

Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Faculté sciences humaines et sociales.

Département sciences sociales.

Mémoire de fin de cycle.

En vue de l'obtention d'un diplôme : Master en sociologie.

Option : sociologie du travail et des ressources humaines.

Thème :

*L'impacte de la culture de l'entreprise sur
l'intégration socioprofessionnelle des salariés.*

Cas pratique : CANDIA TCHIN-LAIT

Présenté par :
Merzouk razika.

Ouaret fairouz.

Encadré par :
M : MATI ALI

Année universitaire 2013-2014

Remerciements :

Nous tenons à la fin de ce travail à remercier le dieu le plus puissant de nous avoir guidés vers le droit chemin, de nous avoir aidés tout au long de nos années d'étude.

Nous tenons à remercier respectivement tous ceux qui nous ont aidés, soutenues, et encouragés pour la réalisation de ce modeste travail.

Nous tenons à remercier en premier et témoigner notre profonde gratitude à **M.MATI**, enseignant à l'université de Bejaïa pour sa direction, ses orientations et sa compréhension qui ont été d'une grande importance à la réalisation de ce mémoire.

Nous aimerions aussi remercier Madame **TIYABE**, la DRH de TCHIT-LAIT CANDIA, d'avoir accepté de nous encadrer et orienté dans l'entreprise.

Sincères remerciement à M : **TOULOUM FARES**

Nos remerciements vont aussi aux membres de jury ayant accepté de leur part l'évaluation de ce travail.

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail à mon cher **papa** et ma chère **maman**, mes deux chères sœurs, **HAYAT** et **RACHIDA** ainsi leurs maries et enfants.

A ma binôme FAIROUZ.

A tous mes proches et à tous mes amies.

RAZIKA

Dédicace :

Je dédie ce travail à mon très cher **papa** et ma chère **maman**, à mes deux frères, mes sœurs et leur enfant, a ma binôme Razika.

Aux amis de l'université et a tous ceux que me connaissent.

FAIROUZ

Liste des abréviations :

UHT	Ultra Haute Température
SARL	Société A Responsabilité Limité

Liste des annexes :

N°	Le titre
Annexe n° 01	Le questionnaire
Annexe n° 02	Etat des mouvements du personnel par structure
Annexe n° 03	Etat des effectifs par structure et par catégorie

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre des tableaux	N° de Page
01	Répartition de l'échantillon d'étude selon les catégories d'âge.	72
02	Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe	73
03	Répartition de l'échantillon d'étude selon La situation familial.	74
04	Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction.	75
05	Répartition de l'échantillon d'étude selon les catégories professionnelles.	76
06	Répartition de l'échantillon d'étude selon le lieu de résidence	77
07	La relation qui existe entre la bonne formulation du group qui permet l'intégration et les catégories professionnelles.	78
08	La relation entre la difficulté d'adaptation et le genre.	79
09	La relation entre les difficultés rencontrées lors de l'exécution des tâches et la facilité d'avoir des amis dans l'entreprise Tchir-lait.	80
10	La relation entre les besoin des salariés pour mieux s'intégré et catégorie professionnelle.	81
11	La relation entre le sentiment d'appartenance et le respect des normes et des valeurs des salariés par leur supérieure hiérarchique.	82
12	La relation entre les moyens de communication et l'évolution technologique.	83
13	La relation entre les normes et les valeurs qui déterminent une bonne intégration et les facteurs qui facilitent l'exécution des taches.	84
14	La relation entre les responsabilités que l'entreprise donne et le sentiment d'appartenance	85

15	Répartition de l'échantillon d'étude selon les principaux éléments qui empêchent l'intégration	86
16	La relation entre le niveau auquel la décision est prise et le partage de ces décisions avec les autres salariés	87
17	Répartition de l'échantillon d'étude selon la période prise pour l'intégration	87
18	La relation entre les nouvelles connaissances que le group apporte et les sorties culturelles que l'entreprise organise	88
19	La relation entre les activités collectives et les décisions que l'entreprise prend	89
20	La relation entre le respect des normes et des valeurs imposés par l'entreprise et les éléments qui déterminent l'intégration d'un salarié.	90
21	Réparation selon le respect des valeurs et principes de l'entreprise.	91
22	La relation entre la solidarité en cas de problème et le genre	92
23	La relation entre le niveau d'instruction et les catégories professionnels	93
24	la relation entre le respect des valeurs et des principes de l'entreprise et les éléments qui déterminent l'intégration	94
25	la relation qui existe entre les valeurs imposés par l'entreprise et les facteurs qui facilitent les tâches.	95

Table des Matières

Introduction générale

Partie théorique :

Chapitre I : Cadre Méthodologie de la recherche :

Préambule

1-Raison du choix de thème.....	05
2- l'objectif de la recherche.....	06
3-Problématique	07
4-Hypothèses	11
5-Définition des concepts clés.....	12
6-Méthodes et techniques utilisé.....	15
6-1-Prés enquête.....	16
6-2-Enquête.	17
6-3-Echantillon	17
7-Etudes antérieure	18
8- le lieu et la période de l'exécution de l'enquête	21
9-présentation du questionnaire	21
10-Difficultés rencontré	21

Chapitre II : culture d'entreprise :

-Préambule

1- <u>Historique de la culture d'entreprise :</u>	
1-1 La culture d'entreprise, une construction de la nature humaine.....	24
1-2 Des sociétés « archaïque » a l'entreprise.....	25
1-3 Naissance de concept culture d'entreprise.....	26
2- <u>Généralités sur la culture d'entreprise :</u>	

2-1	Définition de culture d'entreprise	29
2-2	Comment se forme la culture d'entreprise.....	30
2-3	Composantes de la culture d'entreprise.....	31
2-4	Les 4 types de la culture d'entreprise	36
2-5	Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....	37
2-6	Les fonctions de la culture d'entreprise (Interne – Externe).....	38
3-	<u>Les avantages et les inconvénients de la culture d'entreprise :</u>	
3-1	Enjeux de culture d'entreprise.....	39
3-2	Freins à la culture d'entreprise.....	41
3-3	Les limites de la culture d'entreprise	41
4-	<u>La culture et l'environnement :</u>	
4-1	La culture d'entreprise Algérienne.....	42
4-2	Les entreprises aussi génèrent leur propre culture.....	43
4-3	L'entreprise une mosaïque de culture.....	44
4-4	L'environnement est aussi porteur de culture.....	45
4-5	La culture objet de management ou réalité organisationnelle.....	46
4-6	La culture d'entreprise et son impact économique	47

-Conclusion

Chapitre III : Intégration socioprofessionnelle des salariés

-préambule

1- Généralité sur l'intégration :

1-1	Définition de l'intégration.....	49
1-2	L'importance de l'intégration.....	49
1-3	Les objectifs de l'intégration.....	50
1-4	Les deux axes de l'intégration.....	50

2- Intégration professionnelle des salariés :

2-1	L'intégration professionnelle.....	51
2-2	Les étapes à suivre pour arriver à l'intégration.....	52
2-3	Mesures à entreprendre dans l'intégration.	53

3- L'intégration d'un nouveau salarié :

3-1	Comment bien accueillir un nouveau salarié.....	53
-----	---	----

3-2 Comment réussir l'intégration d'un nouveau salarié.....	55
3-3 Plan d'intégration d'un nouveau salarié.....	58
3-4 Comment savoir si un candidat s'intégrera à l'équipe en place et s'adaptera à la culture d'entreprise.....	61

4- Facteurs et plans de l'intégration :

4-1 Les facteurs de l'intégration.....	65
4-2 Des facteurs d'implication multiples.....	65
4-3 trouver un juste équilibre entre différenciation et intégration.....	65
4-4 Accueillir ne signifie pas forcément intégré.....	67

- Conclusion

Partie pratique :

Chapitre IV : présentation générale de l'organisme d'accueil

1) Description de l'entreprise CANDIA TCHIN-LAIT	69
2) Historique de l'entreprise.....	70
3) Pourquoi le lait UHT.....	70
4) Contrat de franchise Candia /Tchin lait.....	71
5) La laiterie Tchin-lait.....	73

Chapitre V: analyse et interprétation des résultats.

1) Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude.....	77
2) Synthèse de la première hypothèse.....	98
3) Synthèse de la première hypothèse.....	98

Conclusion générale

-Liste bibliographique.

-Annexes.

Introduction générale

Introduction:

Toute entreprise constitue des personnes qui sont avant tout considérés comme des agents sociaux, car le travailleur ne peut pas négliger son être sociale, lorsqu'un salarié travaille dans l'entreprise, que ce soit sa fonction, il garde toujours son histoire, ses habitudes et sur tout ses propriétés socioprofessionnelles.

Chaque entreprise contient sa propre personnalité, sa propre identité et sa propre image, et tous ses termes ne peuvent pas être trouvés que dans le terme de culture d'entreprise, ce terme qui s'est vulgarisé de nos jours et que les spécialistes des théories des organisations se sont intéressés à ce terme dans les années 1980.

Pour la réussite de chaque entreprise, il faut qu'elle se caractérise par la divergence du savoir-faire qui se réalise par des individus compétitifs qui peuvent traiter et diriger n'importe quelle entreprise quel que soit sa taille, donc l'entreprise doit se baser sur des valeurs, alors sur une culture propre à cette dernière qui lui permet d'assurer son développement sur tous les plans.

D'après cette importance que la culture a portée, elle devient à ce moment pertinente pour le management, grâce à son rôle dans la mobilisation et la cohésion interne pour atteindre des objectifs fixés.

La culture d'entreprise distingue l'entreprise de l'autre ; dans la manière de répondre aux problèmes des salariés, dans ses façons de réagir aux situations, définir son degré d'efficacité de traiter des problèmes de l'entreprise.

L'utilité de la culture pour le management, elle est une ressource pour traiter les conflits rencontrés par l'entreprise dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.

A cet effet, on s'est appuyé dans notre recherche sur une étude qui traite la culture d'entreprise au sein de l'entreprise Tchén-lait Candia pour déterminer son impacte sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés.

En fin, on peut déduire que l'entreprise Tchén-lait Candia est un groupement humaines qui développent sa propre culture, le salarié est un élément de base de cette organisation, doit trouver dans cette firme un enracinement qui renforcera son adhésion, le rôle de la culture c'est d'imager les valeurs de la société actuelle au sein de entreprise Tchén-lait.

Notre projet d'étude porte sur trois parties : partie méthodologique, partie théorique et partie pratique, La partie méthodologique contient un chapitre qui est divisé en onze éléments : le 1^{er} Chapitre : cadre méthodologique de la recherche, contient : les Raisons du choix de thème, l'objective de la recherche, problématique, hypothèses, définition des concepts clés, méthodes et techniques utilisé, pré enquête, enquête, échantillon, étude antérieure et difficultés rencontré.

Pour la partie théorique elle contient deux chapitres : le 2^{ème} Chapitre porte sur la culture d'entreprise. Le 3^{ème} Chapitre porte sur l'intégration socioprofessionnelle des salaries.

La partie pratique est divisée en deux chapitres : le 4^{ème} chapitre contient La présentation de l'entreprise d'accueil. Le 5^{ème} chapitre porte sur L'interprétation et discussion des résultats.

Enfin une conclusion qui parachèvera notre étude.

Chapitre I :
Cadre Méthodologique
de la recherche

Préambule:

La recherche scientifique exige à suivre une méthodologie de recherche qui demeure de prendre tous les moyens nécessaires à étudier et analyser le sujet de toutes les facettes.

1. Les raisons du choix du thème :

Parmi les raisons qui nous ont motivé à choisir ce thème qui est « l'impact de la culture de l'entreprise sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés au niveau de l'entreprise CANDIA TCHIN-LAIT nous citons :

A/ les raisons subjectives :

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

B/les raisons objective :

- l'envie de montrer l'importance de la culture de l'entreprise, et en particulier l'intégration des salariés au niveau de l'entreprise CANDIA TCHIN-LAIT.
- savoir à quel point la culture d'entreprise de tchin-lait contribue à faciliter l'intégration de ses salariés.
- c'est un thème important, qui joue un rôle capital pour le bon fonctionnement de l'entreprise et les travailleurs.
- faire connaître la culture d'entreprise au sein de l'organisation et de s'approcher beaucoup plus vers le côté pratique, connaître l'entreprise CANDIA TCHIN-LAIT en tant qu'acteur économique et social.
- informer l'entreprise concernée sur la nécessité d'élaborer un système d'intégrations socioprofessionnelle efficace pour les salariés.

-savoir comment se traduit l'impacte de la culture sur l'intégration et les comportements et les attitudes des salariés.

-traité la perception des salariés concernant la politique d'intégration dans l'entreprise.

2) Les objective de la recherche :

Notre objective est de décrire et de faire comprendre l'importance et l'impacte de la culture d'entreprise sur l'intégration des salariées dans l'entreprise CANDIA TCHIN-LAIT de Bejaia.

3- Problématique :

Toute forme d'organisation n'est qu'un mode de réalisation et de fonctionnement régit des individus en groupe, l'organisation représente une cellule sociale bien avant qu'elle soit économique ou politique, ou éducative ou autre mais avant d'agir sur les réalités organisationnelles, il convient de connaître à travers sa culture, ses valeurs, ses traditions, la configuration des ses groupes sociaux réputés (formel ou informel), ses jeux et enjeux de pouvoir ou surplus méconnaît l'analyse sociologique consacrerait dans la réalité des faits, l'échec fréquent des techniques de gestion greffée sur des tissus sociaux sont divers.

Toute organisation aujourd'hui voit de plus en plus le besoin d'intégrer les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise, tandis qu'elle est considérée comme étant un facteur déterminant dans le développement de cette dernière¹.

C'est pour cela en considèrent que tout groupement humain a une culture, Donc l'entreprise aussi développe une culture, comme la culture ouvrière qui a été développé contre les valeurs dominante de la société capitaliste, cette culture qui a été pour la solidarité et l'amour de travail, mais contre les objectifs, les valeurs et le profil de l'entreprise.

La culture d'entreprise est un moyen de mettre à jour l'entreprise avec la mondialisation économique et technologique, et de répondre à des problèmes posé par l'évolution de monde extérieure sur toutes les autres entreprises concurrentes.

ERIC Delavallée disait que : « ... la culture, par d'inition propre à l'entreprise, parce qu'elle résulte de son histoire et la dernières des sources

¹ SAINSAULIEU(R), sociologie de l'entreprise, 2^{ème} Ed, Dalloz, paris, 2002.

réelles de différenciation, dans un contexte concurrentiel mondialisé, les entreprises puisent dans leurs cultures pour ce différencier de leurs principaux concurrents, dans la mesure où elle est adoptée aux exigences de l'environnement de la culture difficile à copier donne à l'entreprise un avantage concurrentiel durable... »¹

La culture d'entreprise est aussi une source de comportement donc de performance parce qu'elle génère des représentations, la culture peut être associée à une certaine conception de l'activité de l'entreprise, de son métier ou de l'efficacité, or ces représentations sont en partie à l'origine des comportements car chacun agit aussi sur la base de schémas mentaux qui orientent la perception de la réalité, de ce qui est possible et souhaitable. ²

entreprise, Toute qu'elle que soit sa taille présente une communauté économique et sociale, forme au sous groupe sociale composé des hommes et des femmes appelés ressources humaines, appartenant à une ou plusieurs cultures nationale, régionale et professionnelle, donc un espace socioprofessionnel interactif et complexe, pour assurer la cohérence de cette mosaïque, l'entreprise a besoin de créer une identité collective qui deviendra le point de repère de tous ses membres, elle se développe, et elle a besoin d'intégrer des ressources humaines à ces stratégies, tandis qu'elles seront considérées comme un facteur déterminant dans le développement des projets de l'entreprise, ces ressources humaines sont avant tout des agents sociaux et ils n'abandonnent jamais leur être social lorsque on les recrute au sein de l'entreprise pour travailler, chaque individu importe sa propre propriété professionnelle son histoire, ses

¹DELLAVALEE Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Ed organisation, paris, 2002, page24.

² MOURICE Thévenet, la culture d'entreprise, Ed, puff, 1993, p 15.

habitudes..., ces caractéristiques sont différentes à celle des autres individus et à celle qui est déjà existantes à l'intérieur de cette entreprise.¹

Le plus important pour l'entreprise CANDIA TCHIN-LAIT c'est de trouver des meilleures solutions à ces problèmes, et comme « le capital humain est l'une des sources de croissance et de développement »²

Aujourd'hui CANDIA TCHIN-LAIT de Bejaia voit de plus en plus le besoin d'intégrer les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise.

L'entreprise Candia a fait référence à la culture de l'entreprise car c'est un élément très important dans l'intégration de ses salariés, à travers un système commercial et marketing, TCHIN-LAIT s'engage à envoyer plusieurs membres de ses salariés à des périodes choisies de l'année vers des autres pays pour élargir leurs bagages culturels, aussi pour encourager le travail collectif qui permet aux salariés de se connaître entre eux, et de faciliter la communication entre différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise³, aussi elle encourage la diversité culturelles à travers les activités sportives avec les différentes régions, même avec les autres pays internationaux, CANDIA TCHIN-LAIT est une entreprise qui produit et commercialise le lait, et comme la marque Candia présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide donc elle fait des compétitions en terme de production de lait avec d'autres entreprises dans les différentes régions de notre pays ce qui donne la chance aux salariés de sortir dans leur entourage pour développer leurs connaissances, et découvrir de nouvelles régions, Candia s'engage aussi à accueillir et former, dans ses usines en Europe, ses salariés, donc elle vise à développer les compétences et les qualifications de ces salariés qui conduisent au développement de l'entreprise.

¹ Ibid. p 48,49.

² BENDIABDELLAH.B, la réalité de la formation dans l'entreprise Algérien, colloque international, 2002, p47.

³ Document interne de l'entreprise Candia.

Le caractère le plus remarquable dans l'entreprise Candia c'est le fonctionnement collectif c'est pour cela que les symboles et les rituels sont intéressants car ce sont des représentations collectives, la culture peut être aussi très observable dans ce qui est partagé dans la représentation communes au niveau de l'entreprise, la culture renvoie toujours au travail collective c'est pour cela il existe un rapport particulier au temps.

La culture se construit dans le temps et la culture de demain et essentiellement celle d'aujourd'hui même si elle peut évoluer.¹

En fin, la culture d'entreprise de TCHIN-LAIT (Candia) est un élément vital de la réalité de l'organisation, car la culture est considérée comme un processus naturel à toute société humaine.

Dans cet ordre d'idée cette recherche focalise sur le rôle de la culture d'entreprise comme moyen de développement des ressources humaines, et pour mieux comprendre en répond à la problématique ci-après :

Quel est l'impacte de la culture d'entreprise CANDIA TCHIN-LAIT sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés?

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

1-la culture d'entreprise facilite-t-elle l'intégration socioprofessionnelle des Salariés ?

2-Est-ce que la culture d'entreprise permet une bonne réalisation des tâches ?

¹ SAINSAIEU(R), sociologie de l'entreprise, 2^{ème} Ed, Dalloz, paris, p51.

4) Les hypothèses :

1)- comment la culture d'entreprise facilite l'intégration socioprofessionnelle des salariés.

2)- comment la culture d'entreprise permet une bonne réalisation des tâches.

5)-Définition des concepts clés :

La définition des concepts consistent à expliquer et a définir les concepts qui sont en relation avec notre thème de recherche selon plusieurs auteurs et disciplines, a fin de mieux comprendre le sujet et l'objet de la recherche :

Définition de la culture :

Ensembles des choses matérielles et immatérielles produites par l'homme, cette notion polysémique est très vaste et son application précise dépend de la discipline dans laquelle on utilise ce mot, en sociologie, elle suggère souvent « un ensemble de valeurs », « des styles de vie », « des manières de penser » et « des particularités de productions d'esprit » Propres a une société, la culture de chaque société la spécifié par rapport a d'autres. Loin de cet aspect global, la culture est socialement partagée par des quantités de connaissances et des qualités de pratique inégale dans la société. Les pratiques culturelles peuvent se Transformer en « force social des groupes qui en sont les supports »¹

Culture d'entreprise :

Dans son acceptation la plus large, la culture d'entreprise peut être définit comme « l'ensemble cohérent des attitudes communes a tous les salaries dans un contexte de travail » est notamment valorisé le registre de l'implication.²

En se référant a la définition de **Maurice Thévenet** la culture d'entreprise, il la considérée comme « un ensemble des références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés »³.

Suivant ces définitions la culture d'entreprise à CANDIA se diffère des autres cultures dans sa façon de réagir a des situations de la vie de l'entreprise, aussi

¹ MARTINNON Jean pierre, culture, in. Dictionnaire de sociologie, Ed. Encyclopédie universel& Albin Michel, 1998, p223.

² Gilles FERREOL et autre, dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Ed Armand colin, paris 2009, p117.

³ Thévenet Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} Ed : que sais-je ? Paris, 2007, p32.

elle se diffère par rapports aux manières d'agir et de sentir de ses membres, Candia considère sa culture comme le capital immatériel et la valeur réelle de l'entreprise.

Intégration :

Processus par lequel l'effort d'un individu qui veut adhérer a un groupe aboutit a son acceptation implicite par les autre membres de groupes, ainsi l'intégration exige un double effort, d'une part celui de l'individu qui veut s'intégrer (intériorisation et application de valeurs et de codes du groupes a intégrer) et d'autre part, celui des membres du groupe (faciliter l'aboutissement des efforts de l'intéressé), sans l'un l'autre ne pourrait arriver a un résultat satisfaisant , le terme désigne aussi l'effort d'un groupe pour intégrer un ensemble plus grand.

«Intégrer la dimension ressources humaine dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue »¹

« Le capitale humain est l'une des sources de croissance et de développement »²

L'entreprise CANDIA considère que L'intégration de capital humain est un facteur essentiel car c'est lui qui va construire l'avenir de l'entreprise, parce qu'il possède : le savoir-faire, la compétence et la qualification afin de réaliser les objectifs de l'organisation.

¹ AMABLE.B et autre, les systèmes d'innovation a l'aire de la globalisation, Ed economica, Paris, 2008, p01.

² BENDIABDELLAH.B, la réalité de la formation dans l'entreprise Algérienne, colloque international, 2002, p47.

Intégration socioprofessionnelle :

C'est une sorte de socialisation, ou l'individu est appelé à partager les normes et valeurs ainsi que la culture avec son environnement, c'est-à-dire dans l'entreprise. Le salarié doit s'adapter à son milieu de travail soit à sa tâche ou bien au règlement de l'entreprise ainsi qu'il associe sa culture avec ces collègues de travail, afin de favoriser un bon climat professionnel.

Valeur :

L'idée entretenue par un groupe social selon lesquelles on définit ce qui est bien, ou mal, propre ou impropre, etc.

La différence entre les valeurs représente les différences entre les cultures, les valeurs entretenues par un individu sont sous l'influence des valeurs de la société dans laquelle il vit¹.

Car on sait que « dans toutes les sociétés la détermination des objectifs s'effectue à partir d'une représentation du désirable et se manifeste dans des idéaux collectifs »²

Les valeurs en sociologie Selon « **M Thévenet** » les valeurs découlent d'expérience vécues chaque collectivité crée ses propres valeurs par références à des codes externes existants.³

Pour CANDIA les valeurs sont des idées, des croyances partagées par les membres de l'entreprise, ces derniers partagent les valeurs à travers la communication, les discours, les livres d'accueil, les manuels aux journaux d'entreprise.

¹Akbar MOLAJANI, Dictionnaire de sociologie contemporaine, 1^{ère} Ed Zagros, Paris 2004, p176.

² VALADE Bernard, valeurs.in. Dictionnaire de sociologie, Ed la rousse, 1999, P224.

³ Encyclopédie, collection, Microsoft encarta 2009.

Identité :

Ensemble de traits spécifiques qui singularise et sert à la destination des entités sociales, « ...l'identité se construit grâce à des références disponibles, recours donne lieu à des stratégies identitaires, en fonction desquelles chacun mobilise les ressources dont il dispose au sein d'un environnement familial, culturels et professionnels à fin de constituer et de faire reconnaître sa conformité ou sa singularité »¹

La préservation de l'identité devient quelquefois aussi vitale que protéger sa santé, voire plus importante, toute tentative de faire perdre son identité à un individu, à un groupe ou une nation serait un acte répréhensible sur le plan moral. Car l'identité fait partie intégrante de sociale ou historique de tout être vivant (individu, groupe, nation)²

L'identité de l'entreprise à CANDIA TCHIN-LAIT est un élément vital pour ces membres, ces derniers ont obligés de protéger l'identité de leur entreprise avant de protéger leur vie car la mauvaise protection de cette identité risque de perdre l'existence sociale et historique de l'entreprise.

6) Les méthodes et les techniques utilisées :

a) La méthode utilisée :

On peut définir la méthode comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et des contenus particuliers visant surtout des processus et formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisir.³

¹ BENAMOUZING Daniel, Identité, in. Dictionnaire de sociologie, Ed. Larousse, 1999, P117.

² Akbar MOLAJANI, Dictionnaire de sociologie contemporaine, 1^{ère} Ed, Zagros, Paris, 2004, p86, 87.

³ GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, Ed DALLOZ, Paris, 2001, p351.

Dans notre recherche nous avons opté l'utilisation de la méthode quantitative qui se définit comme « un ensemble de procédures pour mesurer un phénomène »¹, mais aussi « elle vise à analyser les informations recueillies et de vérifier la validité des hypothèses ».

b) La technique utilisée :

Dans notre recherche on a eu recours à la technique de questionnaire et notre choix n'est pas au hasard, mais c'est la nécessité d'interroger un grand nombre de personnes et dans le but de réaliser un degré de représentativité, donc de pouvoir généraliser les résultats.

La technique de questionnaire peut se définir comme suit :

« Elle consiste à poser un ensemble de questions, le plus souvent représentatif d'une question, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leurs attitudes, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème ou encore surtout autre point qui intéresse les chercheurs ». ²

6-1) La pré enquête :

La pré enquête est une phase primordiale dans toute recherche scientifique, qui consiste à essayer sur un échantillon réduit les techniques utilisées prévues pour effectuer l'enquête³.

Au cours de cette pré enquête, et afin d'avoir des données nécessaires concernant la culture d'entreprise et son impact sur l'intégration

¹ QUIVY Raymond et COMPANHOUD LUC VAN, manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} Ed DUNOD, 1995, p190.

² GRAWITZ.M, op.cit, 191.

³ Ibid, P644.

socioprofessionnel des salariés, nous avons opté à distribuer 06 questionnaires aux différentes catégories professionnelle (02 Cadres, 02 Maitrise, 02 Exécution) dans le but de collecter les données et de dégager notre problématique et élaborer nos hypothèses.

6-2) L'enquête :

A fin de collecter le maximum de données sur notre sujet de recherche nous avons distribué des questionnaires sur les différentes catégories professionnelle dans cette entreprise dont le nombre est de 90(c'est ce que le directeur permette à distribuer), durant la période du 09/03 au 16/03/2014 (une semaine pour récupérer les questionnaires).

6-3) L'échantillon :

CANDIA TCHIN-LAIT se compose de trois catégories professionnelles, la catégorie des cadres, de maitrise et de l'exécution.

Dans notre étude nous nous sommes intéressés aux trois catégories comme effectif étant population mère qui est d'un effectif de 498 Salaries (46 Cadres, 208 Maitrise, 244 Exécution), nous avons choisi la méthode aléatoire simple pour le prélèvement de l'échantillon d'étude qui était assimilé a un choix au hasard.

Donc notre échantillon d'étude se porte sur les catégories de cadre, maitrise et d'exécution d'un effectif de 80 salaries.

7) Etude intérieure :

Première étude :

Enquête porté sur les entreprises populations mixtes France-Japon. Dans lequel l'auteur souligne toute l'importance du choc culturel qui accompagne n'importe quelle relation de travail, de collaboration, d'herchiez, de négociation, de communication entre Française et Japonaise.

Les situations professionnelles mixtes dont il s'agit ici touchant des employés, des techniciens ou des cadres, et surtout ces dernières, il ne semble pas y avoir d'ateliers de fabrication mixtes si bien que l'on ne peut comparer les réactions d'ouvriers français et Japonaise or que le sentiment majeur de ces populations confrontées par le travail est affrontés à des différences culturelles qu'elles ne sont pas au départ des relations purement techniques.

Les Japonais sont fascinés par le raisonnement individuel, le souci d'argumenter la présentation d'objectifs personnels.

Les Français se déclarent par consensus et la coopération des Japonais entre eux, leurs communications transparentes. L'implication de ces Français et de ces Japonais dans ces découvertes une autre conception d'un chef recours, régulateur de groupe et non autoritaire ils se disent obligés d'apprendre, au contact des Japonais. L'implication de ces Français dans ces découvertes d'une mentalité étrangère à l'occasion du travail soulignez assez l'importance des différences culturelles qui accompagnent les relations formelles au travail.

Les résultats de la première étude :

C'est même l'intérêt pour les valeurs de l'autre nation que l'on finit par dégager de toute série de contacts professionnels, comme au terme d'une longue observation participante d'ethnologie, qui devient un élément central des fonctionnements sociaux.¹

Deuxième étude :

L'enquête effectuée par **hofstede** qui a été réalisée entre 1967 et 1973 sur les questions de la satisfaction du travail, les collègues, les chefs, sur la perception des problèmes rencontrés dans le travail, sur les objectifs, les croyances et les préférences personnelles concernant la vie professionnelle et son entreprise. Sur les indicateurs démographiques ; âge, sexe, grade, métier, ancienneté.

Hofsted dégage quatre ensembles de points nettement distincts auxquels il donne l'individualisme. Qui réduisent les attitudes mentales collectives par rapport aux quels il semble possible de classer les formes d'organisation qui varient d'un pays à l'autre.

Hofstede propose alors l'idée du « programme mentale » : les individus reçoivent de leur culture d'origine une série de sa disposition à se comporter telle et telle façon, dont la valeur fondamentale est de permettre la vie sociale en fondant une certaine stabilité des conduites humaines en situations professionnelle.

¹ Helena Hirata, nouvelle forme d'organisation et de relation de travail, Ed l'harmattan, paris, 1992, p174.

Les résultats de la deuxième étude :

Hofstede donnent une idée des correspondances que l'on peut établir entre le programme mental d'une population et le type d'organisation qui sont progressivement adaptés dans un pays à partir d'un modèle d'organisation rationnelle général.¹

Troisième étude :

Enquête effectuée au Brésil, Helena compagne les processus d'adaptation à la société Brésilienne d'établissement a expérimenté des formes d'organisation par groupe. En France, ce furent ces équipes semi-autonomes dans le sens du mouvement d'amélioration des conditions de travail, initié sur l'exemple scandinave. Le constat de l'auteur **Helena Hirata** beaucoup plus proche de la chaîne classique sans coopération qui ni polyvalence. Le constat de l'auteur est celui d'une grande difficulté des firmes Japonaises à faire passer au Brésil leur système d'organisation plus informelles à base de petits groupes, polyvalence, n'ont pas supporté de telles modalités d'implication personnelles, d'attachement à l'entreprise et au groupe de travail pour s'adapter au mieux, les entreprises Japonaises ont dû choisir d'embaucher surtout des ressortissants de l'immigration Japonaise au Brésil.

Au contraire, les entreprises Françaises paraissent avoir moins de difficulté à faire partager leur propre modèle d'organisation. Un fond commun de culture latine d'origine portugaise permet d'établir une certaine communauté de vues les rapports d'autorité².

¹ G. Hofstede, Cultures conséquent, Ed Londres, Paris, 1980, p 168.

² Helena Hirata, op.cit, p174.

8) Le lieu et la période de l'exécution de l'enquête :

A fin de réaliser notre étude, nous avons effectuée notre travail de recherche dans un organisme privé nommé TCHIN-LAIT(CANDIA), et notre enquête est d'une durée de 30 jours de 15 Février jusqu'au 14 Mars.

9) Présentation du questionnaire :

Notre questionnaire se divise en trois axes qui sont les suivants :

Axe1 : concernant les données personnelles telles que l'âge, le sexe...

Axe2 : porte sur la culture d'entreprise.

Axe 3 : porte sur l'intégration des salariés.

10) Les difficultés rencontrées :

-Difficulté de trouver un terrain à notre étude, car la sociologie n'est pas connue par tout le monde et par crainte de toucher à l'entreprise.

-Concernant les obstacles rencontrés durant cette période on peut dire que : l'ensemble des derniers ne se résument pas au moment de la passation des questionnaires cependant au moment de leur récupération les délais promis pour les récupérer étaient toujours prolongés, cette dernière était la cause qui nous a empêché d'avancer dans notre travail.

-D'autres difficultés ainsi rencontrer résident essentiellement dans le nombre de questionnaire qui est limité.

-Le non-disponibilité des documents internes, chose qui ne nous a pas permis d'avoir beaucoup d'informations sur notre thème.

-Ainsi on tien à signaler que lors de la passation du questionnaire un nombre de 20 questionnaires on été perdus et certaines questionnaires récupérés incomplètes. Par raison de manque d'information sur ces responsables des unités de production, sans leurs expliquer que c'est juste pour une étude scientifique d'où peut être la peur de certains d'y rependre correctement.

-Problème d'ouvrage a la bibliothèque, même s'ils sont disponible, il n'ya pas assez d'exemplaires.

Chapitre II :
Culture de l'entreprise

Préambule :

Pour mieux comprendre la notion de la culture d'entreprise, nous présenterons dans ce chapitre les différents aspects de ce concept « culture d'entreprise », tel que ses différentes définitions, ses caractéristiques, ses composantes,....Selon des différentes approches qui ont traité cette notion.

1) Historique de la culture de l'entreprise

1-1) La culture, une construction de la nature humaine :

Le concept de culture suscite de nombreuses confusions et laisse le champ libre à toutes les interprétations. Il se définit en 1549 comme « le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement »¹. Au travers des sciences humaines, la culture devient un objet scientifique. Le terme de culture ne présente pas une unique définition et **A.L.Kroeber** et **C.Kluckhohn**² relèvent des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, un peu plus de 300 définitions différentes de la culture. Comme le désigne **Tylor**, dans son ouvrage « Primitive Culture », ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font un usage fondamental assez différent, ce qui contribue à en compliquer la signification. La dimension universelle de ce concept doit en être la cause¹

¹ Seignobos C, Histoire sincère de la nation française, p5.

² Kroeber A, Kluckhohn C, Culture: A critical review of concepts and definitions, Mac Millan, N-Y, 1952.

¹ BERNARD Massiera, culture d'entreprise en France, entre globalisation et localisation du management, colloque bilatéral franco-roumain en science de la communication, p01.

1-2) Des sociétés « archaïques » a l'entreprise :

Culture de la terre, de l'esprit, d'une société, d'entreprise, au fil des siècles, le mot culture est écolo a des termes a la fois différents et de plus en plus nombreux.

C'est par analogie à la culture d'une société, objet d'étude des ethnologues, qu'on parle aujourd'hui de culture d'entreprise, on considère l'entreprise comme une microsociété particulière. La culture d'entreprise peut être définie comme un mode de description de l'organisation, à travers son contenu, et ses caractéristiques spécifiques à l'entreprise.

Les ethnologues recouvrent à la notion de culture pour caractériser la civilisation des groupes sociaux isolés constituant des sociétés globales en modèle réduit. Vivre dans une société humaine, c'est se soumettre à tout un ensemble de règles de conduite. Ces règles imposent ce qu'on doit dire ou faire, ne pas dire ou ne pas faire dans telle ou telle situation. Cela va de situations anodines et quotidiennes (comment saluer lors d'une rencontre par exemple) aux situations exceptionnelles (naissance, mariage, deuil...).

La notion de culture s'oppose à celle de nature.

Toute deux alimentent le débat philosophique sur les parts respectives de naturel et de culture présentes dans une société ou à l'origine d'un comportement.¹

¹ Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, surmonter les résistances culturelles, Ed organisation, paris , p10.

1-3) Naissance du Concept de la Culture d'Entreprise :

Afin de comprendre et de pouvoir définir ce concept, des spécialistes tels que des Ethnologues, Anthropologues, Sociologues et Psychologues sociaux se sont penchés sur la définition exacte du terme « culture », de manière à pouvoir le découvrir et l'adapter dans le contexte de l'entreprise. Ils sont remontés à l'origine du mot par le biais d'études sur les représentations sociales, pour en analyser son évolution et essayer d'en donner une définition adaptée au monde de l'entreprise. Paru tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du 19^{ème} siècle, c'est au 20^{ème} siècle que cette notion apparaît en France. La notion de culture définit une matrice sociale au sein de laquelle se nouent des relations sociales, des modèles de comportements, ce que les anthropologues appelleront « une personnalité de base ».¹

Ce repositionnement à permis aux organisations de prendre en considération l'importance, et l'utilité de la Culture d'Entreprise. Ayant progressivement découvert que l'entreprise fonctionnait par les compétences des individus, des rapports qu'ils entretenaient entre eux, il est apparu que l'entreprise possédait une culture propre à elle-même, qui était caractérisée par un « flou » impalpable. A travers l'évolution de cette notion, les dirigeants se sont aperçus que les rapports verbaux et non verbaux étaient créés par l'entreprise elle-même. Ils comprennent par la suite, que diriger ne signifie plus ordonner, mais désormais, c'est donner un sens au niveau des responsabilités, des valeurs humaines... C'est la raison pour laquelle les dirigeants d'entreprise ont voulu explorer et développer une nouvelle vision de l'entreprise pour amener peu à peu, les collaborateurs à entreprendre des actions collectivement pour arriver à la réussite de l'entreprise ensemble. Il a fallu définir des étapes de

¹ WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.02.2014.à 10 :12.

manière à structurer et mener à bien cette nouvelle orientation. Il fallut en dégager :

- s'interroger sur leur rôle au sein de l'entreprise et vis-à-vis de leurs collaborateurs,
 - faire le point sur leurs valeurs et celles qu'ils véhiculent et à s'auto-analyse quant aux pratiques qu'ils mettent en œuvre avec le développement de la technique et de la technologie, l'entreprise voit apparaître différents thèmes ainsi que des termes nouveaux tels que: projets d'entreprise, Management participatif, éthique, qualité ... qui se réfèrent à une nouvelle vision du phénomène « entreprise », au travers de son histoire, de ses valeurs etc.... Cette notion était jusqu'alors méconnue, puisqu'elle laissait place à des priorités qui s'orientaient autour de l'économie, de la finance, de la technique, et qui, prend peu à peu sa place. On s'aperçoit alors, que les responsabilités des managers évoluent. Elles passent d'un aspect strictement économique à une responsabilité humaine et sociale. Responsabilité strictement économique, dans le sens où ils disposaient d'une forte culture professionnelle qui visait la rentabilité, l'augmentation de la productivité pour obtenir une croissance toujours plus élevée des chiffres de l'entreprise, qu'ils en avaient perdu tout « état d'âme » avec leurs collaborateurs. L'essentiel étant la réussite et l'augmentation perpétuelle de la compétitivité et du chiffre d'affaires de l'entreprise, ils en avaient oublié les valeurs essentielles au travail. Aujourd'hui, les managers doivent également adopter une responsabilité Humaine et sociale, pour mener à bien leurs objectifs. Ce nouvel aspect, les oblige à :
- faire le point sur leurs valeurs et celles qu'ils véhiculent
 - et à s'auto-analyse quant aux pratiques qu'ils mettent en œuvre
 - Ce repositionnement a permis aux organisations de prendre en considération l'importance, et l'utilité de la Culture d'Entreprise. Ayant

progressivement découvert que l'entreprise fonctionnait par les compétences des individus, des rapports qu'ils entretenaient entre eux, il est apparu que l'entreprise possédait une culture propre à elle-même, qui était caractérisée par un « flou » impalpable. A travers l'évolution de cette notion, les dirigeants se sont aperçus que les rapports verbaux et non verbaux étaient créés par l'entreprise elle-même. Ils comprennent par la suite, que diriger ne signifie plus ordonner, mais désormais, c'est donner un sens au niveau des responsabilités, des valeurs humaines... C'est la raison pour laquelle les dirigeants d'entreprise ont voulu explorer et développer une nouvelle vision de l'entreprise pour amener peu à peu, les collaborateurs à entreprendre des actions collectivement pour arriver à la réussite de l'entreprise ensemble. Il a fallu définir des étapes de manière à structurer et mener à bien cette nouvelle orientation. Il fallut en dégager : La finalité : la survie, le profit, la croissance, la pérennité

- La réalité : une structure sociale avec des règles et des lois
- Les modalités : fonctions, rôles, structures adaptées à ces modalités ...

Ces étapes sont nécessaires à définir puisque le marché évolue aussi, tout comme son environnement qui se fait de plus en plus complexe et exigeant.¹

Deuxièmement, chaque entreprise est confrontée à des problèmes caractéristiques. Mais, il existe des moteurs à la culture liés aux relations entre la société et son environnement, il s'agit de trouver ce qui est propre à l'entreprise et pas forcément pertinent pour toute autre société. La définition de la culture d'entreprise a suscité de nombreuses confusions et permis toutes les interprétations possibles, ce qui explique que la culture d'entreprise n'ait pas de définition précise. Pour E. Schein, auteur de : *Organisationnel Culture and Leadership*, 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et

¹ [WWW.Etudier.Com/dissertation/culture et management](http://WWW.Etudier.Com/dissertation/culture-et-management). Consulté le 18.02.2014.à 10 :12.

développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes » .

2-Généralité sur la culture de l'entreprise :

2-1) Définition de la Culture d'Entreprise :

La culture d'entreprise peut être définie comme un mode de description de l'organisation, à travers son contenu, et ses caractéristiques spécifiques à l'entreprise.¹

Selon **M. Thévenet**, auteur de La Culture d'entreprise, elle se regroupe sous trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition.

A) C'est un ensemble de références

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

B) C'est une notion de partage dans l'organisation

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.

C) Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise

La culture se construit selon un processus d'apprentissage. C'est en se confrontant à des situations que l'organisation trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité.

Une synthèse de différentes définitions de la culture :²

-une culture apporte des modèles, des normes de conduite, des styles de vie et des solutions à des problèmes ;

¹ WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.02.2014 à 13 :04.

² Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, surmonter les résistances culturelles, ED organisation, Paris, p 11.

- une culture est le plus souvent implicite ;
- une culture est partagée par tout ou partie d'un groupe ;
- une culture résulte d'une histoire et se transmet dans le temps ;
 - Une culture correspond des manifestations symboliques (rites, mythes, tabous).

Selon ces Cinq points, la culture d'entreprise correspond donc à un cadre déposé à un système de valeurs et de règles relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Parmi les définitions de l'ouvrage «**culture organisationnelle et leadership**» :
« la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qui un groupe donné a inventé, découverte ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne, ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présente comme la manière appropriée de pouvoir de penser et sentir les problèmes de l'action collective »¹

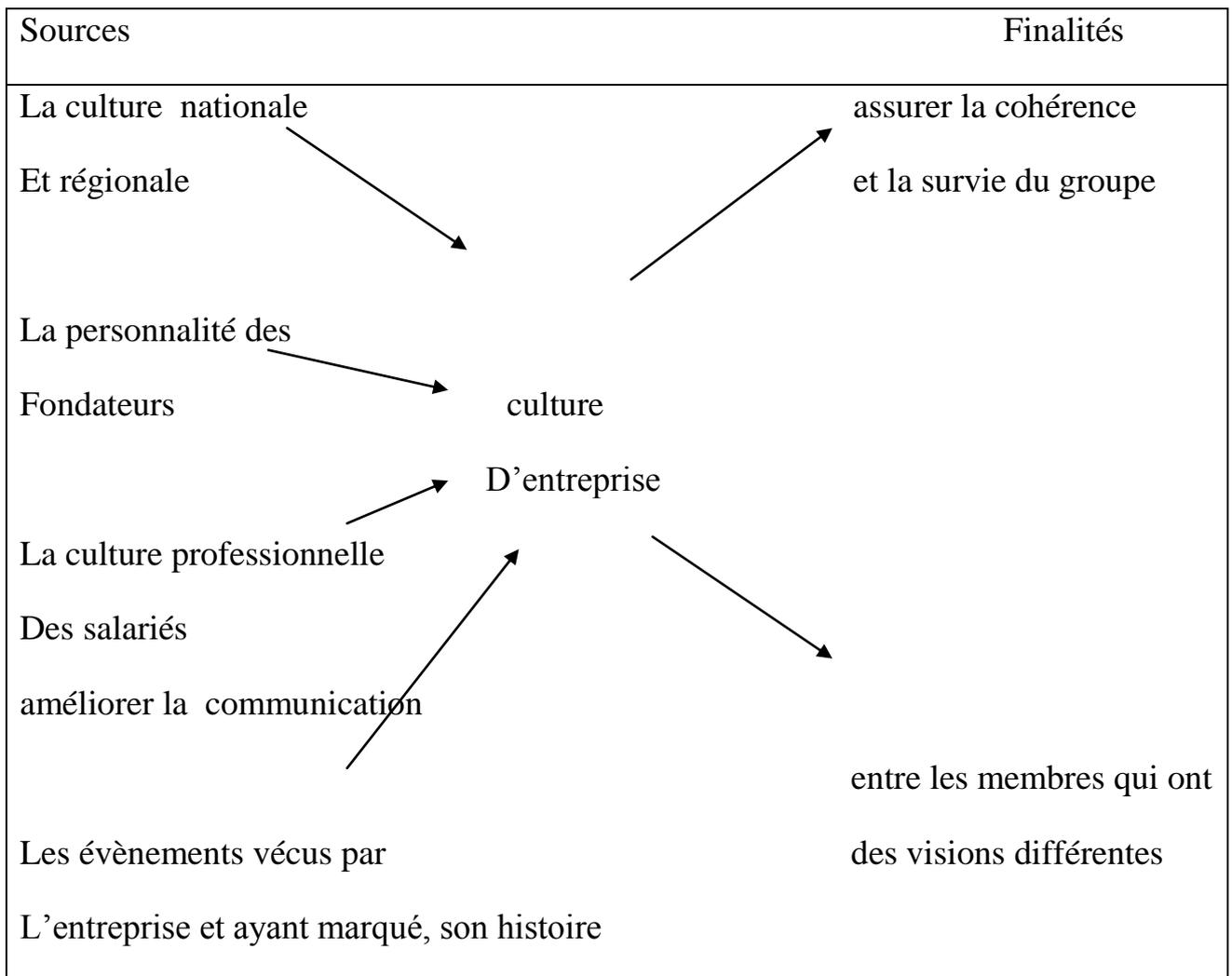
2-2) Comment se forme la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres. Le schéma ci-dessous présente les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise.²

¹ EDGAR Schein, culture organisationnelle et leadership, Ed Jossey Basse, 1985, p122.

² WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.02 2014 à 15 :31.

SCHEMA : la formulation de la culture de l'entreprise :



La source : WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.02 2014 à 15 :33.

2-3) Les composantes de la culture d'entreprise :

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.¹

Il convient de préciser que la culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent. Les références quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l'histoire et l'évolution de la culture de l'entreprise.

¹ Ibid.

Nous mettrons en évidence les composantes de la culture de l'entreprise à travers une collecte d'informations théorique qui permettra d'observer les domaines où la culture semble résider.

selon **E. Delavallée** « la culture d'entreprise est composée de valeurs (ce qui est bien ou mal), des croyances (ce qui est vrai ou ce qui faux) et de normes de comportement, c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite de l'entreprise. Ces composantes de la culture ont toutes une caractéristique commune : elles sont évidentes. Elles se justifient peu et sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause. On finit par les oublier, ne plus les voir et on n'a souvent pas idée de les discuter. Ces valeurs, ces croyances et normes de comportement sont des évidences ». ¹

a) La tradition

➤ L'histoire de l'entreprise

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de **M. Thévenet**, « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ». Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées. Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

¹ Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Ed organisation, paris, 2002, p32.

➤ Les créateurs de l'entreprise ou Héros

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après. Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est présenté comme un figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise. Et puis l'on distingue les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits » (Deal et Kennedy, 1982). Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

➤ Les Mythes

Selon **D. Pemartin** (1990), « le mythe correspond à une représentation mentale schématique, à une évidence trompeuse. C'est une simplification de la réalité ayant un caractère non objectif (...) De ce fait, ils éloignent de la compréhension véritable en fournissant des explications tautologiques ». Il s'agit d'histoires, d'anecdotes qui relatent des faits significatifs.

b) Le Métier

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité. On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est

pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.¹

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

c) Les Valeurs

Selon **M. Thévenet**, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites : c'est le credo de l'entreprise.²

Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires. **M. Thévenet** distingue trois types de valeurs :

- ❖ Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe
- ❖ Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite »
- ❖ Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire ...

¹ WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.02.2014. à 16 :13.

² Thévenet Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} Ed : que sais-je ? Paris, 2007, p72.

Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

d) Les Rituels de l'entreprise

Selon **Moscovici**, Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris, ce sont des « activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. » Ils ont pour fonction de « développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes. » Concrètement, ils se manifestent dans les attitudes, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

e) Les Symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation. Les différentes composantes culturelles décrites ici, montrent qu'elles sont toutes liées les unes aux autres et qu'elles ont une importance primordiale au sein de l'entreprise.

2-4) Les 4 types de cultures :**Collaborateurs :**

L'objectif principal réside dans le développement des personnes, pour ce les moyens employés sont axés sur la cohésion sociale, dans une démarche participative impliquant l'ensemble des employés¹. Pour les collaborateurs, le bien-être des salariés est au cœur de leurs préoccupations². Il en ressort un sentiment de grande famille où un bon leader est un leader qui prend soin de ses subordonnés. Un bon objectif est un objectif partagé par tous et les décisions se font par consensus, chacun a quelque chose à apporter. Ceci a pour conséquence de mettre tout le monde en accord, ce qui permet d'accorder une autonomie importante aux salariés dans leurs tâches au quotidien.

Innovateurs :

L'objectif principal réside dans la croissance et l'acquisition de ressources. Ils fonctionnent de façon flexible et agile. Les leaders sont le plus souvent des entrepreneurs, avec une vision de long terme pour l'organisation. Les innovateurs laissent une grande place à l'expérimentation et par conséquent à l'erreur calculée. Ceci contribue à créer une organisation agile qui s'adapte rapidement à un environnement changeant. Chaque salarié est libre d'adapter ses méthodes de travail, à condition d'en assumer les réussites comme les échecs.

¹ Fr. vadequa. Com/ types de culture d'entreprise. consulté le 20.02.2014.à 18 :09.

² Ibid.

Compétiteurs :

Ils ont pour but principal la productivité et l'efficacité, ils définissent des objectifs clairs et planifiés. Les leaders sont compétitifs et pugnaces. Les compétiteurs cherchent avant tout à conquérir ou maintenir leur position de leader sur leur marché. Pour cela, tous les salariés se voient fixés des objectifs ambitieux qu'il leur faudra atteindre. Il existe peu de place pour les excuses et les salariés sous performants : l'organisation est radicalement orientée résultats.

Organisateurs :

Ils recherchent principalement la stabilité en utilisant des méthodes habiles de gestion de l'information et de la communication. Les leaders sont coordinateurs et gestionnaires. Les organisateurs sont spécialistes dans le maintien d'une organisation stable et efficace. Les procédures et les règles sont clairement communiquées aux salariés afin de garantir un niveau de qualité et de fiabilité uniforme. En conséquence, transgresser les règles ne peut être toléré.

2-5) Les caractéristiques d'une culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, croyances, et normes et comportements :

- évidentes pour et partagées par les membres de l'entreprise ;
- en interaction les unes avec les autres ;
- qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques ;
- et construites toutes tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés.¹

¹ Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Ed organisation, paris, 2002, p32.

Meier olivier distingue de la culture d'entreprise six caractéristiques sont :

- La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'un même groupe social.
- La culture d'entreprise procède d'une activité symbolique omniprésente.
- La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction.
- La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohésion interne.
- Elle set avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décision et de réaction à des évènements et action menées par la firme durant son histoire.
- Enfin la culture d'entreprise un « dedans » par apport à un « dehors », en créant un univers qui permet de fédérer les acteurs d'une même structure et les distinguer des autres salaries.¹

2-6) Les Fonctions de la culture d'entreprise :

Selon **Edgar Schein** (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries des problèmes essentiel a résoudre pour assurer le développement de l'entreprise, le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation, le second types des problèmes est d'ordre interne et porte sur l'installation et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. La culture, par ses caractéristiques permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salaries. ²

¹ Meier Olivier, management interculturel, 2^{ème} Ed : DUNOD, Belgique, 2006, p10-13.

² Ibid., P 16.

Ses fonctions internes :

-Facteur de socialisation : elle communalise, c'est-à-dire intègre le personnel sans imposer.

-Facteur de motivation : elle renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficacité des ressources.

Ses fonctions externes :

-Vecteur d'identité et d'image : elle institutionnalise l'organisation en participant à la construction de l'identité de l'entreprise, en renforçant sa légitimité externe et une identité fédérale et positive en interne (sentiment d'appartenance)

-Facteur de performance économique : motive, fédère et donc à l'origine de synergies.

De même, peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de management aux spécificités culturelles locales.

3) Avantage et inconvénients de la culture de l'entreprise**3-1) Enjeux de la culture d'entreprise :****-Impacts positifs des concepts de culture d'entreprise :**

L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment à travers d'une planification stricte du travail. Même le patronat essaie de développer un « esprit maison » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles. Les analyses en termes de culture d'entreprise sont relativement récentes, puisqu'elles ne sont apparues qu'à partir des années 80.¹

¹ THEVENET (M). La culture d'entreprise. Ed presses universitaires de France Vendôme : collection « que sais-je ? », Paris. 2003. P6-8.

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

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

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

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

- Améliorer l'adaptation a l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus et réagissant plus vite aux hasards grâce a 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 meilleur motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise.

- D'autre part, la culture d'entreprise permet une augmentation de la compétitive et de la performance des entreprises.

3-2) Freins à la culture :

De nombreux acteurs peuvent mettre un frein aux aspects positifs de la culture d'entreprise. 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 (promotion limitées, postes de voie de garage...). Ensuite, les conflits entre les personnes à l'intérieur d'une structure peuvent amoindrir l'efficacité de la culture d'entreprise. Elle est trop forte peut aussi avoir l'effet inverse de celui avancé.¹

-Il existe également de nombreux freins liés à l'évolution structurelle de l'entreprise.

- Un changement de mode de production peut avoir des effets négatifs sur la culture d'entreprise.

-Un autre contexte dans lequel la gestion de la culture d'entreprise doit être prise en considération la fusion des deux entreprises. On constate que les dirigeants ont tendance à minimiser des cultures lors de tels événements

-Enfin, la culture d'entreprise entraîne en phénomène de « retraite sur soi » de l'organisation.

3-3) Les limites de la culture d'entreprise :

-Facteur d'acculturation : enseignement d'une norme de pensée et d'action transformant l'organisation en système clos de type missionnaire

-Facteur de résistance au changement : car facteur de rigidité

-Frein aux capacités d'adaptation

-Facteurs de conflits (entre et avec les sous-cultures)².

¹Ibid.

² WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 24.04.2014. À 19 :30.

Thévenet Maurice s'interroge sur les limites de concept culture, la première concerne le champ de l'organisation couvert par la culture ; elle n'épuise pas la richesse et la complexité de l'organisation mais au-delà de ce cette évidence trios limites peuvent être distinguées sont :

Présents dans toutes les jeunes entreprises qui réunissent. Les cultures positives s'altèrent avec le temps, soit parce qu'elle ne se transmet pas d'une génération de dirigeants à l'autre, soit parce que les années et le succès aident, les membres de l'entreprise oublient les valeurs qui ont engendré la réussite initiale, c'est ainsi qu'une culture forte fondée sur l'égoïsme risque de se développer, de freiner les initiatives et l'innovation en privilégiant la bureaucratie et la centralisation¹.

4) La culture de l'entreprise, et l'environnement

4-1) La culture d'entreprise algérienne:

Culture d'entreprise en Algérie est une critique éclairé sur la comédie de sa lutte contre le chômage, la formation professionnelle, le partenariat et le syndicalisme. A travers la culture tirée de l'expérience à l'entreprise **SIDER**, une provocation qui permettrait d'engager la lutte contre ces monstres du management de coulisses². C'est pourquoi, la culture de l'entreprise en Algérie ressemble à un scandale que l'on devrait lire pour mieux immergé dans l'environnement professionnel en Algérie, entendre ou à voir des situations comme celle que **Mohiédine CHERAIET** a décrit dans son livre lorsqu'il affirme :

« ... Mais quand des décisions importantes de nomination se prennent autour d'une bouteille... pour avancer en grade, il faut vendre son âme, oublier sa

¹ Thévenet Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} Ed que sais-je ?, paris, 2007, p06.

²D'après Al watan. www.Elwatan.com. Par Madjid Makedhi. Le 13 novembre 2008.

dignité, sa personnalité... Ce sont ces pratiques de management qui soignent les publications, le copinage, l'asservissement, les pratiques de soumission... »¹

Une prise de conscience qui consiste à dire qu'il faut que l'Etat, et les institutions publiques et les entreprises se dotent des moyens, des véritables outils et d'une culture. Mais ce n'est pas l'intelligence économique qui va être la solution à tous les problèmes auxquels fait face l'économie algérienne. Il faut plutôt avoir la culture équilibrée et accepter la mutation. Il faut se donner plus des moyens pour bien comprendre son environnement.

Ce qui manque peut-être en Algérie, c'est la véritable culture d'entreprise par exemple, des connaissances sur les principaux acteurs clés du secteur de la distribution mondiale. L'information existe, mais il faut tout simplement aller la chercher, sans toutefois tomber dans piège consistant à dire : *« j'ai la bonne information, donc je vais prendre la bonne décision. »*

4-2) Les entreprises aussi génèrent leur propre culture :

Au même titre que les sociétés « archaïques » étudiées par les ethnologues, les entreprises, du fait de leur réalité humaine, sociale et historique, génèrent leur propre culture, chacune a plus ou moins consciemment fait l'expérience du fait culturel dans son entreprise².

La culture d'entreprise s'exprime dans et par une multitude de signes et de détails.

On peut dire que toute entreprise a ainsi deux grandes catégories de problèmes à résoudre pour assurer sa survie et favoriser son développement :

-s'adapter à un environnement (clients, concurrent)

¹ www.algerie-monde.com/actualite/article4679.htm. consulté le 30.03.2014, à 09 :05.

² Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Ed organisation, paris, 2002, p11-12.

-intégrer des individus en son sein c'est-à-dire mobilisé des énergies individuelles au service d'un projet collectif.

Pour résoudre ces deux grandes catégories de problèmes, les dirigeants déterminent les objectifs, dotent l'entreprise de structure, mettent en place des techniques de production et de gestion, chemin faisant, l'entreprise se constitue un répertoire des solutions ayant fait leurs preuves et progressivement partagées par la plupart de ses membres : une culture, ces éléments (objectifs, structures, techniques, et culture) sont en relation les uns avec les autres et forment un système c'est-à-dire un ensemble finalisé d'éléments en interaction, ce système constitue l'organisation de l'entreprise.

4-3) L'entreprise : une « mosaïque » de cultures :

La dimension culturelle est présente dans l'entreprise au-delà de sa culture propre, la culture d'entreprise coexiste avec un ensemble de sous-culture : socioprofessionnelles, fonctionnelles, d'unité...

Cadres, ouvriers, agents de maîtrise...

Partagent un certain nombre de valeurs spécifiques à leur catégorie d'appartenance¹.

Celles-ci constituent des sous-cultures socioprofessionnelles. C'est la même chose au niveau des fonctions. Développement, production, vente... produisent également des sous-cultures au sein de l'entreprise.

Les valeurs qu'elles véhiculent peuvent être cohérentes pour une partie, mais également conflictuelles pour une autre avec la culture d'entreprise. On assiste parfois, notamment au moment de changements importants, à des luttes de

¹ Ibid, P 17-18.

rationalités, chacun tente d'imposer ses valeurs aux autres, les enjeux de pouvoir concernent aussi, et peut être surtout, des valeurs c'est-à-dire des manières de voir le monde ou de se comporter face à un problème particulier.

4-4) L'environnement est aussi porteur de culture :

L'environnement de l'entreprise comporte également une dimension culturelle, une ou plusieurs cultures nationales, une ou plusieurs sectorielles en fonction des caractéristiques structurelles et géographique de l'entreprise, les entreprises du même pays ou d'une même branche d'activité ont des caractéristiques culturelles communes, la culture d'une entreprise n'est cependant jamais complètement déterminée ni par son environnement économique.

Les entreprises sous-crèvent à certaines valeurs dominantes de leur environnement, sans que cela empêche de variations importantes entre la culture d'entreprise soumise à des conditions environnementales similaires.

Le cas de certaines multinationales montre que leur culture peut l'importer sur les effets des cultures nationales, il y a quelques années déjà, une enquête approfondie (**D-sirota et J-M Greenwood, 1981**) mettait en évidence que travailler pour l'entreprise amenait à partager une culture commune très prégnante, les différences de réactions entre un américain, un mexicain, un français, un anglais, un hindou...

Venaient plus de leur activité et de leur origine au sein de l'entreprise que de leur origine nationale.

Deux vendeurs qu'ils soient Américains ou français par exemple, avaient des réactions plus proches quant à leurs relations avec le travail, ce qu'ils en attendaient, l'image de leur entreprise et de la hiérarchie... que deux américains de cette entreprise, l'un vendeur et l'autre chercheur, quant aux français et aux scandinaves de cette organisme, il différait sensiblement de la moyenne des

cadres de leur pays respectif du fait de leur adhésion à la culture de la multinationale¹.

4-5) La culture objet de management ou réalité organisationnelle :

Bon nombre d'ouvrages sur la culture d'entreprise sont très normatifs : il y a les cultures « gagnantes » et les cultures « perdantes ». Il faut avoir la bonne culture d'entreprise (composée de valeurs comme le profil, le client, la qualité, le respect d'autrui... et des croyances, comme l'homme est la plus grande richesse de l'entreprise, contredites par le premier plan social venu) pour obtenir de ses salariés les comportements appropriés, c'est-à-dire conformes aux objectifs de l'entreprise, c'est encore mieux si cette culture d'entreprise est « forte » c'est-à-dire partagée par le plus grand nombre, trouve-t-on dans ces mêmes ouvrages, en ayant une « bonne » et « forte » culture d'entreprise, vos salariés verront le monde à travers la même « paire de lunettes » que la votre, disent aux dirigeants un certain nombre de gourous : il n'y aura ainsi plus de divergences et donc plus de conflit au sein de l'entreprise. Un monde profil !

Ces principes, trop simple pour être réellement utiles, ne résistent pas à l'épreuve de faits, la culture n'est pas un objet que le management peut façonner à sa guise.

Les managers ne sont pas tout-puissant (malgré les fantasmes de certains), ils n'ont pas prise sur tout et en particulier sur la culture, celle-ci est plus une réalité organisationnelle dont ils doivent tenir compte, une ressource dont ils peuvent tirer partie, une contrainte avec laquelle ils doivent composer....

Qu'un outil de management proprement dit, on ne manage pas la culture, pas plus que ne la change, en revanche, on doit manager avec la culture surtout pas

¹ Idem, p 21.

sans elle en faisant comme si elle n'existe pas, il est sage et prudent de la prendre en considération et d'en tenir compte dans ces décisions¹.

4-6) La culture d'entreprise et son impact économique :

La culture d'entreprise peut exercer une influence décisive sur les résultats économiques a long terme, **j, p, kotter et james, heskett** observent que les firmes dont la culture accord une place prépondérante à l'élément humain (clients, actionnaires et personnel)². Et à la responsabilisation des cadres à

Tous les échelons, affichent des meilleurs résultats que les entreprises qui valorisent moins ces aspects. Les auteurs dénoncent l'idée reçue que les cultures fortes génèrent d'excellentes performances. S'appuyant sur une enquête réalisée de 200 entreprises de nationalité et de taille différente, ils insistent sur le risque de voir, dans une culture puissante, tous les responsables allés à l'unissent dans une même direction.

« Les cultures fortes peuvent induire des pratiques inadaptées au contexte et inciter des dirigeants pour tant brillants, à engager l'entreprise dans une mauvaise voie ». Ils peuvent devenir négatifs par la résistance au changement.

Au contraire dans les systèmes culturels favorables au changement, « Les dirigeants sont à l'affût des fluctuations du contexte et modifier les stratégies et les politiques en conséquences pour que l'entreprise ne perde pas contact avec le marché,.....Ils privilégient les individus et les processus créateur de changement, et plus particulièrement, la capacité de l'encadrement à conduire les reformes ».

¹Ibid., P 27-28.

²Geneviève lacono, gestion des Ressource Humines, Ed casbah, Alger, 2004, P141.

Les cultures positives s'altèrent avec le temps, soit parce que, ne se transmettent pas d'une génération de dirigeants à l'autre, soit parce que les années et le succès aident. Les membres de l'entreprise oublient les valeurs qui ont engendré la réussite initiale, c'est ainsi que une culture forte fondée sur le risque de se développer, de freiner les initiatives et l'innovation en privilège la bureaucratie et centralisation.

Conclusion :

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

Chapitre III
L'Intégration
socioprofessionnelle
des salariés

1) Généralités sur l'intégration

1-1) Définition de l'intégration :

Selon CITEAU « l'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à maîtriser » sa durée est liée au degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations et des capacités d'assimilation du salarié¹.

« S'intégrer est s'assimiler à un groupe, faire entrer dans un ensemble plus vaste »²

« L'intégration est un regroupement, unification ou articulation et coordination d'éléments antérieurement séparés en vue de constituer un ensemble cohérent. Dans les entreprises, les politiques de relations publiques internes, les politiques de participation et d'intéressement des salariés sont dans certaines qualifiées de politique d'intégration sociale »³

Selon PARSANS.T, « l'intégration social, est le degré de conformité des comportements individuels et des groupes partiels à ce qu'attend de la collectivité ou corps social globale ».⁴

1-2) L'importance de l'intégration :

La réussite d'un candidat dans un poste indépendamment de toutes les précautions prises lors de la sélection, est fonction des circonstances qui ont précédé à son intégration dans ses nouvelles fonctions. Or, on relève que si l'intégration des ouvriers et des employés fait l'objet de programmes efficaces.⁵

¹ CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratique), 3^{ème} Ed, Armand Colin, septembre 2001, P86.

² LABELLE.M, tous les secrets d'un conseil en recrutement, Ed d'organisations, paris. 2002. P197.

³ SILEM.A et autre, lexique d'économie, 7^{ème} Ed, Dalloz, paris, 2004. P412.413.

⁴ Op.cit. p391.

⁵ PERETTI Jean Marie, ressources humaines, 5^{ème} Ed Vuibert, paris, 1999, p66.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables sont en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.¹

« Les diverses modalités d'interactions utilisées par l'individu pour se situer dans un groupe ou dans une collectivité afin de se voir reconnue une place ou un statut »².

1-3) Les objectifs de l'intégration :

- Faciliter l'intégration sociale et professionnelle de salarié au milieu de travail.
- Démontrer au salarié que l'entreprise à la volonté pour aider ses employés à s'intégrer dans leur organisme.
- Permettre au salarié d'avoir des réponses à toutes ses questions.
- Aider le salarié pour être autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si le salarié a compris les fonctions relative à ses tâches, rôle et responsabilités.
- Vérifier si le salarié connaisse et applique les politiques et les normes de l'entreprise.
- Faire habituer le salarié avec la culture et les valeurs de l'entreprise.

Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.

1-4) Les deux axes de l'intégration :

« L'intégration à deux axes, **d'une part**, elle désigne un état du système social, une société sera considérée comme intégrée si elle est caractérisée par un degré élevé de cohésion sociale. **D'autre part** elle désigne la situation d'un individu ou d'un groupe qui est en interaction avec les autres groupes ou individus (so-

¹ CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines (principe généraux et cas pratique), 3^{ème} Ed, Dallaz, paris, 2000, p86.

² ROLAND.D et autres, dictionnaire de psychologie, 1^{ère} Ed quadrige, paris, p387.

ciabilité), qui partage les valeurs et les normes de la société à laquelle il appartient l'intégration, on oppose donc la marginalité, la déviance, l'exclusion ». ¹

2) L'intégration professionnelle des salariés :

2-1) L'intégration professionnelle :

Objectif : effectuer une immersion et découvrir les relations humaines dans le monde du travail

Ces activités d'intégration professionnelle font partie de la formation de nos étudiants tant en type court pour les bacheliers professionnalisant qu'en type long pour les ingénieurs industriels et les architectes paysagistes.

Elles peuvent prendre diverses formes visant l'intégration progressive dans le monde du travail :

- des visites d'entreprises, d'exploitations, de bureaux d'études
- des cours donnés par des professionnels invités à venir partager l'expérience pratique qu'ils ont acquise au fil de leur carrière
- des stages : véritable point d'orgue de la formation des étudiants. Durant ces stages, ils sont, en effet, amenés à confronter la théorie et la pratique, à rassembler leurs connaissances dans diverses disciplines, à effectuer des choix adaptés au mieux à la situation de terrain, à travailler en équipe, et à appréhender l'esprit de l'entreprise qui les accueille.

¹ Ibid. P 387.

2-2) Les étapes à suivre pour arriver à l'intégration :

2-2-1) La décision :

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus. La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.¹

2-2-2) L'accueil :

Est une phase très importante de l'intégration du nouveau salarié dans son travail. Cette étape consiste en une visite guidée de l'entreprise et présentation du site, des personnes et des activités du service par un tuteur concerné. Certaines entreprises formalisent d'avantages cet accueil en proposant un véritable séminaire d'accueil.

2-2-3) L'intégration :

L'intégration Recouvre la période d'apprentissage et de formalisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures utiliser, des relations à maîtriser. Au terme de cette phase d'intégration les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux espérances qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.²

C'est le manager directe du nouveau collaborateur qui prend en charge la responsabilité de cette phase d'intégration. La DRH a son tour fourni une aide im-

¹ PERETTI Jean Pierre, gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratique), 3^{ème} Ed, Armand colin 2001, p86.

² Ibid, P86

portante en mettant en place des outils se suivi de la période d'essai et d'intégration.¹

Le processus d'intégration du nouveau salarié est fondamental, en effet plusieurs études montrent que la réussite d'un recrutement est souvent liée aux conditions psychologiques dans les quelles l'intégration du candidat a été réalisée.²

2-3) Mesures à entreprendre dans l'intégration :

- prise de contact avec le parrain (présentation)
- présentation des attentes mutuelles
- présentation des rôles, des responsabilités et des tâches liées a l'emploi
- explication, observation et expérimentation
- présentation des méthodes de travail

3) L'intégration d'un nouveau salarié

3-1) Comment bien accueillir un nouveau salarié :

Arriver dans une entreprise n'est pas aisé pour tout le monde : nouvel environnement, nouvelle dynamique de travail, nouveaux collègues... L'adaptation est parfois rude, si bien qu'un nouvel embauché sur cinq envisage de quitter l'entreprise dès son premier jour. Pour ne pas faire fuir la perle rare que vous avez recrutée, préparez son intégration en 3 points³ :

¹ COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, Ed DUNOD, Paris, 2006, p121.

² PLANE Jean Michel, la gestion des ressources humaines, Ed economica, paris, 2003, p28.

³WWW.Google.Dz.searche=intégration dans l'entreprise. Comment bien accueillir un nouveau salarié. Consulté le 02.04.2014. à 10 :13.

3-1-1) Anticipez l'arrivée de votre nouveau collaborateur

Votre candidat a accepté votre offre, vous allez pouvoir mettre en marche un processus d'*onboarding*, la facilitation de l'accueil d'un nouveau dans l'équipe.

Définissez d'abord vos objectifs : favoriser son sentiment d'appartenance ? Accélérer sa montée en productivité ? Le succès d'un recrutement se fait à moitié en amont (détection des besoins de *sourcing*, de présélection et d'évaluation des candidatures) puis à moitié en aval, pendant l'intégration du collaborateur. Une rotation de l'emploi de 1 à 10% est constatée sur les six premiers mois d'un nouvel employé. Alors, avant le premier jour de votre nouvel employé, veillez à réaliser le plus possible pour que la transition se fasse en douceur. Pensez à lui donner des tuyaux sur la tenue adéquate pour son premier jour, la personne qu'il devra contacter, envoyez-lui les codes des sites interne pour qu'il puisse y familiariser. Un programme de parrainage pourra aussi changer la donne : désignez un ou plusieurs mentors - consentants, c'est mieux - pour répondre aux questions de votre poulain et le prendre en charge. Vous pourrez constater rapidement les retombés de votre initiative, les organisations ayant nommé un mentor ou un coach pendant le processus d'*onboarding* étant 2,5 fois plus efficaces que les autres.

3-1-2) Menez une action sur le long terme

L'accueil et l'intégration de votre nouveau collaborateur ne doit pas s'arrêter après les premiers jours. Vous devez échelonner vos efforts sur quelques mois pour être sûr que votre nouvelle recrue se sentira à son aise : c'est ainsi que l'engagement et la rétention s'améliore. Pourquoi ne pas rendre l'*onboarding* amusant, avec des jeux d'intégration ou des activités divertissantes ? Les pots d'entreprise ne sont pas réservés au départ d'un collègue, profitez d'un moment

de convivialité pour présenter votre recrue à ses nouveaux collègues. Veillez à ce que tout se passe bien sur le plan personnel, en observant les interactions sociales de votre employé. Une bonne entente générale facilitera l'adhésion à une culture d'entreprise et contribuera à créer un meilleur environnement de travail, dans lequel les salariés seront plus efficaces. Pris en charge et à l'aise, le « petit nouveau » se fera rapidement un réseau. Si vous sentez qu'il est timide, invitez-le à prendre part aux moments de détente au sein de l'entreprise, comme les déjeuners ou les pauses café.

3-1-3) Attendez les résultats

Profitez d'entretiens avec votre employé pour faire le point sur le début de son expérience : se sent-il à l'aise ? A-t-il les missions qu'il attendait ? Questionnez aussi son mentor désigné, en vous enquérant de ce qu'il pense de lui. Menez régulièrement ces évaluations, et notez toute évolution positive comme négative. Faites également des débriefings avec le manager, qui saura donner au nouvel arrivé des informations précises sur le rôle qu'il doit avoir, et ses objectifs à court, moyen et long terme. ¹

3-2) Comment réussir l'intégration d'un nouveau salarié ?

Les premiers pas dans l'entreprise sont souvent déterminants pour réussir l'intégration d'un nouveau collaborateur. Découverte de l'entreprise, rencontre avec les équipes, prise de poste, ... Quelques conseils pratiques pour éviter les écueils et faire de ces premiers jours un parcours gagnant².

¹ Ibid.

² Lemagrh. Rand stand. Fr. comment réussir l'intégration d'un nouveau salarié. Consulté le 24.03.2014.à 18 :14.

3-2-1) Préparer le poste de travail en amont.

Avant l'arrivée de votre nouveau collaborateur, assurez-vous qu'il dispose de tout le matériel nécessaire pour réaliser sa mission dans de bonnes conditions : bureau, ordinateur, identifiants informatiques, tenue de travail etc. Tout doit être prêt le jour.

3-2-2) Informer ses équipes.

Rien de plus frustrant que d'apprendre à l'improviste l'arrivée d'un nouveau collègue ! Informez vos équipes en amont au cours des points hebdos, des réunions d'équipe, le cas échéant par e-mail. Pensez à donner son nom pour permettre à vos collaborateurs de l'identifier à son arrivée. Et surtout expliquez clairement la mission que vous lui confiez.

« Vos collaborateurs seront ensuite de précieux relais de proximité pour faciliter son intégration: ils seront plus enclins à lui consacrer du temps et à l'aider en cas de difficulté. » explique Guillaume Daboville, Responsable Pédagogique et Développement Extérieur de Randstad Academy.

3-2-3) Faire le tour de l'entreprise.

Vous ne précipitez pas pour mettre immédiatement votre nouveau salarié devant son poste de travail. Le jour Ne de son arrivée, prenez le temps de lui faire visiter votre entreprise. Ce parcours lui permet déjà de bien se repérer dans les locaux (réfectoire, sanitaires, vestiaires ...) et d'être présenté individuellement à ses collègues. C'est aussi l'occasion de lui communiquer en détail le règlement intérieur et les consignes de sécurité du site : plan de circulation, issues de secours, procédures d'évacuation en cas d'incendie, port des équipements de protection individuelle, etc.

3-2-4) Expliquer la culture de l'entreprise.

La réussite du parcours d'intégration passe aussi par de bonnes relations de travail. Sensibiliser un nouvel arrivant aux valeurs de l'entreprise permet d'éviter les incompréhensions, en particulier entre les différentes générations.

« Le comportement au travail de certaines jeunes recrues peuvent énerver les collaborateurs qui sont en poste depuis longtemps et qui ont souvent une vision différente de l'Entreprise. Le jeune doit se faire à l'idée qu'il intègre une entreprise, et donc une culture particulière. C'est à lui de s'adapter à ces codes ». Insistez sur le comportement, sensibilisez les aux règles de vie de votre entreprise. Créez ce sentiment d'appartenance pour engager une bonne ambiance de travail dès le début¹.

3-2-5) Désigner un tuteur opérationnel.

Autre conseil pour multiplier les chances de succès : désignez un tuteur pour accompagner le nouveau salarié dans sa prise de poste. Le bon tuteur est en général un profil expérimenté, qui maîtrise parfaitement le poste, les outils de travail, les logiciels ... avec un certain sens de la pédagogie et l'envie de transmettre.

Ce travail en binôme est le plus payant : *« Le nouveau salarié se sent rassuré de marcher dans les pas d'un « pro » qui connaît bien le « job » et qui s'est déjà constitué un réseau au sein de l'entreprise. Pour le tuteur, c'est une expérience valorisante, qui lui permet souvent de faire ses premiers pas vers le management d'équipe. »*

¹ Ibid.

Cette mission d'accompagnement doit se faire sur la base du volontariat et peut être intégrée par exemple dans les objectifs annuels du collaborateur-tuteur.

3-2-6) Organiser des points réguliers :

La principale difficulté des premiers jours dans une entreprise est d'assimiler une quantité importante d'informations en un temps très limité. Le rôle du tuteur est de s'assurer que le nouveau salarié intègre le contenu de son poste et qu'il ose demander des explications supplémentaires.

« Faire un point à mi-parcours et en fin de tutorat permet de valider que le collaborateur a bien saisi ses missions et ce que l'entreprise attend de lui ainsi que les critères sur lesquels son travail sera évalué. »

Autant d'attentions qui permettent au collaborateur de s'intégrer efficacement et durablement dans son nouvel environnement de travail.

3-3) Le plan d'intégration du nouveau salarié :

Pour une relation positive et durable dans l'emploi :

Je viens de recruter un nouveau salarié ! Je mets en œuvre ce « plan d'intégration » afin de favoriser son implication, son investissement dans le travail, son adhésion aux valeurs et à la culture de notre entreprise¹.

Je viens de trouver du travail :

Je veux prouver ma motivation et mes compétences...Le « plan d'intégration » va me permettre de réussir durablement.

Des salariés impliqués:

Qui s'investissent dans leur travail.

¹WWW. Mdef-senart. Fr/IMG/ PDF/[plan d'intégration-entreprise.pdf](#). consulté le 12.02.2014,à 13 :15.

Qui aient le goût du travail bien fait et l'envie d'évoluer.

Qui adhèrent aux valeurs et à la culture de l'entreprise.

L'enjeu des ressources humaines :

Savoir recruter les bonnes personnes correspondant au bon poste de travail. Garder ces personnes.

Faire évoluer leurs compétences au regard des besoins prévisionnels de

L'entreprise.

Le Plan d'intégration a pour vocation de déterminer les moyens qui seront mis en œuvre par les acteurs clés de l'intégration du nouveau salarié :

L'entreprise accueillante, le salarié et le conseiller à l'emploi.

Comment ça se passe ?...

Avant l'intégration dans l'entreprise Rencontre entre l'entreprise et le Conseiller emploi
Objectif: déterminer les attentes respectives, les moyens mobilisés par chacun, définir la finalité de la démarche

Support : le plan d'intégration dans l'entreprise

- Définition des moyens mobilisés et des engagements de chacun
- Désignation du tuteur
- Recueil des informations pratiques sur l'entreprise
- Détermination du rythme et du calendrier des rencontres liées à l'accompagnement¹.

¹ Ibid.

ETAPE1 Au moment de l'intégration du salarié dans l'entreprise

Rencontre tripartite entre le représentant de l'entreprise, le salarié et le Conseiller emploi

Objectif:

Présenter au salarié la démarche d'intégration mise en place présenter l'entreprise et détailler les tâches de travail du salarié

Support: le plan d'intégration dans l'entreprise

- Présentation au salarié de l'entreprise et des informations pratiques.
- Définition des activités prévues pour le salarié et les objectifs à atteindre.
- Détermination de la durée de l'accompagnement, du rythme et du calendrier des différentes rencontres.

ETAPE 2 Accompagnement du salarié dans l'entreprise

Objectif:

Mettre en œuvre l'accompagnement du salarié tel que prévu dans le plan d'intégration, suivre l'adaptation du salarié dans l'entreprise.

Le suivi:

- Durée: 3 à 6 mois
- Modalités d'échange : Prise de contact téléphonique, mail, réunion, rendez vous selon le rythme et le calendrier prévu et/ou en fonction des besoins et des situations rencontrées.
- Le Conseiller emploi assure le relais avec les différentes aides (mobilité, garde D'enfants...).

Prolongation de la durée de l'accompagnement possible en fonction des besoins mis à jour lors du bilan de fin d'action

ETAPE 3 : Accompagnement du salarié dans l'entreprise

Objectif:

Mettre en œuvre l'accompagnement du salarié tel que prévu dans le plan d'intégration, suivre l'adaptation du salarié dans l'entreprise

Le suivi:

- Durée: 3 à 6 mois
- Modalités d'échange : Prise de contact téléphonique, mail, réunion, rendez vous selon le rythme et le calendrier prévu et/ou en fonction des besoins et des situations rencontrées.
- Le Conseiller emploi assure le relais avec les différentes aides (mobilité, garde D'enfants...).

3-4) Comment savoir si un candidat s'intégrera a l'équipe en place et s'adaptera à la culture d'entreprise :

Lors d'un processus de recrutement, l'étape consistant à déterminer si un candidat s'intégrera bien dans sa future équipe est souvent la plus difficile. Il est essentiel de pouvoir identifier le meilleur candidat pour un poste car les erreurs de recrutement coutent cher et risquent de perturber le rythme de travail, voir de démoraliser le reste de l'équipe, bien qu'il n'existe pas de méthode 100% fiable, il est possible de tenter d'évaluer la capacité d'intégration d'un candidat. Le spécialiste du recrutement, Robert Half prodigue quelques conseils¹.

¹ WWW. Roberthalf.Fr/ id/ PR-0390/ bonne-intégration-salarié-culture d'entreprise.cosulté le 19.03.2014,à 12 :25.

Conseil numéro 1 :

« Commencez par corner votre culture d'entreprise » :

L'exercice consiste ici à décrire la culture de son entreprise en 10 mots ou moins, si l'équipe de direction a longuement réfléchi à la question, cela ne devrait pas poser de problème. Cependant, certains chefs d'entreprise et managers n'ont jamais analysé la culture de leurs sociétés. « Intuitivement, vous savez peut être ce qui différencie votre entreprise des autres, mais avez_ vous déjà définie sa culture noire sur blanc ?, si tel n'est pas le cas, vous pourriez avoir du mal à identifier les candidats adéquate », **FEDDA Bruno**, Associates directeur, HALF Robert France.

Mode d'emploi : commencer par une liste de mots ou d'expressions décrivant l'entreprise par exemple, « orientée service », « conviviale », ou « hautement dynamique », ensuite, décrire chaque qualité de manière plus détaillé, par exemple, que signifie exactement le terme « convivial » dans l'entreprise ? Comment cette qualité s'exprime-t-elle en interne (parmi les employés, et entre les managers et les collaborateurs) et en externe (avec les clients, les fournisseurs et éventuellement les autres sociétés installées dans le même immeuble) ?, « partagez votre description avec vos collègues et à différents niveaux de la hiérarchie, sollicite leurs idées et leur contribution, puis retravaillez la description jusqu'à ce que vous obteniez un profil précis de l'entreprise » ajoute **FEDDA Bruno**¹.

¹ Ibid.

Conseil numéro 2 :

« Déterminez les qualités adoptées à cette culture d'entreprise » :

« Après avoir clairement définie la culture de votre entreprise, dressez la liste des attitudes, des comportements et des capacités dont les collaborateurs doivent faire preuve pour travailler efficacement par exemple, si la culture de votre entreprise implique d'intenses journées de travail, les qualités requises incluent sans doute la faculté à s'adapter rapidement à un rythme soutenu ou la capacité à rester concentrer sur de longues périodes » indique **FEDDA Bruno**¹.

Conseil numéro 3 :

« Posez les bonnes questions » :

Contrairement à ce que peuvent croire les managers, poser des questions hypothétiques sur la culture d'entreprise du type « notre société accorde une grande importance au travail en équipe.

Comment vous positionnez-vous face à cela ? »

-n'est pas le meilleur moyen de deviner si un candidat correspond à un poste donné.

« En effet, certains candidats vous diront simplement ce qu'ils pensent que vous avez envie d'entendre. La méthode que je recommande est de poser des questions qui mettent en situation le candidat et lui permettent de se projeter dans l'environnement dans lequel il pourrait évoluer, une autre pratique consiste à lui demander d'expliquer des situations proches de celles qu'il pourrait vivre chez son futur employeur. Et d'analyser la façon dont il s'est comporté, ces faits pourront être vérifiés lors d'une prise de références auprès de ses anciens managers ou collègues ». Observe **FADDA Bruno**.

¹ Ibid.

Connaitre les habitudes professionnelles et l'historique de carrière d'un candidat permet s'assurer de sa capacité à s'adapter rapidement a un environnement, quel qu'un qui a déjà pratiqué et apprécié. La gestion en mode projets, aura beaucoup plus la chance de s'intégrer a une entreprise appliquant ce mode de fonctionnement.

Conseil numéro 4 :

« Pensez à la cooptation »

FADDA Bruno explique : « une autre stratégie, la cooptation consiste à demander aux collaborateurs de l'entreprise de recommander leurs relations avec les personnes proches, les anciens collègues,....

Ces personnes en poste ont une expérience directe des qualités qu'il faut avoir pour s'intégrer et s'épanouir au sein de l'organisation en place, il ya peu de risques qu'ils recommandent une personne ne correspondant pas au profil recherché ».

Dernière option, prévoir dans le processus de recrutement une étape permettant aux candidats finalistes et à l'équipe en place de se rencontrer, c'est un moyen d'avoir un nouvel ongle d'analyse car les membres de l'équipe n'auront forcément pas les même rapports et approches avec les candidats, c'est aussi un moyen d'éviter les mauvaise surprises lors de la période d'intégration¹

¹ Idem.

4) Les facteurs de l'intégration :

4-1) Les facteurs clés de l'intégration :

- * Préparer et définir avec précision le rôle du salarié
- * Préparer l'accueil du nouveau salarié avec un tuteur désigné
- * Présenter l'entreprise,
- * Adapter le salarié au poste de travail
- * Assurer l'intégration dans le temps

4-2) Des facteurs d'implication multiples :

La rémunération, les méthodes de recrutement, les modalités d'embauche (nature des contrats de travail), la formation, les conditions de travail, la

Communication interne...

Et dès le départ les procédures d'accueil et D'intégration des nouveaux salariés

4-3) Trouver un juste équilibre entre différenciation et intégration

Au moment du rapprochement, les traits culturelles des deux salariés ou bien des deux entreprises ne s'emboîtent pas forcément les uns avec les autres comme les pièces d'un puzzle. On ne peut pas se mettre autour d'une table et décréter une nouvelle culture commune aux deux entreprises.

Cependant, comme en matière de changement, la culture peut être utilisée comme une ressource pour résoudre les problèmes liés à un rapprochement d'entreprise. Pour cela on peut s'inspirer avantageusement des travaux de P.R Lawrence et **J.W Lorsch** (1967) sur les processus de différenciation et

d'intégration, l'intégration des deux futures partenaires se ressemble sur certains points déferents sur d'autres¹.

Les ressemblances (ou les traits culturels compatibles entre eux) peuvent être d'outils leviers d'intégration.

Ils peuvent par exemple former le cœur d'une future commune aux deux entités.

Ces différences, même incompatible entre elles, ne sont pas forcément contre-productives, il ne faut pas chercher à les gommer à tout prix, Elles peuvent être source d'avantage concurrentiel. Cependant, si on décide de les préserver, la différenciation doit être organisée, elle ne se décrète pas ! Du coup, manager un rapprochement d'entreprise consiste à gérer deux processus différents et complémentaires : la différenciation et l'intégration. Comment faire ? Concernant la dimension culturelle, on peut adapter la technique de l'analyse des vecteurs que **K. Lewin (1951)** a développée pour identifier les résistances au changement. De quoi s'agit-il ?

Les traits culturels des deux entreprises protagonistes sont des forces qui dégagent une énergie :

Certaines poussent à la différenciation, d'autres peuvent favoriser l'intégration, quel est le poids (nombre et taille) respectif des vecteurs qui poussent à la différenciation et de ce qui, au contraire poussent à l'intégration ? La réponse à cette question permet de choisir une stratégie de rapprochement plutôt qu'une autre².

¹ Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, surmonter les résistances culturelles, Ed organisation, paris, 2002, p124.

² Ibid. P124.

4-4) Accueillir ne signifie pas forcément intégrer¹

Si l'accueil consiste à créer un premier contact agréable à l'arrivée d'un nouveau collaborateur, l'intégration est généralement plus longue : elle comprend la découverte de l'entreprise, la prise de poste, l'accompagnement vers l'autonomie pour garantir l'attente des objectifs individuels du neveu arrivé.

Conclusion :

Ce troisième chapitre contient les notions de base et l'explication théorique de la deuxième variable du thème, à savoir leur définitions, objectives, importance, facteurs, les axes, les étapes, et le plan de l'intégration dans le domaine de la gestion des ressources humaines ainsi que l'organisation du travail.

¹ Lemagrh. Rand stand. Fr. **comment réussir l'intégration d'un nouveau salarié**. Consulté le 23.01.2014. À 19 :17.

Chapitre IV
Présentation Général
de l'organisme
d'accueil

1) Description de l'entreprise

Préambule :

La marque CANDIA est présente en Algérie depuis plusieurs années grâce à ses exportations de lait liquide, stoppées en 1998, suite à une hausse importante des taxes douanières.

Le lait en poudre CANDIA et surtout ses campagnes publicitaires, appréciés par la population algérienne, on a largement contribué à la notoriété de la marque sur le territoire algérien durant les années 1990.

Plusieurs industries algériennes se sont spontanément adressées à Candia afin de se lancer sur le marché du lait.

Le projet de l'entreprise TCHIN-LAIT a retenu l'attention de CANDIA qui l'a choisi.

On est en 1999 et une franchise Candia est née en Algérie.

Implantée sur l'ancien site de la limonaderie TCHIN-TCHIN, a l'entrée de la ville de Bejaia, Tchín-lait produit et commercialise le lait longue conservation UHT (Ultra Haute Température) sous le label CANDIA.

Tchin-lait est une société privée de droit algérien, constituer juridiquement en SARL.

Elle est dotée d'un capital social de 497 .000.000 DZD, détenu majoritairement par **M.Fawzi BERKATI**, gérant de la société¹.

¹ Document interne de l'entreprise

2) Historique de l'entreprise

Tchin-tchin était, à l'origine une entreprise familiale, spécialisé dans les boissons gazeuses depuis 1952.

Elle a, de ce fait, capitalisé une longue expérience dans le conditionnement des produits sous forme liquide.

L'arrivée des grandes firmes multinationales sur le marché des boissons gazeuses et la multiplication du nombre de limonadiers locaux l'a contraint à réviser sa stratégie ; d'où l'idée d'une reconversion vers le lait UHT, qui a donné naissance à tchin-lait

3) Pourquoi le lait UHT

Le lait constitue l'un des produits de base de notre alimentation. Il apparaît comme un produit indispensable à la santé, source de vie et de croissance, possédant des vertus nutritionnelles spécifiques et très bénéfiques, en particulier sa teneur en calcium.

Le lait représente l'un des plus importants marchés de l'univers alimentaire. L'Algérie est l'un des plus grands importateurs mondiaux de lait ; elle représente un marché de plus de 3 milliards de litres /an, soit 100 litres /habitant /an.

Le choix du procédé UHT (lait traité à Ultra Haute Température, permettant une conservation longue durée hors chaîne de froid) résulte du fait que le lait existant en Algérie est un lait frais pasteurisé, il requiert la continuité et le non rupture de la chaîne de froid, depuis son conditionnement jusqu'à sa consommation finale, en passant par son stockage et son transport. Or, la température peut atteindre les 40°C en été dans les régions nord de l'Algérie et plus dans les régions du sud. La mise en place et le respect de la chaîne de froid nécessitent une organisation tenant compte de la courte durée de conservation du lait et une flotte dotée de camions réfrigérés, ce qui n'est pas habituellement le cas :

Le lait pasteurisé est parfois vendu au consommateur à une température deux à six fois supérieure à la température exigée par la législation (+6° C).

La chaîne de froid est quasi inexistante chez le détaillant et souvent défaillante chez le distributeur et le producteur.

4) Contrat de franchise CANDIA/TCHIN-LAIT

N'étant pas laitier de tradition, TCHIN-LAIT a opté un partenariat avec CANDIA, leader européen du lait.

Candia, c'est 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait¹.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchín-lait et Candia où chacune des parties trouve son intérêt : CANDIA peut grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale ; Tchín-lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire CANDIA pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus dans le marché.

Voici à titre d'exemple, certains engagements des deux parties dans ce contrat de franchise.

A) Engagements du franchiseur(CANDIA)

L'engagement le plus important de Candia est, sans doute, le fait d'autoriser le franchisé à produire et vendre ses produits sous la marque CANDIA ; de ce fait, il pourra bénéficier de la notoriété internationale de cette marque.

De plus CANDIA s'engage à fournir l'assistance nécessaire au franchisé, pour la fabrication et la commercialisation de ses produits en Algérie.

¹Document interne de l'entreprise

Cette assistance se matérialise, tant sur le plan technique que sur le plan commercial :

a) Sur le plan technique :

*Assistance au franchisé en ce qui concerne les procédés et technique de fabrication ;

*Faire bénéficier le franchisé de l'expérience de CANDIA pour le choix des équipements et des approvisionnements ;

*assistance au franchisé pour la mise en œuvre du contrôle de la qualité des matières première, de l'emballage et des produits finis.

*mettre à la disposition de Tchil-lait toute innovation technologique développée par Candia (nouveaux produits, nouveaux emballage, nouvelles techniques de fabrication et de contrôle de qualité, etc.).

b) sur le plan commerciale /Marketing :

*assistance pour l'élaboration de plans marketing et campagnes de communication.

*le franchisé bénéficie de l'expérience internationale en commercialisation, marketing et merchandising de CANDIA.

Pour assurer cette assistance, CANDIA s'engage à envoyer en Algérie un ou plusieurs membres qualifiés de son personnel à des périodes choisies de l'année.

CANDIA s'engage, aussi, à accueillir et former, dans ses usines en Europe, le personnel du franchisé.

B) Engagement de franchise (tchin-lait) :

En plus des redevances annuelles (royalties représentant un certain pourcentage du chiffre d'affaires) et du droit d'entrée que le franchisé doit payer après la signature du contrat, le franchisé doit prendre d'autres engagements qui ont pour but de préserver l'image de marque de CANDIA ou de se prémunir de toute concurrence déloyale aux produits CANDIA.

Nous pouvons citer quelques-uns de ces engagements :

a) Contrôle de qualité

La préservation de la notoriété et de l'image de marque CANDIA est un point primordial pour CANDIA. Pour cette raison, le franchisé se doit de respecter certain contraintes concernant le contrôle de la qualité de ses produits. En conséquence, il a été convenu que :

*toutes les matières premières, les ingrédients, les emballages, et les accessoires utilisés par le franchisé, pour la fabrication des produits CANDIA, doivent être conformes aux normes de la qualité prescrites par CANDIA.

*le franchisé doit s'assurer de l'accord préalable de CANDIA sur le choix des fournisseurs d'équipements et de matières premières, CANDIA se réservant le droit de refuser l'intervention de tout fournisseur s'il estime que celui-ci est de nature à compromettre le niveau de qualité ou de productivité exigée pour les produits CANDIA.

5) La laiterie TCHIN-LAIT

Tchin-lait est une laiterie moderne, construite sur une superficie totale de 6.000m², comprenant :

*Un atelier de production : reconstitution du lait, traitement thermique et conditionnement.

*Un laboratoire : pour analyses micro biologiques et physico-chimiques du lait.

*Les unités : chaudières, station de traitement des eaux, compresseurs, groupes électrogènes, onduleurs, station de froid.

*Administration Générale (direction générale et administration, direction marketing et vente, direction qualité, direction achats et approvisionnement, direction finance et comptabilité).

*Dépôt de stockage des produits finis, pouvant contenir près de 3 million de litre. Ce dépôt sert aussi de plateforme d'expédition, pour la livraison des distributeurs, à travers tout le territoire national.

La gamme de produit tchin-lait est constituée actuellement de :

Lait longue conservation conditionné en emballage tetra pak ou combibloc 1 litre.

*Lait stérilisé UHT (ultra haute température), partiellement écrémé, à dominante bleue. Existe aussi en conditionnement 50 cl.

*Lait stérilisé UHT (ultra haute température), entier, à dominante rouge.

*Lait stérilisé UHT silhouette, écrémé (sans matière grasse), à dominante verte, enrichi en vitamine D.

*Lait stérilisé UHT viva, partiellement écrémé enrichi en vitamines B1, B2, B3, B5, B6, B8, B9, B12, E, D.

Lait boissons :

*Lait stérilisé UHT au chocolat, dénommé «Candy Choco», en emballage 1L et 20cl.

*Lait additionné de jus de fruits (Orange-Ananas et pêche-Abricot), dénommé «lait & jus» et« Candy jus», en emballage 20cl, avec paille.

Poudre instantanée : lait entier en poudre, enrichi en vitamine A et D. contenance : étui de 500g.

Poudre infantile : pour les nourrissons de la naissance à 6 mois (Baby1) et de 6 à 12 mois (Baby 2).

Boissons aux fruits : conditionné en emballage tetra pak 20cl avec paille et en emballage 1L.

Boisson à l'orange.

Cocktail de fruit.

Citronnade (boisson au citron) : disponible eu format 1litre seulement.

Les capacités de conditionnement actuelles sont comme suit :

Format 1L : 740.000 litre /jour.

Format 20cl : 96.000 litre/jour (480.000 emballages 20 cl)

Tchin-lait emploi 412 personnes (dont 29 femmes). 10 % d'entre eux sont des cadre ,37% agents de maitrise et le reste des agents d'exécution¹.

¹ Document interne de l'entreprise

Chapitre V :
Analyse et
interprétation des
résultats

1) Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude**Tableau N° 1** : Répartition de l'échantillon d'étude selon les catégories d'âge :

Age	Fréquence	%
[20-30[20	25
[30-40[37	46.25
[40-50[15	18.75
50 et plus	08	10
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

D'après notre travail de recherche nous avons constaté que la majorité des salariés ont 30 à 40ans, ces derniers représentent une fréquence de 37 qui est égale à 46.25%. Nous avons remarqué également, que la catégorie d'âge entre 20 à 30 ans qui représente 25% occupe la seconde classe. Ceux qui sont âgés entre 40 à 50ans et qui représentent une fréquence de 15 viennent en troisième position avec un pourcentage de 18.75. Enfin les salariés âgés de 50ans et plus représentent la minorité de cet échantillon avec un pourcentage de 10%.

Cette représentation des tranches d'âge qui marque que la majorité des salariés occupent la catégorie d'âge revient peut être à la politique de l'entreprise TCHIN-LAIT (CANDIA) dans la relève du personnel qui est plus jeune d'une année à l'autre, ainsi qu'au recrutement qui vise à rajeunir son effectif et acquérir des nouvelles compétences intégrées récemment à l'entreprise . Cela se traduit par la catégorie la plus faible du personnel âgé de 50ans et plus.

Tableau N° 2 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe :

Sexe	Fréquence	%
Masculin	52	65
Féminin	28	35
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

Nous observons dans ce tableau que la majorité des membres de notre échantillon sont du sexe masculin, ces derniers représentent 65% .Alors que 35% uniquement sont du sexe féminin.

Cela peut s'expliquer par le risque du métier qui exige le travail la nuit et la force physique pour déplacer le lait d'un endroit à l'autre. Ce pendant la présence masculine est plus importante dans le métier qualifié à haut risque que le sexe féminin qui trouve son importance dans les métiers les moins risqués tels les postes administratifs.

Tableau N° 3 : Répartition de l'échantillon d'étude selon La situation familiale:

Situation familiale	Fréquence	%
Célibataire	29	36.25
Marié	51	63.75
Divorcé	00	0
Veuf	00	0
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

D'après ce tableau, on constate que deux catégories seulement ont été retenues par notre échantillon : les mariés et les célibataires. Un taux de 63.75% des mariés et 36.25% des célibataires. Cela veut dire que les mariés sont plus favorisés que les célibataires dans le cadre du recrutement.

Tout en sachant que chaque entreprise cherche toujours à minimiser les couts et maximiser ses profits, la chose la plus importante pour atteindre cet objectif est de fidéliser les salariés. C'est pour cela que l'entreprise CANDIA a recruté beaucoup plus les mariés qui cherchent un emploi stable et fixe, et qui ne risquent pas leurs postes. En effet, cette entreprise répond à leurs besoins socioéconomiques, en leurs permettant une harmonie psychique.

Tableau N° 4 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	F	%
Primaire	03	3.75
Moyen	03	3.75
Secondaire	09	11.25
Universitaire	65	81.25
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus représente la répartition de notre échantillon d'étude selon le niveau d'instruction. Nous constatons que la majorité des salariés ont fait des études supérieures et ont un niveau d'instruction élevé. Ces derniers représentent 81.25% , plus de la moitié de nos enquêtés. En effet, il est évidant que les postes occupés nécessitent un niveau d'instruction très élevé pour une bonne qualité du travail afin que l'entreprise puisse commercialiser ces produits et s'investir dans le marché mondiale.

Tableau N° 5 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les catégories professionnelles :

Catégories professionnelles	F	%
Maitrise	29	36.25
Exécution	29	36.25
Cadre	22	27.5
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

Les données du tableau N°5 nous montrent que dans cette entreprise les cadres représentent un taux de 27.5% uniquement par rapport aux deux premières catégories qui occupent le même effectif, à savoir, 29 agents d'exécution pour 36.25% et 29 agents de maitrise qui représentent également 36.25%. Cela est dû à la nature des tâches exécutées dans cette entreprise concernant la fabrication du lait. La majorité des postes occupés sont de la nature de l'exécution et de maitrise, car la fabrication du lait exige beaucoup plus ses deux catégories professionnelles par rapport à cette dernière.

Tableau n° 6:Répartition de l'échantillon d'étude selon le lieu de résidence

Lieu de résidence	F	%
Dans la wilaya	70	87.5
Hors wilaya	10	12.5
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

D'après ce tableau nous remarquons que Le nombre des travailleurs qui habitent à Bejaïa ville est supérieur à celui des salariés qui habitent dans les régions rurales. Autrement dit 87.5% des Salariés sont installés dans la ville de Bejaïa et 12.5% sont venues des villes régionales.

Cela peut être expliqué , par l'intérêt de l'entreprise à éviter les retards et les absences des travailleurs dans la crainte d' avoir des problèmes au travail et un manque dans la production du produit demandé qui est ,dans notre cas ,le lait.

Egalement ce choix peut être lié au facteur économique ainsi qu'au confort des travailleurs En d'autres termes, les travailleurs préfèrent travailler dans les endroits les plus proches de leurs domiciles et cela pour éviter les dépenses, l'épuisement moral et physique.

Tableaux N°7: La relation qui existe entre la bonne formulation du group qui permet l'intégration et les catégories professionnelles

Bonne formulation des groupes Oui permet l'intégration catégorie professionnelle	oui		non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	27	33.75	02	2.5	29	36.25
Exécution	27	33.57	02	2.5	29	36.25
Cadre	22	27.5	00	0	22	27.5
Total	76	95	04	5	80	100

Source : enquête sur le terrain

Les résultats de ce tableau montre bien que, 95% de notre échantillon d'étude voient que l'intégration des salariés est causée par les bonnes relations qui existe entre les groupes et seulement 5% qui l'infirmes.

Ce pourcentage (95%) est recueilli de différentes catégories professionnelles, mais cela ne crée pas de changement parce que la formulation de bon groupe joue un rôle important sur le processus d'intégration, alors cette relation crée un sentiment d'appartenance au groupe ainsi a l'entreprise.

On trouve dans ces groupes une organisation des rôles, une hiérarchie du pouvoir. On voit donc à travers ces rôles l'importance de chaque tâche et la nécessité d'une collaboration entre les unités du travail aussi bien dans les tâches collectives.¹

CANDIA, TCHIN-LAIT tend à fournir à ses membres un sentiment de groupe qui sert une occasion de mettre en avant des valeurs de coopération et des informations partagées en exécutant leur travail afin de dynamiser et d'éviter les conflits.

¹ PLAN Jean Michel, management de l'organisation, (concept, cas), Ed DUNOD, paris 2009.

«A l'intérieure d'un groupe, l'intégration est exprimée par les interactions entre les membres provoquant un sentiment d'identification ou groupe et à ses valeurs ». ¹

Tableaux N°8 : La relation entre la difficulté d'adaptation et le genre :

Sexe \ Difficulté d'adaptation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	20	25	32	40	52	66.25
Féminin	07	8.57	21	26.25	28	35
Total	27	33.75	53	66.25	80	100

Source : enquête sur le terrain

Les données du tableau montrent que la plupart des enquêtés ne trouvent pas de difficultés à s'adapter au travail Ces derniers représentent 6.25% pour les deux genres (masculin-féminin) Par contre on trouve 33.75% des travailleurs qui trouvent des difficultés lors de l'exécution des tâches. Cela revient aux difficultés d'adaptation à l'environnement, à l'absence de l'expérience et aussi à la qualité du travail.

Pour ceux qui ne trouvent pas de problèmes pour s'intégrer, ils se sont adaptés aux fonctionnements de l'entreprise à cause de la bonne communication qui a permis une bonne intégration. Et pour appartenir à un groupe il faut trouver des similitudes avec les membres de ce groupe

«Le concept d'intégration a servi à désigner soit le processus de socialisation dans son ensemble, chez Parsons, soit une des composantes de ce processus l'autre étant la régulation : la seconde acceptation est ici retenue, un

¹PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines,(principes généraux et cas pratique), 3^{ème} Ed Armand Colin,2001, P234.

groupe et fortement intégré lorsque ses membres sont en interaction fréquente ».¹

Tableau N° 9 : La relation entre les difficultés rencontrées lors de l'exécution des tâches et la facilité d'avoir des amis dans l'entreprise.

Facilité d'avoir des amis \ Difficulté rencontrée	Fatigue		Stresse		Insécurité		autre		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	26	32.5	27	33.75	10	12.5	15	18.75	78	97.5
Non	08	10	12	15	02	2.5	00	0	22	27.5
Total	34	42.5	39	48.75	12	15	15	18.75	100*	100

Source : enquête sur le terrain

100% : Les données du tableau montrent qu'il y a un décalage dans le nombre d'échantillon parce que les 80 enquêtés avaient plus d'un seul choix pour répondre. (donc des réponses à choix multiple)

Alors, la plupart des enquêtés, trouvent des difficultés liées beaucoup plus au stress et à la fatigue avec un pourcentage de 48.75%.

On remarque que même si la création des relations d'amitié est facile, les salariés trouvent des difficultés lors de l'exécution des tâches.

Le salarié cherche à travailler dans un contexte qui lui permet de développer davantage ses compétences en plus de bonne condition de travail et ce dans un environnement qui lui offre la stabilité, la confiance, et de bonne relation avec ces collaborateurs

C'est en effet les facteurs humains qui peuvent trouver les solutions adéquates à tous les problèmes posés dans l'organisation afin de dépasser les obstacles et les périodes de transition sans perte de performance.

¹ AKOUN Andre et ANSTAR Pierre, Le Robert seuil dictionnaire de sociologie, Ed Gonzague Raymond, France, 1999, p288.

C'est ce que BENDIABDELLAH.B dit « Le capitale humain est l'une des sources de croissance et de développement ». ¹

Tableau N°10 : La relation entre les besoins des salariés pour mieux s'intégrer et la catégorie professionnelle.

Besoin des salariés Catégories Professionnelle	sécurité		motivation		Formation		rémunération		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Maitrise	32	40	37	46.25	29	36.25	5	6.5	98	100
Exécution	30	37.5	25	31.25	18	22.5	15	18.75	88	100
Cadre	31	38.75	32	40	10	12.5	02	2.5	75	100
Total	93	116.25	94	117.5	57	71.25	22	27.8	244*	100

Source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus montre qu'un pourcentage très élevé d'enquêteur qui témoignent que les principaux besoins des salariés pour mieux s'intégrer sont liés à la sécurité avec un taux supérieure à 166% et à la motivation avec un pourcentage de 117.5%, la formation et la rémunération jouent aussi leur rôle dans le processus d'intégration.

Toutes les catégories professionnelles sont concernées par l'intégration. d'après ces résultats on peut conclure que : un salarié motivé est égal à un salarié bien intégré. Donc pour qu'un salarié sera mieux intégrer il faut qu'il soit motivé et qu'il ait l'estime de soi.

« Les diverses modalités d'interaction utilisées par l'individu pour se situer dans un groupe ou dans une collectivité afin de savoir reconnue une place ou un statut ». ²

¹BENDIABDELLAH.B, la réalité de la formation dans l'entreprise algérienne, 2002, p47.

² ROLOND.D, et autres, dictionnaire de psychologie, 1^{ère} quadrige, paris, P 387.

Alors, tous les employés doivent se conformer aux différentes lois qui concernent le travail et s'adopter aux pratiques de la gestion des ressources humaines en accord avec ces lois.

Tableau N°11 : La relation entre le sentiment d'appartenance et le respect des normes et des valeurs des salariés par leur supérieure hiérarchique.

Sentiment d'appartenance Respect des Normes et des valeurs	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	66	82.6	4	5	70	87.5
Non	5	6.25	5	6.5	10	12.5
Total	71	88.75	9	11.25	80	100

Source : enquête sur le terrain

Les données du tableau montrent que le respect des normes et des valeurs des salariés est très lié au sentiment d'appartenance avec un pourcentage de 88.75% par opposition à 11.25% qui témoigne le contraire.

Alors, si un salarié y a le sentiment d'appartenance cela signifie que ses valeurs sont bien respectées par son supérieur hiérarchique.

Donc pour qu'un salarié puisse s'intégrer dans une entreprise, il doit d'abord avoir une place et être reconnu par le groupe, donc il doit avoir le respect par les membres de l'entreprise surtout le supérieur hiérarchique

Tableau N°12: La relation entre les moyens de communication et l'évolution technologique

Evolution technologique / Moyen de communication	Livret d'accueil		Manuel		Séminaire		journaux		Autre		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	07	21.25	04	5	05	6.25	20	25	65	86.25	105	131
Non	00	0	00	0	00	0	00	0	02	2.5	02	2.5
Total	07	21.25	04	5	05	6.25	20	25	71	88.75	107	100

Source : enquête sur le terrain

Les données statistiques de ce tableau montrent que 88.75% des enquêtés trouvent que non seulement les journaux, les séminaires ... qui peuvent permettre une bonne communication, **mais c'est** surtout les moyens de communication technologique comme : l'intranet et les messageries électroniques.

Alors, l'entreprise est toujours à jour avec l'évolution technologique, ce positif aspect joue un rôle important sur la communication de l'entreprise en interne et externe. Pour les technos optimistes les nouvelles technologies de l'information et de la communication favorisent le dialogue, la collaboration, la participation, et le travail en groupe.¹

Les nouvelles technologies au niveau du système de production et des nouveaux modes de gestion conjugués à un changement de l'environnement socioéconomique et l'émergence de nouvelles méthodes de management des ressources humaines. L'entreprise devra développer sans cesse ses structures et son organisation en devenant plus flexible, plus souple, plus réactive et plus stratégique.²

¹Www .les relation numérique individu-marque. Actualité. Consulté le 26.05.2014.à 11 :13.

² Ibid.

Tableau N°1 3 : La relation entre les normes et les valeurs qui déterminent une bonne intégration et les facteurs qui facilitent l'exécution des tâches.

Facteurs qui facilitent Normes et valeurs permet les taches une bonne intégration	La communication		Bonnes relation avec le supérieur hiérarchique		Organisation de travail		Le sérieux et la confiance		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	04	5	40	50	20	25	04	5	68	85
Non	02	2.5	06	7.5	01	1.5	03	3.75	12	15
Total	06	7.5	46	57.5	21	26.25	07	8.75	80	100

Source : enquête sur le terrain

Les données du tableau montrent que 57.5% témoignent que s'il ya une bonne relation avec le supérieur hiérarchique cela facilitera les tâches pour que les normes et les valeurs seront bien respectées. Par contre 7,5% disent le contraire.

Autrement dit, de plus en plus le salarié y de bonnes relations avec le supérieur hiérarchique de plus en plus il va s'intégrer, c'est-à-dire, ces valeurs et normes seront bien préservées. Par exemple, chez PARSONS le processus de l'intégration « soit une des composantes de ce processus, l'autre étant la régulation : la second acceptation est ici retenu, un groupe est fortement intégré lorsque ces membres sont en interaction fréquente, qu'ils ont des passions identiques et partageant des buts communs par symétrie on peut dire que le

groupe est fortement régulé lorsque les interactions se déroulent dans un cadre hiérarchique, que les passions sont différenciées, selon la place occupée dans la hiérarchie et qu'il existe des idéaux communs ».

Tableau N° 14 : La relation entre les responsabilités que l'entreprise donne et le sentiment d'appartenance

L'entreprise donne des responsabilités aux salariés Sentiment d'appartenance	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	60	75	08	10	68	85
Non	08	10	04	5	12	15
Total	68	85	12	15	80	100

Source : enquête sur le terrain

Nous observons que 85% de notre échantillon avec un effectif de 68 personnes trouvent que l'entreprise leur donne des responsabilités qui développent chez eux le sentiment d'appartenance, par contre, un faible pourcentage de 15% avec un effectif de 12 enquêtés trouvent que l'entreprise ne leur permet pas de développer le sentiment d'appartenance.

Une logique est appelée à être prise en considération vue que l'entreprise donne à ces salariés des responsabilités, car cette dernière se considère comme une motivation chez les salariés pour avoir le sentiment d'appartenance, donc l'être humain a besoin d'appartenir à un groupe, de s'associer à autrui, de sentir qu'il est rattaché à un réseau rationnel. Le sentiment d'appartenance nourrit l'estime de soi social qui se développe lorsque le salarié prend conscience qu'il est important pour son chef et pour les autres salariés

C'est ce que **GRAWITZ Madeline** a dit dans sa dissertation « à l'intérieure d'un group, l'intégration est exprimé par les interactions entre les membres provoquant un sentiment d'identification au group et à ses valeurs »¹

¹GRAWITZ Madeline, lexique des sciences social, 7^{ème} Ed Dalloz, paris 2001, p 234.

Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les principaux éléments qui empêchent l'intégration

Eléments qui empêchent l'intégration	F	%
Mauvaise relation avec le membre de l'entreprise	32	40
Difficulté de fonctionnement	48	60
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

Les données du tableau démontrent que la majorité des enquêtés qui recouvrent un pourcentage de 60% trouvent que les éléments qui empêchent leur intégration c'est des difficultés liées beaucoup plus aux difficultés du fonctionnement du travail. Par contre un pourcentage de 40% trouve que ces difficultés sont liées aux mauvaises relations avec les membres de l'entreprise.

On peut dire que la majorité des salariés trouvent que l'élément qui empêche l'intégration c'est la difficulté des tâches et non pas la mauvaise relation avec les membres de l'entreprise.

Cela signifie que l'entreprise CANDIA encourage les relations chaleureuses entre ces membres, ce qui aide la facilité de l'intégration. Il reste seulement les difficultés du fonctionnement qui peuvent être expliqué : malgré que les tâches ne soient pas compliquées, cette dernière exige des efforts physique et moral

« L'intégration, désigne un état du système social, une société sera considérée comme intégrée si elle est caractérisée par un degré élevé de cohésion sociale. D'autre part elle désigne la situation d'un individu ou d'un groupe qui est en interaction avec les autres groupes ou individus (sociabilité),

qui partage les valeurs et les normes de la société à laquelle il appartient l'intégration, on oppose donc la marginalité, la déviance, l'exclusion ».¹

Tableau N°16 : La relation entre le niveau auquel la décision est prise et le partage de ces décisions avec les autres salariés

Bon niveau de prise de le partage Des décisions avec les Autre salarié	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	22	27.5	2	2.5	25	31.25
Non	19	23.75	2	2.5	20	25
Parfois	31	38.75	04	5	35	43.75
Total	72	90	08	10	80	100

Source : enquête sur le terrain

D'après ces résultats, Nous enregistrons que 43.75% témoignent que parfois l'entreprise partage des décisions avec ses salariés .Et 31.25% disent que les décisions sont prises au bon niveau et les décisions sont partagées avec les salariés. 25% disent que les décisions ne sont pas prises au bon niveau, et que les décisions ne sont pas partagées avec eux.

Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon d'étude selon la période prise pour l'intégration

Période d'intégration	F	%
Intégration Immédiate	75	93.75
Prise du temps pour s'intégrer	05	6.25
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

¹CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines, 3^{ème} Ed, Dalloz, Paris 2000, p86.

Nous constatons qu'un pourcentage de 93.75% représente une fréquence de 75 enquêtés. ces derniers disent qu'ils sont intégrés immédiatement suite à leur recrutement dans cet entreprise, Par contre, un faible pourcentage de 6.25% avec une fréquence de 5 enquêtés témoignent qu'ils ont pris du temps pour s'intégrer.

On peut dire que la majorité des salariés qui sont intégrés facilement à l'entreprise s'explique peut être par la nature de formation que l'entreprise CANDIA leur fournit ou bien sa revient à l'amour du travail collectif qui aide les nouveaux recrutés à s'intégrer immédiatement au poste occupé.

Selon CITEAU « l'intégration recouvre la période d'apprentissage et de la familiarisation avec l'ensemble des tâches a assuré, les procédures à utiliser et des relations à maîtriser.¹

Tableau N°18 : La relation entre les nouvelles connaissances que le group apporte et les sorties culturelles que l'entreprise organise

Nouvelle connaissance du groupe Sorties Culturelles	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	04	5	04	5	08	10
Non	68	85	04	5	72	90
Total	72	90	08	10	80	100

Source : enquête sur le terrain

D'après ces résultats nous constatons que 90% de notre échantillon trouvent que : le groupe auquel ils appartiennent en plus des sorties culturelles leur apporte de nouvelles connaissances et pour les 10% restant ils trouvent que ni le groupe, ni les sorties culturelles n'apportent des connaissances pour eux.

On peut dire que la majorité des salariés de l'entreprise CANDIA, sentent qu' au sein de l'entreprise les activités collectives apportent des nouvelles

¹ Ibid. p60.

connaissances pour eux, cela revient toujours à la politique et à la culture de l'entreprise qui encouragent les activités collectives dans le milieu du travail et qui profitent de toutes les occasions pour organiser des sorties culturelles à leurs salariés cela peut vraiment aider les salariés à acquérir de nouvelles informations avec la diversité culturelle dans les autres régions et fréquenter de nouvelles personnes pour faire des échanges d'idées entre eux.

Donc l'entreprise doit organiser des sorties culturelles qui vont permettre aux salariés de s'imaginer et de se construire, elles aident à comprendre le monde qui les entoure à trouver les réponses aux multiples questions à développer son regard et sa sensibilité.

Tableau N°19 : La relation entre les activités collectives et les décisions que l'entreprise prend

Partage de Activité Collective / décision	oui		non		parfois		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	18	22.5	15	18.75	15	18.75	46	57.5
Non	07	8.75	05	6.25	20	25	34	48.5
Total	25	31.25	20	25	35	43.75	80	100

Source : enquête sur le terrain

D'après les données statistiques de ce tableau, on constate que la majorité des salariés des salariés sont d'accord qu'il y a des activités collectives au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 43.75% et que parfois l'entreprise prend les décisions avec la coopération des salariés avec un pourcentage de 31.25%, contre un faible pourcentage de 25% qui disent qu'il n'y a pas des activités collectives et que l'entreprise ne partage pas avec eux leur décision.

On peut dire que presque la majorité des salariés de l'entreprise CANDIA sont d'accord que l'entreprise prend ses décisions avec les salariés et aussi pour les

activités collectives qui existent dans l'entreprise cela peut être expliqué par la culture de cette entreprise qui prend toujours en considération l'avis de ses salariés et qui donne une grande importance aux activités collectives, et qui encourage la solidarité et la coopération entre ses membres.

C'est ce que **MEIER Olive** prouve : « la culture de l'entreprise est un phénomène collective qui associe des individus au sein d'un même group social »¹ la culture de l'entreprise est aussi caractérisée par sa cohésion interne.

Tableau N°20 : La relation entre le respect des normes et des valeurs imposés par l'entreprise et les éléments qui déterminent l'intégration d'un salarié.

Respect des normes Eléments Qui détermine l'intégration et des valeurs	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Bonne rémunération	06	7.5	06	7.5	12	15
Bonne relation avec les responsables	18	22.5	02	2.5	20	25
Le sérieux du salarié et le respect des conditions de travail	46	57.5	02	2.5	48	60
Total	70	87.5	10	12.5	80	100

Source : enquête sur le terrain

Nous constatant que 87,5% de notre échantillon d'étude respectent les normes et les valeurs de l'entreprise contre 12,5% qui ne respectent pas ces dernières, et l'élément qui détermine l'intégration des salariés c'est le sérieux du salarié et le respect des conditions de travail avec un pourcentage de 60%, en 2^{ème} lieu c'est les bonnes relations avec les responsables avec un pourcentage de 25%, et en dernier lieu la bonne rémunération avec un pourcentage de 15%.

¹ MEIER Oliver, management interculturelle, 2^{ème} Ed Dunod, Belgique, 2006, P10.

Nous soulevons que les membres de notre échantillon respectent les valeurs de l'entreprise car elle renforcera son existence sociale et professionnelle, la plus part des salariés donnent l'importance en 1^{er} lieu au sérieux et au respect des conditions du travail car c'est le secret de la réussite de chaque salarié, et en 2^{ème} lieu on trouve la bonne relation avec le responsable hiérarchique, c'est ce qui renforcera le sentiment d'appartenance chez le salarié, et aide à augmenter l'estime de soi des membres de l'entreprise, et en dernier lieu, c'est la rémunération qui se considère juste comme un élément secondaire pour vivre et répondre aux besoins socioéconomiques des salariés.

Tableau N°21 : Réparation selon le respect des valeurs et principes de l'entreprise.

Respect des normes et valeurs	F	%
Oui	70	87.5
Non	10	12.5
Total	80	100

Source : enquête sur le terrain

Les données du tableau nous montrent que la majorité des salariés de notre échantillon respectent les principes et les valeurs de leur entreprise avec un pourcentage de 87,5%, contre un faible pourcentage de 12,5% qui ne respectent pas les valeurs et les principes de l'entreprise.

Nous constatons que presque toute notre population d'étude considère que les valeurs et les principes de l'entreprise ont été respectés, cela signifie que l'entreprise a une culture et des principes que les salariés doivent respecter, car ces derniers ont des éléments centraux de cette entreprise, et avec cette culture qui se trouve dans l'entreprise et avec tous ses principes que le salarié peut

trouver un enracinement culturel qui renforcera son adhésion, car la culture et les principes de l'entreprise sert à imaginer les valeurs et les principes des salariés dans leur organisation, donc les salariés ne peuvent pas négliger la culture de l'entreprise alors qu'il font partie de cette entreprise et de cette culture, on peut argumenter cette idée par la définition de **MOURICE Thévenet** :

« Un ensemble de références partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire en répondant aux problèmes rencontrés ». ¹

Tableau N°22 : La relation entre la solidarité en cas de problème et le genre

Genre solidarité en cas de problème	Masculin		féminin		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	52	65	28	35	80	100
Non	00	0	00	0	00	0
Total	52	65	28	35	80	100

Source : enquête sur le terrain

Nous remarquons dans ce tableau qu'il existe un pourcentage de 100% et d'effectif de 52% masculin et de 35% féminin qui sont tous d'accord à la solidarité en cas de problème.

Cela peut être interprété : que les membres de l'entreprise CANDIA encouragent la solidarité et la coopération entre eux et son faire la différence entre le genre masculin ou féminin, cela revient toujours à la politique de l'entreprise CANDIA qui encourage la solidarité et qui renforcera le sentiment de coopération entre les salariés.

C'est ce que **VALADE Bernard** a indiqué dans sa définition « dans toutes les sociétés la détermination des objectifs s'effectue à partir d'une représentation du désirable et se manifeste dans les idéaux collectifs » ¹

¹ THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, Ed puf, 1993, p32.

Tableau N° 23 : La relation entre le niveau d’instruction et les catégories professionnels

Catégorie professionnel Niveau d’instruction	maîtrise		exécution		cadre		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Primaire	00	0	02	2.5	01	1.25	03	3.75
Moyen	00	0	02	2.5	01	1.25	03	3.75
Secondaire	03	3.75	04	5	02	2.5	09	11.25
Universitaire	27	33.75	21	26.25	17	21.25	65	81.25
Total	29	36.25	29	36.25	22	27.5	80	100

Source : enquête sur le terrain

Nous remarquons que pour 81,21% des salariés de cette entreprise ont un niveau universitaire, et un pourcentage de 11,25% pour le niveau secondaire et pour le niveau primaire et moyen en trouve un très faible pourcentage de 3,75%, et 3.75% pour niveau moyen.

Vue la tranche générale qui est de 81,21%, appartient au niveau universitaire car la production du lait demande des diplômés à haut niveau alors c’est l’opération qui exige la connaissance et la réflexion, car le salarié de production par exemple n’a pas le droit à l’erreur alors c’est la vie des êtres humaines qui est en joue, et pour les autres catégories professionnels n’on pas le droit de toucher les produits avec lesquelles le lait se produit, leurs fonctions se limite seulement aux fonctions qui est loin de la fabrication telle que les fonctions administrative, la fonction de maîtrise et celle des l’exécution qui occupent un taux très élevé qui est de 36,25% par rapport aux cadres qui occupent seulement 27,5%, cela revienne à la nature de travail au sein de

¹VALADE Bernard, dictionnaire de sociologie, Ed Larousse, 1999, p224.

l'entreprise CANDIA qui exige beaucoup plus les fonctions de maîtrise et d'exécution.

Tableau N°24 : la relation entre le respect des valeurs et des principes de l'entreprise et les éléments qui déterminent l'intégration

Respect des normes et des valeurs éléments qui de l'entreprise Déterminent l'intégration	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Bonne rémunération	10	12.5	02	2.5	12	15
Bonne relation avec les responsables	17	21.5	3	3.75	20	25
Le sérieux du salarié et le respect des conditions du travail	43	53.75	05	6.25	48	60
Total	70	87.5	10	12.5	80	100

Source : enquête sur le terrain

Nous remarquons que 87,5% respectent les valeurs de leur entreprise avec un effectif de 70 contre un pourcentage de 12,5 et un effectif de 10 et pour les éléments qui déterminent l'intégration en trouve un pourcentage de 60% pour le sérieux de salarié le respect des conditions du travail, et un pourcentage de 25% pour les bonnes relations avec le responsable, et un faible pourcentage de 15% pour la bonne rémunération.

Le respect des valeurs de l'entreprise et le sérieux du salarié et le respect des conditions de travail, marquent un pourcentage élevé par rapport à la bonne relation avec le responsable et la bonne rémunération, cela revienne peut être a la culture d'entreprise qui est un élément très important pour l'intégration des salariés, car un salarié sérieux, qui respecte les conditions de son entreprise est un salarié qui connait et qui respect très bien la culture de son entreprise cette culture qui fait partie des conditions de travail, cela est un réseau qui aide le salarié pour mieux s'intégrer dans son entreprise.

C'est ce que **GRAWITZ.M** a dit dans sa définition de l'intégration : «.....elle désigne la situation d'un individu ou d'un autre groupe qui est en interaction avec les autres groupes ou individus (sociabilité), qui partage les valeurs et les normes de la société à la quelle appartient l'intégration, on oppose donc la marginalité, la déviance, l'exclusion¹».

Tableau N°25 : la relation qui existe entre les valeurs imposés par l'entreprise et les facteurs qui facilitent les tâches.

Respect des valeurs imposé par l'entreprise facteurs qui facilitent les tâches	oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
La communication	22	27.5	03	3.75	25	31.25
Bonne relation avec le supérieur hiérarchique	20	25	02	2.5	22	27.5
Organisation du travail	15	18.5	03	3.75	18	22.5
La confiance, la sécurité et le maitrise du domaine	23	28.5	02	2.5	15	18.5
Total	70	87.5	10	12.5	80	100

Source : enquête sur le terrain

Nous soulevons que 87% de notre échantillon respectent les valeurs de leur entreprise. Par contre 12.5% pensent le contraire. La majorité des salariés trouvent que l'élément qui facilite les tâches c'est la communication avec un pourcentage de 31,25%, en deuxième lieu en trouvent les bonnes relations avec le supérieure hiérarchique avec un pourcentage de 27.5%, ensuite c'est l'organisation du travail avec un pourcentage de 22,5%, et enfin c'est la confiance, la sécurité et la maitrise du domaine.

¹ GRAWITZ.M, lexique de sciences sociales, 7^{ème} Ed, Dalloz, paris, 1999, P 234.

Nous constatons que 87% de notre échantillon respectent les valeurs de leur entreprise et trouvent que le 1^{er} facteur qui facilite leurs tâches c'est la communication. après c'est les bonnes relations avec le responsable qui est un élément très important pour l'estime de soi du salarié et ensuite c'est l'organisation du travail qui aide à éviter toute l'anarchie qu'en peut trouver dans l'entreprise et enfin c'est la rémunération qui porte un pourcentage faible car c'est le facteur qui répond juste au besoin socioéconomique de salarié, donc notre échantillon trouve que la communication est facteur très important pour la facilitation des tâches, qui dit communication dit la communication interne et externe, pour la communication interne on peut dire que c'est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux, l'importance de cette communication est multiple, elle aide d'abord à organiser le travail, elle est très importante pour maintenir une bonne ambiance importante pour le travail d'équipe, et pour la communication externe, c'est la communication entre les acteurs qui sont à l'extérieur de l'entreprise (les clients et les fournisseurs). La communication vers les clients potentiels est essentielle pour les convaincre en ce qui concerne la qualité des produits et prestation de l'entreprise, la communication externe à destination des clients existants vise à la fidélisation de leurs proposer un suivi régulier concernant la qualité des prestations proposées et d'entretenir la sous fonction par apport à l'entreprise¹. C'est ce qui facilite la tâche de chaque salarié,

la bonne relation avec le responsable prend la deuxième place après la communication car grâce à cette relation que le salarié peut sentir qu'il a une place au sein de cette entreprise, c'est ce qui va lui donner la volonté de travailler, et pour l'organisation c'est un élément pour éviter toute sorte d'anarchie dans le travail, et pour que le salarié peut travailler dans les meilleures conditions possible,

¹ WWW. Création 'entreprise. com. Consulté le 17.05.2014, à 14 :31.

Pour la confiance, la sécurité et la maîtrise de domaine prend un faible pourcentage, car ce sont des éléments qui prend du temps pour les réalisées.

Synthèse de la première hypothèse :

D'après les résultats obtenus durant l'analyse des données de cette hypothèse qui est :

La culture d'entreprise facilite l'intégration socioprofessionnelle des salariés.

Cette hypothèse est évidemment confirmée, car à partir de la précédente analyse on a déduit que réellement, la culture d'entreprise facilite l'intégration socioprofessionnelle des salariés, ainsi que nous résultats le démontrent comme suite :

-Le respect des normes et des valeurs de l'entreprise et l sérieux des salariés et leurs respect aux conditions du travail avec un pourcentage de 60% cela est démontré dans le tableau N°20. Et le tableau N°21.

Discussion la deuxième hypothèse :

D'après les résultats obtenus durant l'analyse des données de cette hypothèse qui est :

La culture d'entreprise facilite l'intégration socioprofessionnelle des salariés.

Cette hypothèse est évidemment confirmée, car à partir de la précédente analyse on a déduit que réellement, la culture d'entreprise facilite l'intégration socioprofessionnelle des salariés, ainsi que nous résultats le démontrent comme suite :

-Le respect des normes et des valeurs de l'entreprise et le sérieux des salariés et leurs respects des conditions du travail avec un pourcentage de 60% cela est démontré dans le tableau N°20. Et le tableau N°21.

Synthèse de la deuxième hypothèse :

Qui est : **la culture d'entreprise permet une bonne réalisation des tâches.**

Les résultats obtenus concernant cette hypothèse nous incitent à dire que vraiment la culture d'entreprise permet une bonne réalisation des tâches.

-Comme est-il montré dans notre analyse, les salariés de l'entreprise TCHIT-LAIT CANDIA respecte les valeurs imposé par l'entreprise avec un taux élevé 87.5% dans le tableau n°20, et grâce a la communication qui existe dans l'entreprise et qui permettre de faciliter leurs tâches avec un pourcentage de 31.25% dans le tableau n°25.

Synthèse des deux hypothèses :

On suggérant ces deux supposition ont était sensé de les testés sur le terrain et de les vérifiés par la suite, dans le but de pouvoir répondre à ces dernières, après les avoir tester et ensuite les vérifier on a déduit :

-Que la culture d'entreprise de CANDIA à aider les salariés de s'intégré, grâce a l'encouragement que cette entreprise fournit pour les activités collectives, la solidarité entre les salariés, elle facilite la communication qui est un élément déterminant pour la facilité des tâches.

Donc, dans ce cas nos deux hypothèses ne peuvent être que confirmées, puisque les résultats de notre recherches les prouvent.

Pour conclure, il est bien évidant que la culture d'entreprise facilite l'intégration socioprofessionnelle des salariés, malgré qu'il ya quelque obstacles qui empêche leurs intégration a cause de la mauvaise relation et les conflits qui existe entre quelque salariés, mais on doit tenir compte que la culture d'entreprise élimine les obstacles qui empêchent cette intégration car elle encourage les salariés pour avoir le sentiment d'appartenance, grâce a la liberté que les salariés trouvent

avec la créativité et l'initiative, et aussi grâce aux responsabilités que l'entreprise donne à leurs salariés, tout ces éléments ont un rendement soit pour les salariés, soit pour l'entreprise elle-même, car arriver à intégrer un salarié dans son milieu de travail, veut dire assuré son bon comportement ainsi que son rendement.

-Un salarié qui n'est pas convaincu de la culture de son entreprise, et qui subit un malaise ne peut jamais effectuer convenablement ses tâches.

Par rapport à notre problématique et nos questions posées on peut répondre comme suite :

La facilité d'avoir des amis dans l'entreprise facilite l'intégration des salariés, démontrés dans le tableau N°9 avec un pourcentage de 97%, et le sentiment d'appartenance qui est un facteur très important pour l'intégration d'un salarié en peut le trouver dans le tableau N°11 avec un pourcentage de 88.75%.

-Les moyens de communication sont des éléments très importants pour la facilité des tâches, le tableau démontre que la communication apporte un pourcentage de 88.75%, et pour l'évolution technologique qui joue aussi un rôle dans la facilité des tâches avec un pourcentage de 81.5% qui se démontre dans le tableau N° 13, et la bonne relation avec les supérieurs qui aide le salarié à travailler allégrement porte un pourcentage de 57.5 dans le tableau N°14.

Résumé du chapitre :

Dans ce cinquième chapitre qui est la dernière étape de notre recherche : consiste à l'interprétation de toutes les données qu'on avait collectées grâce au questionnaire sous forme de tableaux simples et croisés et en plus nous avons fait pour chacun d'eux une analyse statistique et puis une analyse sociologique, en suite pour chaque hypothèse on a résumé ses résultats dans le but de la

confirmer ou l'infirmier, enfin on a conclu ce chapitre par des résultats généraux de notre enquête.

Conclusion

Conclusion générale :

Vue de l'extérieur, toutes les entreprises se ressemblent : des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'hommes et de marchandise, portant un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à un autre, chacune à sa personnalité, possède une identité et une image propres, rechercher la spécificité d'une entreprise conduit à analyser sa culture donc à connaître son rôle sur les hommes qui la compose.

Les entreprises ne peuvent avoir une très bonne culture que pour faire faciliter l'intégration et la bonne réalisation des tâches de ces salariés.

Tout d'abord, revenant aux résultats obtenus et les informations recueillies de notre recherche ont nous permettons de valider et de vérifier nous deux hypothèses proposées dans la problématique. Qui porte d'une part sur la culture d'entreprise qui facilite l'intégration socioprofessionnelle des salariés, et d'autre part la deuxième qui permet une bonne réalisation des tâches.

Il apparaît que la culture d'entreprise est un élément très important pour l'intégration socioprofessionnelle des salariés, car cette culture permet aux membres d'entreprise d'avoir le sentiment d'appartenance par exemple par la responsabilité et la confiance que l'entreprise donne à ses salariés. Et d'autre part elle facilite la réalisation des tâches grâce aux activités collective qui existe au sein de l'entreprise et à la solidarité en cas des problèmes.

Du point de vue de notre échantillon d'étude, la culture d'entreprise joue un rôle de double tranches, d'une part elle joue un rôle primordiale de leurs intégration socioprofessionnelle, grâce à la communication qui existe entre les membres de TCHIT-LAIT CANDIA, et aux encouragements que cet organisme fait pour les activités collective, aussi grâce aux bonnes relations qui sont des relations très

chaleureuse entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchique, et pour la facilité de la réalisation des tâches, l'entreprise CANDIA essaye toujours d'être à jour avec le monde extérieur grâce aux nouvelles technologies et l'évolution des moyens de communication, aussi pour que les salariés ne trouvent pas un malaise lors de la réalisation des tâches

L'entreprise encourage les activités collective et la solidarité entre les membres de l'organisme en cas de problèmes, aussi pour que les salariés améliore leurs travaux, l'entreprise profite toujours des occasions pour organiser des sorties culturelle pour que ses employés peuvent changés avec les autres employeurs leurs connaissances et pour développé leurs attitudes pour que le salarié réalise ses tâches en bonne conditions.

Malgré les difficultés de quelque salariés qui trouvent l'or d'exécution de leurs tâches qui revienne parfois a des tâches compliqués et aux mauvaises relations qui existent entre quelques salariés qui ce considères comme des conflits aux travail mais grâce aux sérieux des salariés et aux respect des conditions du travail aide toujours ces individus a surmonté leur problèmes pour mieux s' intégrés et de donné plus a leurs organisme.

En fin, et d'après l'important rôle de l'entreprise en peut dire que la culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu palpable, qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation.

Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les firmes cherchant à dynamiser leurs potentiel humain, consciente et la richesse de celle-ci bien quelle rencontre des réticences de certaines acteurs, la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

-AMABLE.B et autre, les systèmes d'innovation a l'aire de la globalisation, édition economica, Paris, 2008.

-BENAMOZING Daniel, Identité, in. Dictionnaire de sociologie, Ed. Larousse, 1999.

-BENDIABDELLAH.B, la réalité de la formation dans l'entreprise Algérienne, colloque international, 2002.

-CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines (principe généraux et cas pratique), 3^{ème} édition, Dallaz, paris, 2000.

-CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratique), 3^{ème} édition, Armand Colin, septembre 2001.

-COHEN Annick, Toute la fonction ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2006.

-Delavallée Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, surmonter les résistances culturelles, édition organisation, 1, rue Thenard 75 240, paris cedex 05. 2002.

-GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, édition DALLOZ, paris, 2001.

-GRAWITZ.M, lexique des sciences sociales, 7^{ème} éd, Dalloz, paris, 1999.

-G.hofsted, cultures conséquent, édition Londres, paris, 1980.

-HELINA hirata, nouvelle forme d'organisation et de relation de travail, édition : l'harmattan, paris, 1992.

-Kroeber A, Kluckhohn C, Culture: A critical review of concepts and definitions, Mac Millan, N-Y, 1952.

-LABELLE.M, tous les secrets d'un conseil en recrutement, éd d'organisations, paris. 2002.

-MOURICE Thévenet, la culture d'entreprise, éd, puf, 1993.

-Meier Olivier, management interculturel, 2^{ème} édition : DUNOD, Belgique , 2006.

-PERETTI Jean Marie, ressources humaines, 5^{ème} édition Vuibert, paris, 1999.

-PERETTI Jean Pierre, gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratique), 3^{ème} édition, Armand colin 2001.

-PLANE Jean Michel, la gestion des ressources humaines, édition economica, paris, 2003.

-QUIVY Raymond et COMPANHOUD LUC VAN, manuel de recherche en science sociales, 2^{ème} édition DUNOD, 1995.

-SAINSAULIEU(R), sociologie de l'entreprise, 2eme éd, Dalloz, paris, 2002.

-Seignobos C, Histoire sincère de la nation française, 1549.

-SILEM.A et autre, lexique d'économie, 7ème éd, Dalloz, paris, 2004.

-Thévenet Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} édition : que sais-je ? Paris, 2007.

-Tylor E, La civilisation primitive, Reinwald and co, Paris, 1876-1878.

-VALADE Bernard, valeurs.in. Dictionnaire de sociologie, Ed Larousse, 1999.

DICTIONNAIRE

-Akbar MOLAJANI, dictionnaire de sociologie contemporaine, 1er éd Zagros, paris, 2004.

-Gilles FERREOL et autre, dictionnaire de sociologie, 3ème édition Armand colin, paris 2009.

-MARTINNON Jean pierre, culture, in. Dictionnaire de sociologie, éd. Encyclopédie universel& Albin Michel, 1998.

-ROLAND.D et autres, dictionnaire de psychologie, 1^{ère} édition quadrige, paris

SITES WEB

-Www. Alalgérie-monde.com/actualité/ article4679.htm.

-Encyclopédie, collection, Microsoft encarta 2009.

-D'après El WATAN. Www.elwatan. Com. Par Mdjid Makedhi. Le 13 Novembre 2008.

ANNEXES

ANNEXE N°1

Questionnaire

1^{er} axe : les données personnelles :

1) Age

[20-30[

[30-40[

[40-50[

[50 et plus

2) Le sexe: masculin

Féminin

3) La situation matrimoniale :

Célibataire

marié(e)

Divorcé (e)

veuf (V)

4) le niveau d'instruction :

Primaire

secondaire

Moyen

universitaire

5) la catégorie professionnelle :

Maitrise

Exécution

Cadre

6) lieu de résidence :

Dans la wilaya

Hors wilaya

2^{ème} axe : la culture de l'entreprise permet la bonne réalisation des taches :

1) respectez-vous les valeurs et les principes de votre entreprise ?

Oui

non

2) ya -t'il des activités collectives au sein de l'entreprise tchin-lait ?

Oui

non

3) les décisions que votre entreprise prend, sont-elles partagées avec vous?

Oui

non

parfois

4) votre entreprise est-elle à jour avec les évolutions de l'environnement extérieur (les nouvelles technologies par exemple) ?

Oui non

5) Les décisions sont-elles prises au bon niveau ?

Oui non

6) avez-vous les mêmes croyances religieuses avec les autres membres de l'entreprise?

Oui non

7) quel genre de support de communication utilise-t-on dans votre entreprise :

Livret d'accueil les manuelles

Les journaux les séminaires

Autre

8) l'entreprise est-elle un lieu où on se fait des amis (es) ?

Oui non

11) est ce que les systèmes et les croyances de l'entreprise gênent votre mentalité et croyance ?

Oui non

12) avez-vous une liberté de créativité et d'initiative ?

Oui non

15) y-a- t'il une solidarité entre vous en cas de problème ?

Oui non

16) est-ce que vos supérieures hiérarchiques respectent vos normes et vos valeurs ?

Oui non

17) le groupe auquel vous appartenez vous apporte-t-il de nouvelles connaissances ?

Oui non

18) dans votre entreprise organisez-vous des sorties culturelles ?

Oui non

Si oui,
lesquelles.....

**3^{ème} axe: la culture de l'entreprise permettre l'intégration
socioprofessionnelle des salariés**

1) avez-vous rencontré des difficultés pour s'adapter au travail durant les premiers moments de recrutement (période d'essai)?

Oui non

Si oui lesquelles
.....

2) est ce que vous formez de bon groupe avec vos collègues?

Oui non

Si oui, est ce que cette relation joue un rôle sur le processus
d'intégration.....
.....

3) selon vous, quelles sont les difficultés (risques) que vous rencontrez lors de l'exécution de vos tâches?

La fatigue le stress l'insécurité

Autre.....

4) quel sont les éléments qui empêchent votre intégration ?

Mauvaise relation avec les membres de votre entreprise

La difficulté du fonctionnement

Autres
.....

5) quels sont les besoins des salariés pour mieux s'intégrer?

La sécurité la motivation la formation

Autres.....

6) l'intégration avec l'entreprise tchin-lait lors de votre confirmation, est-elle immédiate?

Oui non

5) dans votre entreprise, vous donnent-ils des responsabilités ?

Oui

non

6) avez-vous le sentiment d'appartenance a l'entreprise ?

Oui

non

*est ce que les normes et les valeurs imposés par l'entreprise vous permettent une bonne intégration sur le plan social et professionnelle ?

Oui

non

Si oui

lesquelles.....

-Quels sont les principaux facteurs qui vous facilitent vos tâches ?

.....
.....

-A votre avis, quelles sont les éléments qui déterminent l'intégration d'un salarié ?

.....
.....

II. Etat des Effectifs par Structure et par Catégorie
Période : février 2014

catégorie	sexe	Direction Générale			Direction Ressources Humaines			Direction Apprs.			Direction Finances Compta.			Direction Marketing et ventes			Direction Production			Direction Technique			Direction Laboratoire			Total Général		
		Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP	Classique	CTA	CID/CIP			
Cadre	Homme	9	-	-	3	-	-	1	-	-	3	-	-	8	-	-	8	-	-	6	1	-	4	-	-	42	1	-
	Femme	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	3	-	-
	Total	9			4			2			3			8			8			7			5			46		
Maîtrise	Homme	2	3	-	15	-	-	12	1	-	3	-	-	37	6	-	59	9	1	22	4	-	8	7	-	158	30	1
	Femme	3	-	-	3	1	1	-	-	-	1	1	-	2	-	-	-	-	1	-	-	-	6	-	-	16	2	1
	Total	8			20			13			5			45			69			27			21			208		
Exécution	Homme	-	-	-	56	1	-	16	1	-	-	-	15	-	-	136	6	-	2	-	1	3	-	-	228	8	1	
	Femme	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	
	Total	-			64			17			-			15			142			3			3			244		
Apprenti	Homme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-
	Femme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Total	-			-			-			1			-			-			5			-			6		
Total structure	Homme	11	3	-	74	1	-	29	2	-	7	-	-	60	6	-	203	15	1	35	5	1	15	7	-	434	39	2
	Femme	3	-	-	11	1	1	1	-	-	1	1	-	2	-	-	-	-	-	1	-	-	7	-	-	26	2	1
	Total	14			75			31			7			66			219			41			22			475		
Total Général structure	Homme	17			88			32			9			68			219			42			29			504		
	Femme	3			13			1			2			2			-			1			7			29		