employés confirment que l'évaluation leur permet d'être plus efficaces comme le confirme le tableau n°29, de même que 75.26 % des employés confirment que la promotion a une influence sur leur engagement au travail comme le confirme le tableau n°30 ainsi que 81.72% des employés attestent qu'une bonne rémunération leur permet d'être plus productif, voir tableau n°31.

À l'aide de ces données, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse a été confirmée. Car l'évaluation est en effet une stratégie utilisée par l'entreprise DDA Akbou pour rendre ses employés plus efficaces, et pour ce faire l'entreprise DDAAkbou prend en considération plusieurs aspects liés au développement personnel et à la motivation de ses employés lors de l'évaluation.

Selon Steiner et Touzé « dans le cadre d'objectifs développementaux, il est typique d'informer la personne évaluée des différents aspects de ses compétences et performances qui ressortent de l'évaluation. Cette information peut servir à son développement personnel. L'entretien annuel présente un retour qui participe à la motivation ou à identifier les points faibles à corriger. De cette façon, on proposera des formations pour pallier les faiblesses ou pour donner des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise, on fixera des objectifs d'amélioration des performances ou on proposera des responsabilités différentes aux salariés »¹⁰⁶

Conclusion

En guise de conclusion nous pouvons affirmer que la culture de l'entreprise DDA a une influence sur la performance de ses employés dans la mesure où elle socialise professionnellement ses employés en leur transmettant ses valeurs et normes qui permettront l'intégration et l'identification des employés et par conséquent leur performance au travail. Cette dernière est souvent accompagnée d'un processus d'évaluation qui prend en considération divers aspects liés au travail (le profil de poste, les objectifs des secteurs, le milieu du travail, les ressources nécessaires pour l'accomplissement d'un tel objectif, etc.), et à l'employé (les attentes salariales : la formation, promotion etc.). Tous ces aspects sont orientés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise DDAAkbou dans le but d'assurer sa performance et sa pérennité.

¹⁰⁶BRANGIER Éric et autre, op.cit., p.136.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion

En arrivant au terme de notre recherche nous pouvons affirmer que la culture d'entreprise est un outil immatériel que contribue à la performance des employés au sein d'une entreprise, grâce à l'utilisation d'un ensemble de mécanismes adéquats à l'entreprise et pour les employés.

La culture d'entreprise est un élément stratégique qui est utilisé par l'entreprise DDA Akbou pour unifier ses employés, vu qu'une entreprise est un lieu de socialisation secondaire qui accueille des individus de différentes cultures, avec des convictions et objectifs parfois contradictoires, qui peuvent dans certains cas être source de conflits entre les employés, et par conséquent générer un dysfonctionnement dans l'organisation. Pour faire face à ces genres de phénomènes l'entreprise DDA Akbou a établi un ensemble de fondements qui servent de références pour tous les individus souhaitant y adhérer dans le but d'assurer un bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise ainsi que de se démarquer des autres entreprises concourantes.

Donc, une fois l'individu recruté dans l'entreprise, il passera par un processus d'acquisition des valeurs et des normes de l'entreprise qui seront le guide de ses comportements au sein de l'entreprise. Ces comportements impliquent les relations homme/poste et les relations professionnelles, qui vont contribuer à la maîtrise de tâches et de leur performance.

L'entreprise qui arrive à intégrer tous ses employés dans son milieu professionnel, leur suscitera une implication, un engagement, une adhérence aux objectifs, en occurrence leur performance au travail. Puis qu'ils s'identifieront autant que membres de l'entreprise, chercheront à contribuer au développement de l'entreprise, c'est pour cette raison que l'entreprise doit veiller que sa culture prend en compte tous les aspects (professionnel, social, environnemental, etc.) afin de fidéliser ses employés et attirer les potentiels candidats. Et pour matérialiser cela, l'entreprise met en œuvre un ensemble de processus d'évaluation dans le but d'accompagner ses employés dans la réalisation de leurs tâches. A travers cela, l'entreprise pourra alors savoir si ses employés sont dans la bonne marche, au cas contraire apporté de mesures correctives (formation, changement de poste, etc.). Dans ce sens, l'entreprise DDA Akbou est un exemple à suivre car elle respecte ces conditions, comme nous l'avons constaté pendant notre enquête.

Conclusion générale

Il importe aussi de souligner que la culture d'entreprise ne représente pas un ensemble de propositions parfaites et surtout chez les employés, car ces derniers ont eux aussi des valeurs et normes qui ne sont pas parfois compatibles à celles de l'entreprise. Donc, la culture d'entreprise peut aussi dans certains cas être source de conflits, car les employés sont soumis à une acculturation et les conséquences qui en résultent ne sont pas toujours positives. Nous sous-entendons que si les employés ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise, cette dernière constituerait un frein dans l'adaptation et l'intégration de ces employés et par conséquent dans leur performance au travail. C'est dans ce sens que la culture d'entreprise doit être flexible et évolutive tout en tenant compte de l'environnement qui l'entoure, les caractéristiques de ses employés mais tout en privilégiant la collectivité au détriment de l'individuel. C'est pour cette raison que l'entreprise DDAAkhou, bien qu'elle soit une entreprise multinationale, elle prend en considération la culture nationale (Algérienne) afin d'éviter toute contradiction culturelle, social et juridique.

Liste bibliographique

1. ABERNOT Yvan et RAVESTEIN Jean. *Réussir son master en sciences humaines et sociales : problématiques. Méthodes et outils*. Paris, Dunod. 2009.
2. AGUINIS Herman. *Performance management*. 2éd, New Jersey, Upper saddle. 2009.
3. ALLAIRE Yvan et FIRSIROTU Mihaela. *Stratégie et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*. Chanelière McGraw-Hill, New York. 2006.
4. ANGERS Maurice. *Initiation pratiques à la méthodologie de sciences humaine*. Alger, Ed casbah université. 1997.
5. BOYER Luc et EQUIBEY Noël. *Organisation : théorie et application*. 2éd, Paris, Ed Organisation. 2003.
6. BOUFFARTIGUE et GADEA Charles. *Sociologie des cadres*, Paris, la Découverte. 2000.
7. BRANGIER Eric et autres. *Les dimensions humaines du travail : théorie et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. HAL, 2004.
8. CAUNE Jean. Culture et communication, *Convergences théoriques et lieux de médiation*. 2éd. Presses universitaires de Grenoble. 2006.
9. CHANLAT J.F. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Ed. Presses Université Laval. 1990.
10. CHLOE Guillot Soulez. *La gestion des ressources humaines*. Paris, Édition Gualino Lextenso. 2008.
11. COMBESSIE Jean-Claude. *La méthode en sociologie*. 3éd, Paris, la Découverte. 2001.
12. DELAVALLÉE Eric et all, *La culture d'entreprise pour manager autrement : surmonter les résistances culturelles*. Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
13. DE COSTER Michel et all. *Sociologie du travail et gestion de ressources humaines*, 3éd, Paris-Bruxelles, Deboeck Université, 1999.
14. DUBAR Claude. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. 3éd, Paris, Armand colin, 2004.
15. HERZLICH Claudine. *Réussir sa thèse en sciences sociales*. Paris, Nathan Université. 2002.

16. LEBARON Frédéric. *L'enquête quantitative en sciences sociales : recueil et analyse des données*. Paris, Dunod. 2006.
17. LEBOUCHER Lucien et VOISIN Marie José. *Introduction à la statistique descriptive*. 3éd, Toulouse, Cépadués. 2015.
18. LORINO Philippe. *Méthodes pratiques de la performance*. 3éd, Paris, Ed. Organisation. 2003.
19. MACE Gordon. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Québec, les presses de l'université Laval. 1988.
20. MALICET Danielle Potocki. *Éléments de Sociologie du travail et de l'organisation*. Paris, Ed. Economica. 1997.
21. MARTIN Franck. *Managez humain, c'est rentable ! : Comment humaniser les relations professionnelles*. Bruxelles, de Boeck, 2008.
22. MARTORY Bernard et DANIEL Crozet. *Gestion de ressources humaines : pilotage social et performance*. Paris, Dunod. 2001.
23. MERLOT Louis. *L'intégration des salaires cadres : gestion et management*. Reims, Dumas, 2015.
24. OUCHI William. *Theory z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York, Avon books. 1982.
25. PAILLÉE Pascal, *la fidélisation des ressources humaines*. Paris, Ed Economica. 2004.
26. PASQUALE Richard et ATHOS Anthony. *The art of Japanese management: implications for American executives*. New York, Warner. 1981.
27. PAUGAM Serge. *L'enquête sociologique*. Paris, Puf. 2010.
28. PLANE Jean-Michel. *Théories des organisations*. 2éd, Paris, Dunod. 2003.
29. SAINSAULIEU Renaud. *L'identité au travail*, 4éd. France, sciences Po. Les presses. 2014.
30. SAINSAULIEU Renaud. *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, 2éd, Paris, presses de sciences PO et Dalloz, 1997.
31. SEGRESTIN Denis. *Sociologie de l'entreprise*. Paris, Armand colin, 1996.
32. THÉVENET Maurice. *La culture d'entreprise*. 4éd, paris, puf. 2003.
33. THÉNEVETE Maurice. *Audit de la culture d'entreprise*. Paris, les éditions d'organisation. 1986.
34. THUDEROZ Christian. *Sociologie des entreprises*. Paris, la Découverte, 1997.

Ouvrage législative

1. Danone Djurdjura Algérie SPA. *Règlement intérieur*. 2012.
2. Danone Djurdjura Algérie SPA. Convention collective. 2014.

Revues

1. ALDERFER P. Clayton, «convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures with and without preceding interviews» In *journal of applied psychology*, vol.51, 1967.
2. AZAN Wilfrid, « Dans pilotage intégré de la performance vers des outils de performance par le changement organisationnel : mise en œuvre de dispositifs cliniques et ERP », in *comptabilité et connaissance*, France, mai 2005.
3. BARMEYER Christoph et DAVOINE Éric, «Culture et gestion en Allemagne : la machine bien huilée», in : *Eduardo Davel, Jean Pierre Depuis et Jean François Chanlat, gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'université Laval et télé universitaire, 2008.
4. BARNETT George. A. «Communication and Organizational Culture»: In *Handbook of Organizational Communication*, USA: Ablex Publishing Corporation, 1988.
5. BARRAUD Didier V., GUERRERO S., et IGALENS J., « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprise : le cas de pratique de mobilisation », in *revue de gestion de ressources humain*, n°47, janvier-février-mars, 2003.
6. BARRETTE Jacques et CARRIERE Jules, « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion de ressources humaines », in *relation industrielle*, vol.58, n°3, 2003.
7. BERRETIMA Abdel-Halim, «A concepção do risco entre os trabalhadores imigrantes: a morfologia das circunstâncias do acidente de trabalho», in *revista de ciências sociais*, n°35, 2011.
8. BOURGUIGNON Annick, «Peut-on définir la performance ?», in *revue française de comptabilité*, France, juillet –août, 1995.
9. BRUNET Luc et SAVOIE André, «Climat organisationnel et culture: apports distincts ou redondance?», in *revue québécoise de psychologie*, vol. 21, no. 3, 2000.

10. HULIN Charles et SMITH Patricia Cain, « Sex differences in job satisfaction», in *journal of applied psychology*, vol. 48, n°2, 1964.
11. LOCKE Edwin, «A. toward a theory of task motivation and *incentives* », in *organizational behavior and human performance*, 1968.
12. MARTINEAU Stéphane et PRESSEAU Anie, « La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basés sur la mesure », in *Open Edition journals*, vol.5, n°11, 2009.
13. MASLOW Abraham. « Théorie de la motivation humaine » in *revue de psychologie*. vol.50, n° 4, 1943.
14. ORSTOM Cabanes Robert « La culture en entreprise », in *Journal des anthropologues*, n°46, Recherches scientifiques en partenariat, 1992.
15. PACANOWSKY Michael et O'DONNELLE Trujillo, « Organizational communication as cultural performance » in *Communication monographs*, vol 50, june, 1983.
16. SAOUSSANY Amina, « la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure »,in *revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, n°6, Agadir, septembre 2018.
17. SLAOUI Saira. «La culture d'entreprise : outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise», in: *International Journal of Innovation and AppliedStudies*, Vol.14 n°.01, 2016.
18. SMIRCICH Linda, «concepts of culture and organizational analysis» in *administrative science quarterly*, vol. 28, n°23, 1983.
19. SUZUKI Shinobu, «cultural transmission in international organizations impact of interpersonal communication patterns»,in *intergroup contexts, in human communication research*, vol. 24 n° 1, September, 1997.
20. ZALABAK Shockley. «Culture and Effectiveness: Perspectives on the Relationship», in *Organization Communication: Emerging perspectives III*, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986.

Dictionnaires

1. AKOUN André et ANSART Pierre. *Dictionnaire de sociologie*. Nm, le Rober seuil, 1999.
2. ALPE Yves et all. *Lexique de sociologie*. 2éd. Paris, Dalloz. 2007.

3. BOUDON Raymond et all. *Dictionnaire de sociologie*, Paris, la rousse.1999.
4. Dictionnaire de français, Larousse, paris. 2008.
5. Philippe Cauche et all. Dictionnaire de sociologie. Paris, Armand Colin. 1991.

Mémoire

1. BOUJLIDA Abdallah. Mémoire pour l'obtention du diplôme de master en management stratégique, la performance financière des PME manufacture conceptualisation et mesure. Québec, Montréal. 2002.
2. URMEJUSTE Tania. Mémoire pour l'obtention du diplôme de master en maîtrise en communication, les voies de transmission de la culture organisationnelle au cirque du soleil. Québec, Montréal, 2009.

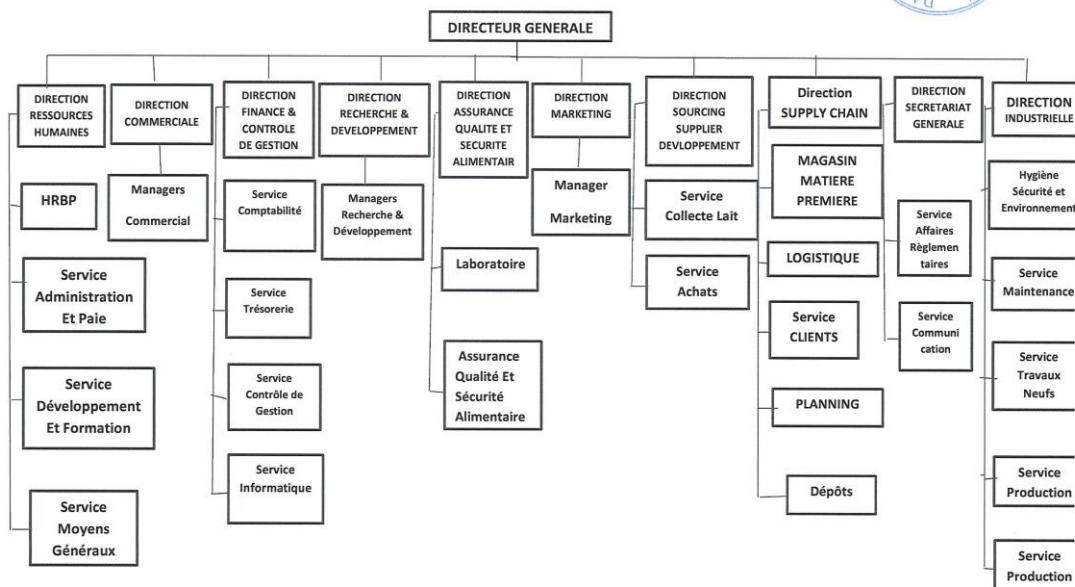
Site web :

1. CSMO caotchouc. Guide de gestion des ressources humaines, sur <https://www.caotchouc.qc.ca>. 2010.
2. Edc-whitepaper : La clé de la performance d'entreprise : l'humain. Sur www.espritdecorps.biz.
3. Cairn.info/revue, projectique. 2017. Consulte le 12-02-2019, à 13h.

Annexes

Annexe n°1

ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE



Annexe n°2

Le questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de, notre mémoire de fin de cycle master II en sociologie des organisations et du travail, sous le thème « *culture d'entreprise et la performance des employés dans l'entreprise Danone* », nous avons pour vous quelques questions ci-dessous.

Nous sollicitons vos réponses sincères à ce présent questionnaire qui est strictement anonyme. Vos réponses nous permettront de rassembler des informations importantes qui nous aideront à continuer notre recherche. Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

I. Les données personnelles

1. Genre :

a) Masculin ☐

b) Féminin ☐

2. Âge

3. Situation familiale :

a) Célibataire ☐

b) Marié (e) ☐

c) Divorcé(e) ☐

d) Veuf (veuve) ☐

4. Niveau d'instruction :

a) Primaire ☐

b) Secondaire ☐

c) Universitaire ☐

5. Catégorie socioprofessionnelle

a) Cadre ☐

b) Agent de maîtrise ☐

c) Agent d'exécution ☐

6. Depuis quand occupez-vous ce poste ?

a) 1-2 ans ☐

b) 3-4 ans ☐

- c) 5-6 ans ☐
- d) Plus.....

II. La culture de l'entreprise

7. Identifiez-vous à la culture de votre entreprise ?

- a) Oui ☐
- b) Non ☐

8. Participez-vous aux réunions organisées par l'entreprise ?

- a) Oui
- b) Non

Dans les deux cas pourquoi ?

.....

.....

9. Comment qualifiez-vous votre entreprise ?

- a) Humanisme ☐
- b) Ouverture ☐
- c) Proximité ☐
- d) Enthousiasme ☐
- e) Individualisme ☐

10. Êtes-vous attachés à ces valeurs ?

- a) Oui ☐
- b) Non ☐

11. Est-ce que le fait de respecter les normes de sécurité vous permet d'éviter :

- a) Les risques ☐
- b) Les accidents de travail ☐
- c) Les maladies professionnelles ☐
- d) Autre.....

12. Le fait de respecter les normes de qualité vous permet de :

- a) Éviter les gaspillages ☐
- b) Minimiser les pertes ☐
- c) Éviter les intoxications alimentaires ☐
- d) Faire de bénéfice ☐

13. Le fait de s'attacher à la culture de votre entreprise vous permet-elle de :

- a) Vous engager dans votre activité ☐
- b) Aider et coopérer avec les autres ☐
- c) Soutenir les objectifs de l'entreprise ☐
- d) autre.....

III. La socialisation professionnelle des employés

14. Êtes-vous satisfait des dispositifs d'intégration employés de votre entreprise ?

- a) Satisfait ☐
- b) Très satisfait ☐
- d) Plus au moins satisfait ☐

15. Comment qualifiez-vous les relations professionnelles avec vos collègues ?

- a) Bonne ☐
- b) Plus ou moins bonne ☐
- c) Mauvaise ☐

16. Les relations socioprofessionnelles vous permettent-elles d'être plus impliqué dans l'exercice de votre activité ?

- a) Oui ☐
- b) Non ☐

Dans les deux cas,

comment ?.....

17. L'insertion socioprofessionnelle vous permet-elle d'accomplir les responsabilités de votre travail ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

18. La socialisation socioprofessionnelle déployée au sein de l'entreprise vous permet-elle d'être adapté aux exigences de votre poste ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

IV. La performance des employés et l'accomplissement des tâches

19. Vous vous considérez performant dans votre travail quand vous :

a) Maîtrisez votre activité ☐

b) Respectez les règlements intérieurs ☐

c) Réalisez les objectifs de l'entreprise dans le temps réel ☐

e)

Autres.....

20. Est-ce que vous atteignez habituellement les objectifs fixés par votre entreprise ?

a) Souvent ☐

b) Dans la plupart des cas ☐

c) Jamais ☐

21. Lors de la fixation des objectifs, est-ce que les supérieurs prennent en considération :

a) Le profil de votre poste ☐

b) Les objectifs du votre secteur ☐

c) Vos attentes salariales ☐

d) Autre.....

22. Êtes-vous satisfait de votre performance au travail ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

c) Si non, pourquoi ?

.....
.....

V. L'évaluation de la performance des employés

23. Comment êtes-vous évalués par votre hiérarchie ?

a) Individuellement ☐

b) Collectivement ☐

24. Êtes-vous satisfait de votre évaluation ?

a) Oui ☐

b). Non ☐

25. Les critères d'évaluation vous permettent-ils d'être plus compétitif ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

26. Votre évaluation, vous permet-elle d'être plus efficace ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

Si oui, comment ?.....

27. Que pensez-vous de l'évaluation de cette performance ?

.....

VI. La motivation des employés

28. Votre promotion suscite-t-elle votre engagement au travail ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

c) Si oui,
comment.....

.....

29. Une meilleure rémunération vous permet-elle d'être plus productive ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

c) Si oui,
comment.....

.....

30. Êtes-vous satisfait de votre rendement au travail ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

c) Si non,

pourquoi ?.....

.....