

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES HUMAINES

DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en sociologie

Option : sociologie de travail et des ressources humaines

Thème :

**L'impacte de la culture d'entreprise sur l'adaptation et
la motivation des salariés**

**Cas pratique : S.A.R.L Béjaia logistique d'Ighzar
Amokrane de Béjaia**

Préparé par les étudiantes :

- **HAMZI Nadia**
- **HANNICHE Samira**

Encadré par :

Mr : MERRI Abdelmoumene

Année universitaire 2013-2014

Remerciements

En premier lieu nous remercions *ALLAH*, le tout puissant de nos avoir aidé pour arriver à réaliser ce travail qui représente le fruit de plusieurs années d'études.

Nous tenons à remercier :

Notre encadreur Mr : MARRI pour ses orientations.

L'enseignant Mr : MATI qui nous a aidés, grâce à ses conseils et ses orientations.

Toute les personnels de BEJAIA LOGISTIQUE, Mr JABARA Kamel qui nous a donner la chance de faire notre stage pratique, aussi nous tenons à remercier Mr : SAMIR, M^{elle} : LAMIA, et Mme : JABARA, ainsi que toute les personnels au niveau de cette entreprise qui nous a aider durant notre période de l'enquête.

Nous remercions les membres de jury, qui nous honneur et avoir bien voulu évaluer ce travail.

Nous remercions toutes les personnels de la bibliothèque d'ABOUDAOU.

Tous ce qui ont nous aidé de loin ou de près dans la réalisation de notre mémoire.

à tous.

Merci

Dédicace

Je dédie ce travail à :

- Mes parents : grand père, grands mère, mon père, ma mère*
- Mes sœurs et frères.*
- Toute ma famille cousins, cousines, mes tentes et mes oncles...*
- Tous mes amis de proche ou de loin.*
- Tous ce qui m'aide dans la réalisation de ce travail.*
- Tous ce que j'aime et j'estime.*

NADIA

Dédicace :

-Je dédie du fond du mon cœur ce modeste travail tout d'abord à mes parents qui m'ont assisté sur le plans financier et morale tout long de mes années d'études ;

-A mon gronde père et ma gronde mère ;

-A mes frères : Sofiane, Smail, Yacine, Malek ;

-A mon oncle ainsi tout sa famille ;

-A mes tantes ;

-A ma binôme Nadia pour sa courage et s'amitié ;

-Ainsi mes amies : Fadila, Nassia, Souad, tounese, Fahima, Saliha ;

- Tous ceux qui sont de prés ou de loin m'apporté leur soutien.

HANNICHE Samira

Liste des tableaux :

N° du tableau	Titre de tableau	N° de page
01	Répartition de la population selon le sexe	76
02	Répartition de la population selon le niveau d'instruction	77
03	Répartition de la population selon l'âge	78
04	Répartition de la population selon la fonction	78
05	Signification de la culture d'entreprise pour les salariés	79
06	Impact de la culture d'entreprise sur l'adaptation des salariés.	80
07	La connaissance de métiers et de règles de BL jouent un rôle dans l'adaptation des salariés au travail	81
08	Signification des normes et des valeurs pour les employés	82
09	Le degré d'application des normes et des valeurs dans BL	83
10	La transmission de la culture	84
11	L'influence de la personnalité de responsable sur les comportements des salariés	85
12	Les difficultés d'acquisition de la culture	86
13	L'exigence d'établir des bonnes relations entre les collègues	87
14	L'effet des différentes cultures professionnelles entre les employés	88
15	Le partage des événements entre les collègues	89
16	Les critères de la culture qui influence sur l'adaptation des salariés au travail	90
17	Considération l'entreprise comme une maison	94
18	Les éléments qui ont des influences sur la motivation des salariés	95
19	Les difficultés rencontrées pour s'intégrer au sein de groupe	96
20	BL exige à ses employés de mettre les tenus vestimentaires spéciaux à l'entreprise	97
21	L'effet de respect de règlement intérieur de BL sur l'implication des salariés au travail	98
22	BL offre des cadeaux	99
23	L'influence de la culture de BL sur ses salariés	100
24	L'effet de la culture sur le changement de la personnalité des salariés	101

25	La reconnaissance a une influence sur les comportements des salaries.	102
26	L'influence de la culture d'entreprise sur la motivation des salaries	103

La liste des abréviations :

Abréviation	Signification
S.A.R.L	Société à Responsabilité Limité
BL	Bejaia Logistique
GRH	Gestion des Ressources Humaines
E.R.D	Existence, Rapports sociaux et Développement
V.I.E	Valence, Instrumentalité, expectation
DRH	Direction des Ressources Humaines
ANEM	Agence National de l'Emploi
PME	Petit moyen entreprise

Sommaire

Introduction

Chapitre I : La partie méthodologique

Préambule.....	04
1- Les raisons de choix de thème	04
2- Les objectifs de la recherche	04
3- La problématique	06
4- Les hypothèses	09
5- Définition des concepts clés	10
6- La pré-enquête	14
7- La méthode et la technique.....	15
8- L'échantillon.....	17
9- Les études antérieures	18
10- Les obstacles rencontrés	21

Chapitre II : la notion de la culture d'entreprise.

Préambule.....	23
1- Définition de la culture d'entreprise.....	23
2- L'évolution de la culture d'entreprise.....	25
3- Les composantes de la culture d'entreprise.....	29
4- Les caractéristiques.....	32
5- Les sources.....	34
6- Le rôle de la culture d'entreprise.....	37
7- L'importance.....	39
8- L'impact positif.....	40
9- Une culture forte.....	42
10- Les limites de la culture d'entreprise.....	43
11- Quand le management s'intéresse à la culture d'entreprise	45
12- les modes de production de la culture d'entreprise.....	48

Chapitre III : la motivation des salariés au travail.

Préambule.....	51
1- Définition de la motivation.....	51
2- Les facteurs de la motivation.....	53
3- Les caractéristiques de la motivation.....	55
4- Les théories de la motivation.....	55
Chapitre IV : présentation de l'entreprise d'accueil.	
Préambule.....	62
1- Historique.....	62
2- Présentation de S.A.R.L Bejaia Logistique.....	63
3- L'état de facteur humain.....	63
4- Mission et activité de l'entreprise.....	64
5- L'organigramme de l'entreprise.....	65
6- La direction et les différents services et leurs rôles.....	65
Chapitre V : analyse et interprétation des résultats de la recherche.	
Préambule.....	75
1- Analyse et interprétation de la première hypothèse.....	78
2- La discussion des résultats de la première hypothèse.....	90
3- Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....	93
4- Discussion des résultats de la deuxième hypothèse.....	103
5- Les résultats obtenus.....	107
Conclusion.....	109
La liste bibliographique.	
Les annexes.	

Introduction

Introduction

Depuis le XIX^e siècle, des dirigeants des premières grandes entreprises ont construit des discours destinés à mobiliser leur personnel. Il y utilisait déjà des métaphores, communautaire (famille, maison, équipe). Par certains aspects, l'usage moderne de la « culture » leur ressemble étrangement. Dans les années 80, le monde des entreprises s'est emparé des mots des anthropologues : « culture », « mythes », « rites », « héros ». La culture d'entreprise continue d'être régulièrement utilisée dans les analyses et les discours des dirigeants. Dans le management des ressources humaines, la cohérence de la culture, le degré d'implication ou d'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise sont fréquemment présenté comme autant des conditions pour la performance.

La culture d'entreprise a pu parfois apparaître comme un moyen miraculeux et instantané de parvenir à régler définitivement l'intégration des salariés dans l'entreprise.

La culture d'entreprise favorise la motivation puisque les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. Toute fois la culture d'entreprise comporte des limites : les effets attendus ne sont pas toujours atteints car certains individus peuvent ne pas adhérer aux valeurs véhiculées par cette culture, limitant ainsi les effets au niveau de la motivation ; de même, les conflits de personnes peuvent limiter les effets positifs attendus ; une culture d'entreprise trop forte peut être perçue par les salariés comme une manipulation ; elle peut constituer aussi un facteur de rigidité face au changement comme par exemple à l'occasion d'opération de fusion.

En mettant l'accent sur le phénomène organisationnel, la culture ne doit pas faire oublier l'individu, à ce titre, le concept d'implication est très riche car il permet, si non de réconcilier du moins de situer l'intersection entre les deux notions. La culture représente toujours un risque d'enfermement et de négation de l'autre. C'est le dérapage qu'il faut éviter, afin de conserver au concept de la

Introduction

culture celui d'ouverture sur le monde et de volonté d'acquisition de savoirs. La culture doit permettre de constater les réalités, et à pour but développer des capacités d'anticipation des phénomènes. Elle a pour principal défaut d'être étonnamment subjective, et de ce fait sujette à caution.

Dans le cadre de notre recherche sur l'impact de la culture d'entreprise sur la motivation des salariés au travail, nous avons fait une étude dans l'entreprise (**BL**) pour éclairer certains points qui ont une relation avec notre objet d'étude, nous avons adopté un plan de travail composé de deux parties qui contiennent des chapitres.

Chapitre I : Le cadre méthodologique.

Chapitre II : la notion de la culture d'entreprise.

Chapitre III : la motivation.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil.

Chapitre V: Ce chapitre est réservé pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

Chapitre I
Cadre
méthodologique

Préambule :

Tout travail scientifique exige de suivre une démarche précise et rigoureuse, notre cadre méthodologique est schématisé comme suit : les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la pré-enquête, la méthode et la technique, l'échantillon, les études antérieures et enfin les obstacles rencontrés.

01-Les raisons du choix du thème :

Dans notre domaine de la sociologie de travail et des organisations y a plusieurs thèmes intéressants qui nous obligent de découvrir ce qui cache derrière ces phénomènes pour arriver à les clarifier sur le terrain.

Nos raisons sont :

1-Lorsque nous sommes les premières qui abordées ce thème dans l'entreprise (**BL**), la curiosité de découvrir la réalité d'application de la culture au sein de cette entreprise.

2-Savoir les pratiques de la culture d'entreprise (**BL**).

3-Savoir les avis des salariés sur la culture de leur entreprise et la manière avec laquelle elle influence sur leur comportements.

4-Découvrir le terrain et avoir une expérience dans le monde du travail.

02-Les objectifs de la recherche :

Chaque recherche fixe des objectifs à atteindre dans le bon sens et à partir de notre recherche nous voulons atteindre les objectifs suivant :

1-Savoir comment cette culture d'entreprise influence sur le fonctionnement de l'entreprise (**BL**) et ses personnels.

2-Savoir l'application réelle de la culture d'entreprise (**BL**), et la manière dont laquelle elle motive ses salariés.

3-Pour arriver à accueillir certaines informations qui nous aident à mieux comprendre notre objet de recherche.

03-La problématique :

Au fil des siècles, le mot « culture » est accolé à des termes à la fois différents et de plus en plus nombreux. C'est par analogie à la culture d'une société, objet d'études des ethnologues, qu'on parle aujourd'hui de la culture d'entreprise.

L'entreprise est un corps social vivant construit selon ses caractéristiques, histoires, ses valeurs, ses croyances, ses symboles, ses normes...etc qui constitue sa notion de culture.

A l'époque les entreprises fonctionnent selon l'esprit familiale. ces entreprises sont caractérisées par des conflits entre ses membres, pas d'innovation, la productivité est faible, absence de compétence, c'est-à-dire sont pas efficaces, concernant la culture de ses entreprises, elles refusent toutes les valeurs de la société capitaliste, aussi il n'existe pas une relation de communication entre le responsable et les salariés.

Les entreprises ont connu une période des crises où il y a des modifications au niveau de leurs structures. La culture d'entreprise a connu une véritable application au sein des organisations et qui donne une importance aux personnels par création des nouvelles collectivités selon **SAINSAULIEU** « la nouvelle réalité culturelle des entreprises nécessite de nouveaux acteurs...la recherche des informations sur les attitudes, les attentes, les croyances du personnels »¹. La culture se trouve dans la tête des membres de l'entreprise mais elle existe aussi indépendamment d'eux. C'est un des sous-systèmes de l'organisation.

La culture d'entreprise ensemble de valeurs, de pratiques et de coutumes propres à une entreprise, elles sont plus en moins partagés par membre et ne sont pas incompatible avec l'existence de conflits.

¹ MALLICET Danielle Potocki, Elément de sociologie du travail, et de l'organisation, Edition ECONOMICA, Paris, 1997, p 37.

La notion de la culture est tombée dans les oubliettes de la littérature managériale pendant environ cinquante (50) ans. Ce concept a connu un fort développement dans les années 80 à travers les analyses managériales, soucieuses de l'efficacité des organisations, pour **SAINSAULIEU Renauld** et **SEGRESTIN Denis** « l'entreprise est productrice de sociabilité, d'identités et de valeurs qui lui sont propres. La culture d'entreprise se construit par la confrontation des identités individuelles au travail par la construction d'une mémoire collective à travers l'expérience et l'apprentissage, ainsi que par les contacts avec l'extérieur »¹. Selon **T.J.Peters** et **R.H.Waterman** « si la notion de la culture entre dans le monde de management seulement au début des années 80 ce n'est pas parce que auparavant, les entreprises n'avaient pas de culture, mais parce que, compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient à ce moment là, pertinente pour le management »².

Le phénomène culturel au sein des entreprises a été intéressé par les sociologues, les historiens, les ethnologues et les managers à l'intérieur de l'entreprise.

Dans cette période les personnels de l'entreprise ne considèrent pas comme des outils d'exploitation, mais des communautés créatrices des richesses, c'est-à-dire prendre en considération la place de l'homme au travail. Chaque individu doit avoir des connaissances sur la culture d'entreprise concernant l'histoire, les rites et les symboles d'entreprise, les méthodes de travail pour s'intégrer au travail.

L'intégration des salariés est une source de motivation personnelle et de performance pour leur postes occupés, la motivation c'est de faire un lien entre l'individu et l'entreprise par le travail pour arriver à la réalisation des attentes, des besoins et des objectifs personnels et organisationnels, selon **LEVY-LEBOYER** « la motivation met aussi en jeu les relations entre l'individu et l'organisation dans laquelle

¹ LAMBERT Jean-Renauld et Autres, Lexique de sociologie, 3^{ème} édition, DALLOZ, Paris, p 70.

² DELAVALLEE Eric et Autres, La culture d'entreprise pour manager autrement (les résistances culturelles), Editions d'Organisation, Paris, 2002, p 23.

il travail, le fait que chacun accepte, ou pas, les objectifs et les valeurs de l'organisation et également son désir de poursuivre sa carrière dans cette organisation »¹.

Face aux événements instables et complexe les entreprises cherchent à dynamiser leurs ressources humaines car l'organisation est consciente de la richesse de potentiel humain et connaît l'influence de la culture sur les comportements des salariés, elle essaye de mobiliser la motivation de leur subordonnés et développer son potentiel. L'individu doit avoir une certaine satisfaction au travail pour établir une relation avec les collègues, la reconnaissance, la responsabilité accordée par l'entreprise aux salariés.

Alors la culture d'entreprise permet aux salariés d'avoir des connaissances sur ses caractéristiques de base qui facilite l'adaptation du personnel à l'intérieur de l'entreprise, et pour améliorer la performance du personnel vers la réalisation des objectifs efficaces.

Au sein de l'entreprise **Bejaia logistique** applique une culture qui consiste à aider ses salariés pour s'intégrer au milieu du travail et pour mieux comprendre les principes de base sur laquelle elle constitue cette entreprise. A travers cette culture que les salariés puissent comprendre les règles de jeu de leur travail. La culture d'entreprise de **(BL)** s'appuie sur la reconnaissance, le respect d'autrui, la constitution des bonnes relations entre ses membres, et le respect du règlement intérieur de cette entreprise, toutes ces pratiques permettent aux salariés d'avoir une bonne application à l'intérieur de l'entreprise et une meilleure motivation dans l'exécution de leur tâche pour arriver à la réalisation de leurs objectifs et la performance de l'entreprise.

Notre travail se focalise sur l'effet de la culture d'entreprise sur la motivation des employés au sein de l'entreprise dans le but de savoir comment cette entreprise

¹ LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise (Modèles et stratégies), 2^e édition, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 24.

les aides à motiver au travail. A partir de tout ce que nous avons abordé dans notre problématique nous pouvons poser la question principale :

1- Quel est l'impact de la pratique d'une culture d'entreprise sur la motivation des salariés ?

04-Les hypothèses :

4-1-hypothèse 01 :

La connaissance de la culture d'entreprise facilite l'adaptation des salariés au sein de l'entreprise.

4-2-hypothèse02 :

L'application de la culture d'entreprise facteur nécessaire pour la motivation des salariés au travail.

05-Définition des concepts clés :

5-1-La culture :

Au sens courant, connaissance d'un ensemble d'œuvres et de pratiques culturelles « savantes ».

Au sens anthropologique, d'après **EDWARD BURNETT et Edward Taylor** « culture ou civilisation, pris dans son sens ethnologique le plus entendu, est ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la moral, les lois, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société »¹.

Dans le sens anthropologique le concept de culture désigne « l'ensemble des normes et des valeurs, des représentations partagées. Des façons de sentir, penser et agir qui fondent une société, une ethnie ou un groupe spécifique »².

Définition opérationnel :

La culture est l'ensemble de connaissances que l'individu acquit dans la société concernant les normes, les valeurs, les croyances, les règles et les traditions. C'est la manière d'adaptation de l'individu au sein de la société ; par la manière de penser, de sentir, d'agir et d'interroger dans son milieu sociale.

5-2-L'entreprise :

L'entreprise occupe actuellement une place majeure dans les pratiques sociales, elle se démontre comme une institution centrale dans la société. L'entreprise est une organisation complexe qui peut se définir et s'analyser des différentes manières.

Pour les économistes l'entreprise est un lieu où on combine entre plusieurs facteurs : facteurs de travail, facteurs capital. C'est un lieu où le travail est bien

¹ YVES Alpe et autres, Lexique de la sociologie, 3^e édition, Edition DALLOZ, Paris, 2010, p 69.

² LAFAY Claudette, Sociologie des organisations, Edition ARMAND COLIN, Paris, 1996, p77.

organisé dans le but de créer plus de richesses (bien et service), qui sont destinés à être vendus au marché dans la manière plus optimale à la recherche de la maximisation de profit.

Pour les gestionnaires l'entreprise est lieu où on analyse les différents instruments de performance et les conduites des entreprises (les stratégies, les objectifs, et les décisions)⁷.

Selon **PENAUX François** la définit « comme une forme de production par laquelle au sein d'une même patrimoine on combine les prix des divers facteurs de production apporter par des agents distincts du propriétaires de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence entre deux séries de prix »⁸.

Définition opérationnel :

L'entreprise est une organisation structuré, lieu où les salariés exercent leurs taches pour arriver à la réalisation de leur besoin, elle est un lieu de production des biens et des services.

Elle est une structure économique, sociale et juridique qui regroupe des moyens humains et matériels, combinés d'une manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel.

5-3-La culture d'entreprise :

Dans son acception la plus large, la culture d'entreprise peut être définit comme « l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail »⁹.

Pour **SAINSAULIEU Renaud** et **SEGRESTIN Denis** « l'entreprise est productrice de sociabilités, d'identités et de valeurs qui lui sont propres. La culture d'entreprise se construit par la confrontation des identités individuelles

⁷ RICHET Xavier, Economie de l'entreprise, Edition HACHATTE, Paris, 1995, p 25.

⁸ Ibid. p 25.

⁹ GILLES Ferréol et Autres, Dictionnaire de sociologie, 3^e édition, Edition ARMAND COLIN, Paris, 1991, p 44.

au travail par la construction d'une mémoire collective à travers l'expérience et l'apprentissage, ainsi que par les contacts avec l'extérieur »¹⁰.

Définition opérationnel :

La culture d'entreprise : C'est l'ensemble des connaissances, des croyances, des valeurs, des normes, des symboles et des rites qui sont propres à l'entreprise et qui sont partagés par les membres d'organisation.

Aussi c'est l'ensemble d'acquisition que l'individu apprend à travers l'expérience, l'apprentissage et le contact avec l'environnement extérieur.

5-4-L'adaptation :¹¹

Processus par lequel l'organisation réagit pour survivre dans les conditions nouvelles dans lesquelles elle se trouve placée.

En psychologie, modifications entraînées par l'apparition ou la disparition d'un stimulus.

En psycho-sociale étendu aux rapports entre individu et son milieu et à la société entière.

En science politique en analyse systémique comme pour les fonctionnalistes (par-sons), processus fonctionnel par lequel tout système social réagit comme un organisme pour servir et se livre à des échanges avec le milieu extérieur.

¹⁰ LAMBERT Jean- Renaud et Autres, Lexique de sociologie, 3^{ème} édition, Edition DALLOZ, Paris, 2010, p 70.

¹¹ GRAWITZ Madeline Lexique des sciences sociales, 7^e édition, Edition DALLOZ, Paris, 1999, p 312.

Définition opérationnel :

L'adaptation : c'est la manière où les salariés utilisent leurs capacités, leurs expériences pour s'intégrer à l'entreprise et l'exécution d'une manière efficace leurs tâches.

5-5-La motivation :

Selon **LAGCH** suivi par **PIERON** donnent une définition opérationnelle « la motivation correspond à un état de dissociation et de tension qui met en mouvement l'organisation jusqu'à ce qu'il ait réduit la tension et recouvre son unité »¹²

Pour **LEVY-LEBOYER** donne une définition de la motivation au travail « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint y consacrer l'énergie nécessaire »¹³.

Et pour **PINDER** « la motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement liée au travail et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée »¹⁴.

Définition opérationnel :

La motivation c'est ce qui détermine un acte, une décision, c'est la force énergique à l'intérieur de l'individu qui implique une volonté de l'exercice d'une tâche et cette motivation que l'individu la guider vers la réalisation de ses besoins et ses objectifs.

¹² Ibid. p 312.

¹³ ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation, Satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, p 73.

¹⁴ Ibid. p 73.

06-La pré-enquête :

La pré-enquête est une phase importante et utile dans notre recherche c'est parce que cette étape nous permet d'élaborer un ensemble de questionnement par rapport à notre recherche et par rapport à la vérification et l'opérationnalisation de nos hypothèses. Nous avons fait des entretiens du pré-enquête auprès des personnes qui travail au niveau du service du personnels de (BL), est pour objectif de collecter les informations nécessaires pour vérifier et confirmer notre questionnement et nos hypothèses.

Selon **AKTOUF Omar** « La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont le but essentiel est aidée à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient validé, fiable, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses »¹⁵.

Dans la pré-enquête, nous avons appliqué la technique d'observation dans le but d'explorer notre terrain, et observer les comportements des salaries et leur attitudes dans le milieu du travail.

Pour **ANGERS Maurice** « l'observation scientifique permet, de découvrir et de comprendre certains aspects jusque-là inconnus, incompris, de phénomène qui, au départ semblaient dépourvus d'intérêt »¹⁶.

¹⁵ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, (une introduction à la démarche classique et une critique), Edition les PRESSES, Québec, 1987, p 102.

¹⁶ ANGERS Maurice, op.cit. p 05.

07- La méthode et la technique :

Les méthodes et les techniques nous permettent de vérifier notre objet de recherche, pour confirmer ou infirmer les hypothèses et pour arriver à la fin à des résultats pertinentes et significatifs.

07-1-La méthode :

La méthode est souvent connu comme étant le moyen que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la question de la problématique qui est considéré comme un ensemble de procédures et de moyens d'organiser rationnellement pour arriver à un résultat.

7-1-1-La méthode quantitative :

Les réponses aux questions posées dans notre problématique et la vérification des hypothèses nécessitent la mise en œuvre d'une méthode appliquée. Pour cette raison nous avons adopté la méthode quantitative à cause de notre thème de recherche et la population d'enquête. Cette méthode permet de faire mesurer notre phénomène d'étude et de recourir à un aspect de la réalité que l'on veut étudier.

La méthode quantitative fait appel à l'ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche. Pour **ANGERS Maurice** « la méthode quantitative est un ensemble de procédures qui visent d'abord à mesurer de phénomène a l'étude, les mesures peuvent être ordinale de genre(plus grand ou plus petit que), ou plus numérique avec l'usage de calcule ; la plupart des recherches en sciences humaines utilisent la mesure, il en est ainsi quand on fait usage d'indices de taux de moyennes, ou plus généralement d'outil que fournit la statistique¹⁷.

¹⁷ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences, Edition CEC, Québec, 1996, p 06.

Pour le cas de notre travail nous avons opté pour la méthode quantitative comme moyen qui va nous permettre d'expliquer et de mesurer la culture d'entreprise et son impact sur la motivation des salariés au travail au sein de (BL), nous essayons d'expliquer les principes de causalité et les liens qui existent entre les variables de notre hypothèses.

7-2-La technique de la recherche :

7-2-1-Le questionnaire :

Tout travail scientifique exige une technique de collecte des informations sur le terrain, ce qui est concerne notre objet de recherche, nous avons appliqué la technique de questionnaire dans le but de clarifier nos hypothèses.

Pour **COMBESSIE Jean Claude** « le questionnaire a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et les hypothèses préalablement constituées »¹⁸.

Le questionnaire a pour objectif de vérifier les hypothèses en touchant une large population.

Lorsque nous avons choisi cette technique, on va distribuer le nombre maximum des questionnaires sur les enquêtés au niveau de l'entreprise (BL) pour recueillir le maximum d'informations sur le thème sur lequel nous avons travaillé.

Notre questionnaire est divisé en trois axes :

-Le premier : contient les données personnelles.

¹⁸ COMBESSIE Jean Claude, La méthode en sociologie, 3^{ème} édition, Edition la DECOUVERTE, Paris, 2001, p 33.

-Le deuxième : parle de la connaissance de la culture d'entreprise facilite l'adaptation des salariés au travail.

-Le troisième : consiste, l'application de la culture d'entreprise facteur nécessaire pour la motivation des salariés au travail.

08- L'échantillon :

Il est toujours difficile, voir matériellement, de travailler sur une population entière. Il faut donc échantillonner, c'est-à-dire choisir un nombre limité d'individu, d'objet ou d'évènement permettant de tirer des conclusions (inférences) applicables à la population entière (univers à l'intérieur) de la quelle le choix a été fait.

AKTOUF Omar « on définit l'échantillon comme étant une petite quantité d'un produit destiné à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble »¹⁹.

La population mère total de l'entreprise « **BL** » est : 183 salariés dont :

- 07 sont des Cadres.
- 13 sont des Agents de Maîtrises.
- 163 sont des Agents d'Exécutions.

Les difficultés de terrain nous ont obligé de choisir un échantillon de 53 personnes divisé comme suit :

- Les Cadres : 07.
- Les Maîtrises : 13
- Les Exécutants : 33.

¹⁹ AKTOUF Omar, op.cit., p 72.

09-Les études antérieures :

L'enquête : cette enquête concerne le management africain, entre contrainte économique et contingences culturelles.

Une étude est effectuée par **Xavier GALIEGUE**²⁰, dans **N'JANINA, Tchad.**

La structure de ces entreprises provient d'une adaptation à une configuration particulière de coût et de marché, qui limite leur croissance. L'entrepreneur africain s'inscrit aussi dans une culture d'entreprise spécifique, qui le soumet à une pression communautaire forte, mais avec laquelle les méthodes de gestion doivent composer.

La question porte sur l'importance des entraves économiques pesant sur le fonctionnement des entreprises, et elle relativise l'impact négatif des facteurs culturels au développement des entreprises.

L'enquête a porté sur un échantillon de 20 micro et petites entreprises de 01 à 50 entreprises.

Le profil des entrepreneurs interrogés est le suivant :

- Un niveau d'étude limite au 1^{er} cycle du secondaire.
- Une prédominance de dirigeants originaires du nord du pays (religion musulmane) dans les petites industries et le commerce.
- Une prédominance de dirigeants originaires du sud du pays (Chrétiens, animistes) dans les services.

²⁰ GALIEGUE Xavier, Le management Africain entre contrainte économique et contingences culturelle, Document de recherche N° 2006-26, Laboratoire d'économie d'Orléans-UMR CNRS6221 faculté de droit, d'économie ST de gestion, France.

Le questionnaire se présente sous la forme d'un ensemble de questions simple sur le profil des entrepreneurs interrogés, sur leur comportement et sur les facteurs de réussite et de blocage du développement des entreprises.

Les résultats de la recherche :

Pour les facteurs économiques :

Premièrement ensemble des questions étaient relatives aux facteurs de blocage au développement des entreprises.

1- Les entrepreneurs invoquent en premier lieu les difficultés d'accès au crédit et l'insuffisance de leurs fonds propres (facteur très influent pour 60 et 50% des entreprises, et assez ou très influent pour 80% d'entre elles).

2- Viennent ensuite le coût des formalités administratives et le profil de l'entrepreneur lui-même. Par contre les facteurs liés à la solidarité communautaire apparaissent en retrait relatif : les aides à la communauté, aux parents et les charges familiales ne sont considérées comme très influentes que pour 10 à 25% des réponses, et très ou assez influent pour 25 à 55% des réponses, ce dernier chiffre étant obtenu pour les aides aux parents qui sont les plus importants, le résumé c'est le facteur économique qui influence sur la dynamique entrepreneuriale.

Un deuxième ensemble de question était relatif à l'influence des facteurs socioculturels sur la gestion des entreprises. L'appartenance à un groupe ethnique n'apparaît pas comme déterminante dans les relations professionnelles, puisque 75 des personnes interrogées n'estiment pas avoir de préférence pour des fournisseurs de leur ethnie. Et lorsqu'on demande aux entrepreneurs si la création de réseaux composés d'individus de même groupe ethnique permettait d'améliorer les échanges, les résultats sont partagés :

1- 55% ne pensent pas que de tels réseaux diminueraient les coûts commerciaux.

2- Par contre ils sont 55% et 60% à estimer que ces réseaux renforceraient la sécurité des échanges et la confiance entre individus.

Le même constat en ce qui concerne la religion :

1- Elle exerce une influence positive pour 45% des entrepreneurs interrogés (forte pour 10%, modéré pour 20%).

Cependant, l'importance des réponses mitigées c'est-à-dire estimant que cette influence est modérément favorable (20%) ou défavorable (25%) vient limiter l'impact de cette prise en compte. Les entretiens individuels ont confirmé ce constat, la grande majorité des personnes interviewées estimant que la religion peut constituer un obstacle lorsqu'elle est pratiquée avec trop de passion. Quand aux pratiques de sorcellerie, leur influence semble marginale, elle est nulle pour 40% des entrepreneurs et faible pour 30%. Toutefois, 30% des entrepreneurs croient (beaucoup pour 10%, assez pour 20%) à l'influence de ces pratiques.

2- Le dernier point, l'insertion de l'entrepreneur dans la société africaine se ressent aussi dans le mode de gouvernance de l'entreprise, volontiers paternaliste, et dans l'importance donnée au respect des obligations sociales. Ainsi il est important pour un dirigeant d'entreprise de participer aux funérailles dans les familles des employés, ou de leur octroyer des cadeaux. Et de son côté le dirigeant d'entreprise se perçoit plus comme un père idéal (pour 40% d'entre eux) que comme un arbitre (pour 30%) ou un esprit brillant par sa compétence (20%).

Conclusion :

Dans l'entreprise, qu'elle soit américaine, asiatique, européenne ou africaine, l'efficacité et la rentabilité sont des principes immuables de gestion que la culture ne saurait remettre en cause. Et l'esprit d'entreprise n'est pas le monopole d'une culture, on le trouve chez les **KANEMBOU** au **Tchad**, les **Bamiléké** au **Cameroun**, les **Yoruba** au **Nigeria**, les **Dioula** en **Cote d'IVOIR**.

Les résultats obtenus à partir de cette enquête révèlent les entraves économiques et institutionnelles qui viennent limiter le développement de l'entreprise africaine. Cette dernière est perçue essentiellement comme cellule familiale, avec des valeurs connues et respectées par tous. Et pour ne pas plaquer un modèle universel à l'état brut. Ces valeurs culturelles doivent servir de fondement au style de direction de l'entreprise, en privilégiant les traits culturels africains tels que la solidarité et l'esprit de groupe. Ce qui, en principe devrait libérer toutes les énergies étouffées ou perverties par un style de management importé, sans rapport avec les réalités africaines.

10-Les obstacles rencontrés :

Nous avons un seul obstacle qui est la grande distance entre l'université et le lieu de terrain, et ce qui nous oblige d'arriver à huit heures (08h00). Nous avons un problème de transport où nous sommes résidées.

Chapitre II

La notion de la culture d'entreprise

Préambule :

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

Le concept de la culture d'entreprise n'est pas récent. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble de personnel.

Alors dans ce chapitre nous allons parlés : définition d la culture d'entreprise, son évolution, ses sources, ses composantes, ses caractéristiques, son rôle, son impact positif, ses limites, la culture d'entreprise et le management et les modes de production de la culture.

1/ Définition de la culture d'entreprise :

Axe stratégique pour les sociétés de toutes tailles, la culture d'entreprise fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions. Intranets, chartes, séminaires ...nombreuses sont les initiatives visant à la façonner, que se soit pour stimuler le sentiment d'appartenance des salariés ou pour piloter un changement d'organisation ou de méthode. Sauf que la culture d'entreprise est mouvante, vivante, et que quelques supports institutionnels ne peuvent suffire à établir un pont entre la volonté d'une direction générale soucieuse de fixer le cap et la réalité des pratiques quotidiennes des salariés.

Parler aux dirigeants de la mémoire de leurs entreprises, c'est d'abord et avant tout leur permettre de faire travailler leur propre mémoire. L'examen de l'histoire d'une entreprise, par exemple, a montré que l'« implication » très personnelle du fondateur dans la direction de l'entreprise avait eu des effets bénéfiques, et que ce même engagement « personnel » se retrouvait chez tous les collaborateurs de

l'entreprise quand des décisions s'imposaient. Le dirigeant de cette entreprise, ensuite il a confié une mission à plusieurs niveaux : établir un listing exhaustif et scientifique des faits, chiffres et dates clés de l'entreprise tout en repérant les « émergents » d'un tel listing.

La culture d'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise. C'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les normes et principes qui comme une règle du jeu, régissent les rapports de travail¹.

Les entreprises voient alors dans leurs cultures, génératrices de cohésion à travers le partage de valeurs, un nouveau mode de coordination plus souple que les anciens².

SCEIN Edgar donne une définition à la culture d'entreprise « la culture d'entreprise est ensemble d'idées, d'hypothèses et de conventions, partagées de manière consciente ou non, qui touchent aux réalités revêtant une importance pour l'entreprise. A juste titre, il considère que la culture d'entreprise est à l'origine d'un processus d'apprentissage qui sert à orienter les employés...la culture d'entreprise se réfère également aux attitudes partagées des employés face au travail, à l'organisation comme au type de relations entretenues avec par exemple, les clients, les fournisseurs et les collègues »³.

¹ CHAMINADE Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition AFNOR, Paris, 2005, p 33.

² MORIN Pierre et DELAVALLE Eric, Le manager à l'écoute du sociologue, Edition d'Organisation, Paris, 2000, p 42.

³ HURBERT K. Rampersad, Total performance ScoreCard(réconcilier l'homme au travail et l'entreprise, Edition SPRINGER, Paris, 2005, p 272.

2/ L'évolution de la culture d'entreprise :

Dés les années 1930 **CHESTER Bernard** confie à l'entreprise une « personnalité »¹ propre et fait des dirigeants les dépositaires de ses valeurs, pendant environ cinquante ans, à quelque exception près, la notion de la culture d'entreprise est tombée dans les oubliettes de la littérature managériale.

Au début des années quatre vingt (80), elle réapparaît avec force jusqu'à faire l'objet d'une véritable mode initiée par quelques ouvrages à succès dont celui, aussi célèbre qu'éphémère

1-La famille au 19^{ème} siècle :²

La communauté y est centrée sur le patron présenté comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés. Cette protection peut même se poursuivre au-delà de l'entreprise puisqu'ils sont parfois maire, soutiennent des activités sociales extérieures, des constructions d'écoles... la solidarité rapproche ouvriers et patron puis les ouvriers entre eux.

Le modèle social et moral répond à des besoins pratiques de gestion dans un contexte de développement de l'industrie, attirer et stabiliser une main d'œuvre constituée pour l'essentiel de paysans.

2-La maison 1920 :³

Après la première guerre mondiale l'entreprise se renferme sur elle-même. Elle est une « maison » qui entoure protège et unit.

¹ DELAVALLÉE Eric et Autres, La culture d'entreprise pour manager autrement (surmonter les résistances culturelles), Edition d'Organisation, Paris, 2002, p22.

² BELTRAN Alain et RUFFAT Michel, Culture d'entreprise et histoire, Edition d'Organisation,, Paris, p 13.

³ Ibid. p 13.

Selon **DANIELLE POTICKI MALICET** « avant la crise la culture s'appuyait sur « l'esprit maison » la solidarité des cadres et l'opportunité des actions collectives de masse »¹ .

A la fin des années vingt(20) l'objectif est une meilleure mobilisation de personnel. Les publicités ventent les œuvres sociales de l'entreprise, celle-ci cherche à faire connaître ses caractéristiques, ses valeurs, à ce distinguer des autres. Petit à petit cet esprit « maison » n'est plus l'exclusivement des grandes entreprises, mais se retrouve aussi dans de nombreuses PME.

➤ **L'équipe sportive (1960-1970) :**

Le salarié, fait partie d'une équipe, il doit s'investir pour qu'elle réussisse. Il doit être conscient de ses efforts, de ses faiblesses et de sa propre identité.

3-A partir des années 70 :²

L'organisation est menacée et les dirigeants comme salariés doivent devenir des individus souples, mobiles, autonome et motivés pour surmonter la concurrence généralisée. La relation entre salariés et entreprise s'organise selon deux axes : d'une part facilité envers s'organisation et d'autre part la confiance vis-à-vis des salariés.

4-A partir des années 80 :³

Avec la crise, la notion de culture d'entreprise « Taylorienne » ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs, changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut transformer les anciennes méthodes de conduit du personnel. Dans les années quatre-vingt(80) les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail.

¹ MALICET Danielle Potocki, op.cit. p37

² BELTRAN Alain et RUFFAT Michel, op.cit. p 13.

³ Ibid. p 14.

Les réflexions sur la culture d'entreprise se révèlent un enjeu important pour le fonctionnement des entreprises comment intégrer les salariés en Echo au management par les valeurs qui s'installent à partir des années 80, les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y voir la marque d'un renouveau profond des relations entre l'entreprise et ses salariés.

L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management des années 80.

La mémoire collective est un élément central de la culture. Chaque groupe social possède ainsi une mémoire collective propre qui permet à ses membres de reconstruire en permanence le passé en s'appuyant sur des événements, des traces matérielles, des rites et des traditions héritées.

Les procédures de l'entreprise, ses doctrines techniques et managériale ou encore ses routines jouent un rôle de gardien de la culture et de la mémoire. En créant des routines, l'entreprise définit des modèles culturels pour la compréhension des situations de gestion et la résolution des problèmes.

Petit à petit l'entreprise cherche à se doter d'une image différente.

5- les années 90 :¹

Des auteurs proposent une autre manière de représenter la culture organisationnelle. Partant de l'idée que la réalité contemporaine est chaotique, complexe et mouvante, ils mettent l'accent sur le caractère incohérent et ambigu de la culture organisationnelle.

La manière dans les individus répondent à la complexe organisationnelle n'est ni unitaire, ni complètement incohérent. Autrement dit, si la culture permet une

¹ ROULEAU Linda, Théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde), Edition PRESSES de l'Université de Québec, Canda, 2007, p137.

certaine cohérence dans les comportements, cette cohérence n'est pas nécessairement continue; elle est plutôt complexe, mouvante au gré des événements et des changements.

Les significations sont multiples et pas nécessairement organisées de manière stable et cohérente. Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent véhiculer des valeurs très différentes. C'est cette ambiguïté qu'il faut chercher à comprendre, comment elle se manifeste, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour les individus qui la vivent.

6-les années 2000 :¹

Depuis les années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs perspectives et en intégrant différents ancrage théorique, la notion de culture prend de nouvelles formes. D'une part, alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui, les questions de culture sont traitées sur le plan de l'identité. En effet la notion d'identité organisationnelle est plus populaire que jamais en théorie des organisations.

L'intérêt qu'elle suscite vient de ce qu'elle offre une vision moins monolithique du caractère commun des pratiques organisationnelles, une vision qui permet de tenir compte de la participation individuelle dans la constitution de la culture commune. D'autre part, le renouvellement des travaux sur la culture organisationnelle débouche actuellement sur la problématique de la diversité dans les entreprises, toute fois, la question de la diversité est, à ce jour, surtout traitée, en fonction des problèmes de gestion qu'elle suscite. De plus, les travaux qui y sont reliés manquent de rigueur théorique et font souvent l'objet de partis pris idéologiques. Néanmoins, l'identité et la diversité organisationnelle sont deux thématiques qui sont de plus en plus importantes en théorie des organisations.

¹ Ibid. p 139-140.

3/ Les composantes de la culture d'entreprise :

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

La mémoire collective est un élément central de la culture, chaque groupe social possède ainsi une mémoire collective propre qui permet à ses membres de reconstruire en permanence le passé, en s'appuyant sur des événements, des rites, des traditions et des traces matérielles, pour **ERIC DILAVALLE** « la culture d'entreprise est composée de valeurs (ce qui est bien/ce qui est mal), de croyances (ce qui est vrai ce qui est faux), et de normes de comportement, c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite des individus au sein de l'entreprise. Ces composantes de la culture ont toutes une caractéristique commune : elles sont évidentes. Elles se justifient peu et sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause, on les prend pour argent comptant. Ce faisant, on finit par les oublier, ne plus les voir et on a souvent pas d'idées de les discuter. Ces valeurs, croyances, et normes de comportement sont des évidences »¹.

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

Les composantes de la culture d'entreprise sont comme suit :

1-Les valeurs :

Selon **SCHEIN** définit la culture d'entreprise comme « l'ensemble articulé des valeurs qu'une organisation a inventées, découvertes ou développées en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation à l'environnement ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme

¹ DELAVALLEE Eric, op.cit. p 32-33.

opératoires et être transmises aux agents comme la façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires »¹.

Pour **THIVENET Maurice** « les valeurs permettent à chacun d'évaluer ce qui est bien et mal. Ils d'écoulent d'expériences vécus par l'individu dans les groupes aux quels il a appartenu. Chaque collectivité créé ses propres valeurs, par référence à des codes externes existants ou par construction ou améliorer »².

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

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

2-Les mythes :

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

3-Les rites :³

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

¹ MENARD Claude, L'économie des organisations, Edition la Découverte, Paris, 2004, p 74.

² THEVENET Maurice, La culture d'entreprise: que sais-je? 5^e édition, Edition PRESSES Universitaire de France, 2007, p 72.

³ DELLARD Olivier et REY Dominique, Culture d'entreprise : un actif stratégique (efficacité et performance collective), Edition DUNOD, Paris, 2008, p 64.

- Rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants.
- Rites de mobilisation avec les conventions.
- Rites d'intégration avec les stages dans des unités phares de l'entreprise.
- Rites de célébration, avec les séminaires de fin d'année, les pots, les anniversaires.
- Rites de connaissances avec ses gratifications au meilleur employé, le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite.

Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées, par exemple de ces pratiques (le recrutement, les réunions de travail, les réceptions...etc.).

4- Les symboles :

Tels que le port d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ce qui lui sont extérieurs. Par exemple le langage apparaît le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adopter, le style de communication retenu (lettre, rapports, ordres écrits) ainsi que par les procédures de contrôle.

5- les croyances :¹

Propositions générales sur le fonctionnement du milieu pertinent au groupe et qu'on détermine le comportement (exemple : dans l'entreprise on se tire toujours de situations embarrassantes).

¹ MALICET Danielle Potocki, op.cit. p 40.

6- Les tabous :

Événement catastrophes pouvant affecter l'entreprise et que les dirigeants sont incapables de prévoir. Ils renvoient à la peur de l'organisation aux interdits (exemple : échec commerciaux).

7- Les métiers :

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise dans son activité puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité.

Pour dire qu'en effectuant l'analyse du métier (élément constitutif du cœur de l'entreprise, nous nous situons entre la culture d'entreprise et la stratégie qu'elle utilise.

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 lie à la culture d'entreprise et motivation personnelle à l'activité.
- Le métier lie au savoir faire.
- Le métier lie aux façons de faire.

4/ Les caractéristiques de la culture d'entreprise :¹

1. La culture d'entreprise est un **phénomène collectif** qui associe des individus au sein d'un même groupe social, organisation en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.

¹ MEIER Olivier, Management interculturelle (stratégie, organisation, performance), 5^e édition, Edition DUNOD, Paris, 2013, p 10-13.

2. La culture d'entreprise procède d'une **activité symbolique omniprésente**, qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensible par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logo, d'emblèmes, de couleurs spécifiques et de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idée spontanées avec des éléments caractéristiques d'une entreprise (processus d'identification). La production de ses symboles (ou significations) revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise. Un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre sociale et émotionnel (identification sociale, stabilité, sécurité).

Ceci explique que la manipulation de certains symboles soit en général perçue comme des signes avant-coureurs de changements forts en matière de style de management. En effet, préserver ou remettre en cause un symbole est rarement un acte neutre. Il traduit la plupart du temps une orientation sur le rôle accordé à la culture d'une entreprise, en venant, en fonction de l'option retenue, confirmer ou modifier les valeurs et les normes culturelles de l'entreprise.

3. La culture d'entreprise est également associée aux **notions d'apprentissages et de transmissions** par la répétition et l'interaction. C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces oppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques, le passé en commun et de transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et de certains mythes.

4. La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa **cohérence interne**, en se présentant comme un système de valeurs et de règles

relativement structuré. mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable.

5. Elle avant tout une **construction sociale qui évolue avec le temps** qui résulte d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture d'une entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance (réussite, échec, adaptation, réorientation (rupture), et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportement. Ainsi, les références en termes de politique de croissance peuvent aussi porter l'empreinte de situations ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et ainsi orienté les décisions ou actions de l'entreprise.

6. Enfin, la culture d'entreprise constitue un « **dedans** » par rapport à un « **dehors** » en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de les distinguer des autres salariés. Naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

5/ Les sources de la culture d'entreprise :

1-La culture nationale:

On peut définir un pays comme un territoire composé d'individus qui représente une communauté politique, établie sur un espace géographique défini et incarné par une autorité souveraine.

L'idée de nation suppose une construction historique et donc un passé. Elle s'exprime également dans le présent, par la volonté clairement exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en commun droit positif, pratiques, religieuses et coutumes du pays. Pour **IRIBARNE** « les cultures nationales...présent de tout leur

poids même là où les grands efforts sont faits pour créer au-delà des frontières une culture d'entreprise originale »¹.

Il existe d'un pays à l'autre des différences significatives dans la gestion et l'organisation des entreprises, le comportement au travail, le respect de l'autorité et l'acceptation des inégalités.

La culture nationale s'inscrit dans une continuité historique qui lui permet d'accumuler des expériences humaines nouvelles et les intégrer collectivement à l'identité nationale.

La culture d'une entreprise ne peut être appréhendée sans référence à la culture de son pays d'origine. En effet, même si chaque entreprise présente des valeurs culturelles spécifiques, elle reste fortement influencée par l'environnement de son pays d'origine ou d'accueil dont les constantes nationales demeurent valables sur le plan statistique.

2- La culture régionale :

La culture régionale désigne la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement plusieurs pays.

La culture régionale constitue une sphère d'influence particulière dont la force des liens qui unit ses membres, peut parfois créer des situations problématiques à l'intérieur d'un même pays on peut en effet assister à des oppositions culturelles entre culture nationale.

La reconnaissance de cultures régionales dans les analyses des cultures d'entreprises ne s'est pas négligeable, selon **MAILLAT** « la culture régionale elle

¹ Ibid. p 22.

permet de comprendre le rôle joué par certains marchés dans la stratégie de croissance des entreprises »¹.

3- La culture professionnelle :

La culture professionnelle présente par conséquent comme une culture spécifique acquise au travail, en effet le rapport au travail comme principe de socialisation et identité est constitutif d'un mode culturel particulier. Les travaux de **R.SANSAULIEU** ont montré que l'individu forge une partie de son identité par le biais du travail ; l'identité professionnelle se définit comme « façon dont les groupes au travail s'identifient aux chefs, aux autres groupes »².

La construction d'une identité professionnelle est basée sur ce que **PETER BERGER** et **THOMAS LUKMAN** nomment « la socialisation secondaire »³.

4- Les particularismes individuels des dirigeants :

La culture d'entreprise peut également être influencée par la personnalité de ses dirigeants successifs qui peuvent servir de repère de référence ou de symbole pour les collaborateurs d'entreprise, en particulier, le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule. Pour **SCHEIN** « chaque entrepreneur a en effet en lui des valeurs spécifiques qu'il entend défendre dans le cadre de son action professionnelle »⁴.

L'entreprise peut dès lors apparaître comme un moyen de réaliser ces aspirations. Les successeurs peuvent également influencer une culture d'entreprise. Cette influence peut être liée à une personnalité particulière venant modifier les habitudes de l'organisation. Elle peut également être associée à des qualités professionnelles qui correspondent au besoin de l'entreprise à un moment donné de son histoire. Très souvent, une entreprise naît d'une vision ou d'une idée originale

¹ Ibid. p 26.

² Ibid. p26.

³ Ibid. p27.

⁴ Ibid. p28.

inspirée de l'histoire et des qualités personnelles d'un homme. Le premier défi à relever consiste donc à transformer l'idée en un projet d'entreprise réaliste d'un point économique. Mais, très vite, la réussite du projet conduit à des changements importants en termes d'organisation et de gestion des activités. Les évolutions de l'environnement, l'émergence de nouveaux concurrents, l'arrivée de nouvelles innovations imposent de revoir le modèle économique existant, en l'adaptant ou le remodelant aux nouvelles contraintes du marché. Dans ce type de situation, il arrive fréquemment que l'entreprise ait besoin pour sa survie de revoir certains postulats de base de son organisation et son développement. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, ayant d'autres qualités, peut fortement contribuer à redynamiser l'entreprise, en lui insuffisant de nouveaux principes.

6/ Le rôle de la culture d'entreprise :

Selon **E.CHEIN**¹ la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise à son environnement et pas donc la question de survie de l'organisation, le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'organisation.

6-1-Le rôle externe de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement d'après **ELLOUCH SCHMIDT**².

Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur laquelle les individus vont s'identifier et se démarquer en toute collectivité particulière (**SELON ROCHER**)³.

¹ MEIER Olivier, op.cit., p 16

² Ibid. p 17.

³ Ibid. p 17.

La culture aussi un moyen de faire converger des individus dans les mêmes directions, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement.

La culture contribue de ce fait à préciser ce qui est l'entreprise. Son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donner de vivre et se développer au sein de son environnement.

1- Le rôle interne de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation d'intérêt personnels différents cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et de réduisant les éléments de divergence.

La culture doit par conséquence se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différent auteurs d'objectif communs.

Tout groupe social quelle que soit ses caractéristiques à en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise est particulièrement utile lors de l'intégration des salariés venant d'horizons différents.

Selon **CHATAL BUSSENAULT** et **MARINE PRETE**¹ pour eux la culture d'entreprise permet à ces salariés d'acquérir les reflexes et pratique de l'entreprise et de travailler efficacement avec les autres membres d'organisation, elle permet à son personnel de faire maître un sentiment d'appartenance et de lier la cohésion du personnel autour d'objectif communs. Dans la mesure où l'unité est réalisée au niveau des valeurs fondamentales, la décentralisation devient plus facile.

¹ BUSSENAULT Chantal et PRETET Martine, Economie et gestion de l'entreprise, 4^e édition, Edition VUIBERT, Paris, 2006, p224.

Et pour **PHILIPPE BERNOUX**¹ la culture peut aussi être un moteur de la conduite au changement car la culture est un élément indispensable de construction du changement dans l'organisation.

Elle permet une organisation de la compétitivité et performance de l'entreprise.

7/ L'importance de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est un guide pour le personnel :²

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

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

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

Pour **SHEIN** « la culture d'organisation construit une carte cognitive à l'usage des agents, développement un savoir commun qui se cristallise dans des faits, des routines ou des conventions codifiées, et qui se traduit pas des règles de comportement et d'action ayant un caractère normatif, par exemple, les rituels tel que « l'employé du moi » servent à délimiter les comportements acceptables et valoriser les comportements souhaitable »³.

¹ BERNOUX Philippe, Sociologie du changement (dans les entreprises et les organisations), Edition du SEUIL, Paris, 2004, p146.

² BERNOUX Philippe, op.cit. p 141.

³ MENARD Claude, op.cit. p 74.

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

Les employés de l'entreprise à culture forte savent ce qu'on attend d'eux : la culture de leur entreprise leur donne l'assurance dont ils ont besoin pour prendre des décisions lorsque chacun sait qu'il est et ce qui lui convient, les décisions se prennent facilement et sans doute. En revanche ce qui est en enthousiasme lorsque des employés donnent un sens à leur travail, ils s'intéressent de façon exceptionnelle dans les objectifs de l'entreprise, **BOTER** montre que « les employés ne sont plus considérés uniquement comme des ressources humaines mais aussi comme des richesses ou des actifs »¹.

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

8/ Impact positif de concept de la culture d'entreprise :

L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, et aux intérêts divergents doivent travailler ensemble, ces conflits se résolvent par la négociation aussi par l'organisation, notamment à travers d'une planification stricte de travail. Même le patronat a toujours souhaité développer un « esprit maison » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles.

¹ BERNATCHEZ Jean Claude, L'appréciation des performances au travail (de l'individu à l'équipe), Edition PRESSES de l'Université du Québec, Canada, 2003, p 22.

Le concept de culture d'entreprise s'est notamment développé aux Etats-Unis pour assurer les changements organisationnels. Le système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :

- L'environnement est plus en plus marqué par la complexité surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité.
- La qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle de chaque poste de travail et non pas de la rejeter en fin de processus).

La cohérence des actions doit alors être assurée par une vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement, pour **THIVENET Maurice** « la culture aide à comprendre la collectivité, elle considère que toute collectivité se crée un patrimoine de références qui sont à la fois le résultat de son expérience et la référence pour traiter des futures situations »¹.

La culture d'entreprise peut également assurer la cohérence de groupe en améliorant notamment la communication (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts).

Améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe.

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

L'existence d'une culture d'entreprise est d'autant plus nécessaire que les contrôles internes sont difficiles et que l'autocontrôle est important.

¹ THIVENET Maurice, op.cit. p13

D'autre part, la culture d'entreprise permet une augmentation de la compétitivité et de la performance de l'entreprise.

De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. Par conséquent, leurs motivations et leurs morales sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique.

9/ Une culture forte :¹

Les Anglo saxon attribuent trois avantages à une culture forte :

1- L'adhésion générale au principe, valeur et normes constituant la culture d'entreprise facilite un contrôle collectif fort reposant sur la pression conformité

L'uniformisation plus grand de conduite et de micro pratique accélère d'ailleurs l'intégration des nouveaux entrants et facilite le repérage de comportement.

Cette uniformisation repose un contrôle social mutuel qui est plus efficace et évité les couts de système de contrôle plus formalise ou de l'intervention de la hiérarchie.

2- Un alignement plus facile sur les objectifs des qu'ils sont fixe d'une mentalité et une vision formation par la culture d'entreprise et corrélativement une réduction des débats sur la meilleure manière pour faire avancé les intérêts de l'entreprise.

Une meilleure motivation des collaborateurs qui ont le sentiment que les actions qu'ils mettent en œuvre sont en accord avec leur propre choix.

¹ DEVILLARD Olivier et REY Dominique, op.cit. p 188-189.

10/Les limites de la culture d'entreprise :

Si la culture d'entreprise joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne aussi certains cotés négatifs, certaines limites, si elle n'est pas suffisamment prise en compte.

C'est le cas d'une culture d'entreprise trop forte, qui peut mener les membres de l'organisation à une myopie envers le marché. Une « culture » du succès pourrait ainsi inhiber certaines réflexions de survie et entraîne l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir.

Cette culture mourir, se trouve absorbée ou être métissée en cas de faillite, fusion ou scission de l'entreprise qui porte cette culture, qu'elle soit constituée en grande petite communauté humaine. Les fusions sont un moment privilégié pour prendre conscience de sa culture d'entreprise. Ce peut d'ailleurs être le moment clé d'une prise de conscience de ces atouts et de ses faiblesses, pour amorcer la conduite d'un changement qui peut s'avérer nécessaire.

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

THIVENET Maurice¹ s'interroge sur les limites de la culture, il a distingué trois limites à la culture d'entreprise :

¹ THEVENT Maurice, op.cit. p 6.

1- Le nombrilisme :

Il est intéressant de regarder sa propre culture. De la même manière que l'on peut aimer entendre parler de soi, l'analyse de la culture rencontre dans l'entreprise un grand intérêt : on aime discuter les hypothèses cherche des confirmations, infirmation, explication des traits de culture dégagés.

D'autre part, la culture ne joue pas, comme beaucoup d'autres concepts du management, le jeu de la culpabilisation. Travailler sur la culture revient à essayer de comprendre cela fonctionne et pourquoi et pourquoi cela fonctionne de cette façon : on ne cherche pas à juger mis à expliquer.

Quand on intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement ou se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du mémoire pour utiliser ce constat dans l'action. Le plus souvent, les explications appellent des compléments justifiant de futures recherches et l'on se perd en conjectures. C'est d'autant plus facile qu'une étude de culture, comme un travail ethnologique ou historique n'est jamais terminée : il est toujours possible d'explorer plus.

On ne peut manquer de penser que la culture intervient dans des périodes troublées comme réconfort face aux menaces de l'extérieur et autres sauts dans l'inconnu. Attention que cette complaisance ne conduise pas à tout approuver, tout confortes et surtout à cacher la réalité d'un marché ou à repousser des décisions d'activités et d'organisations.

2- Le frein au changement :

La culture peut devenir un frein au changement. Beaucoup craignent qu'à trop mettre en valeur les traits de la culture, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaire à son développement. Il est vrai qu'il est si facile de croire que la culture est acquise à jamais : « comment imaginer l'industrie Française sans nous ? », « nous avons toujours fait comme

cela depuis toujours et cela a toujours marché », « nous sommes les meilleurs fabricants au monde de chaises à porteur et nous le resterons... ».

Dans ces situations, la culture apparaît comme un patrimoine à conserver et elle brosse un tableau établi de l'avenir et de la réalité : une justification de ce qui s'est passé.

3- L'intuition ou la méthode :

La dernière limite de la culture est d'ordre méthodologique. Chacun a une idée de la culture de son entreprise qui résulte d'une perception forte, de l'analyse de quelques événements significatifs pour soi-même. Est-ce pour autant la culture.

En développement l'approche symbolique des organisations, **BOLMAN** et **DEALE**¹ montrent les difficultés méthodologiques d'une telle approche. Comment valider la pertinence de ce que l'on croit être la culture d'une organisation, comment être sûr que l'on a affaire à une véritable référence de l'organisation et pas seulement à quelque bizarrerie sans importance.

Ces limites ne remettent pas en cause l'intérêt de la culture mais préviennent des risques de son utilisation. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est jamais de la faute de la marteau, il en est de même pour la culture dont les limites doivent être comprises comme un avertissement au lecteur ou au manager.

11/ Quand le management s'intéresse à la culture d'entreprise :²

C.BARNARD fait référence à la notion de la culture d'entreprise dans les années 1930. Il confère à l'entreprise une personnalité propre et fait des dirigeants les dispositions de ses valeurs. Après quoi à quelque exception près la notion de la culture d'entreprise est tombée dans les oubliettes de littérature managériale pendant environ cinquante ans. Elle reparait avec force au début des années quatre vingt(80).

¹ Ibid. p 8.

² DELAVALLEE Eric, op.cit. p 22.

T.J.PETER et **R.H.WATERMEN** montrent que si la notion de la culture est entrée dans le mode de management seulement au début des années quatre vingt (80), n'est pas parce que auparavant les entreprises n'avaient pas la culture mais parce que compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient à ce moment la pertinente pour le management.

1- Les quatre niveaux d'actions :

1- L'audit de culture :

Selon **CANDAU** « l'audit peut être défini selon deux éléments : c'est un constat dont les résultats doivent conduire à des améliorations. L'audit de culture est le constat de la réalité d'une culture à un moment donné, orienté vers des actions parce qu'il doit servir à améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans le sens de performance »¹.

Il existe deux produits de l'audit ; la mise en évidence des traits de culture et l'apprentissage de l'organisation qui prend en compte sa culture. Ainsi, conduire un audit de manière participative représente un enrichissement des compétences organisationnelles à un coût modéré. Travailler sur la culture permet de mieux comprendre l'organisation et permet à chacun de voir les racines de ses références partagées et leur confrontation aux problèmes.

L'accompagnement de l'audit consiste à voir comment ces traits de culture sont une aide pour traiter les problèmes d'entreprises.

Mais c'est un changement en ce sens que les membres de l'organisation ont renforcé leur capacité de compréhension de l'entreprise et leur partage de visions et de représentations. Ce n'est pas un changement évolutionnaire, mais il a aidé à faire mieux fonctionner la ligne hiérarchique, surtout quand de nouvelles formes de travail sont sur le point d'être mises en œuvre.

¹ THEVENT Maurice, op.cit. p 116.

2- maintenance des procédures :

Toute entreprise est une bureaucratie qui dispose de règles, structures ou procédure censée garantir son efficacité et génère des effets pervers comme celui de perpétuer ses modes de fonctionnement. Pourtant les règles et les procédures ont besoin de maintenance comme une machine dont on s'assure qu'elle remplit sa fonction et continuera de le faire.

Cette démarche est nécessaire pour suivre l'évolution de système comme le contrôle de gestion, l'administration des ventes ou l'appréciation du personnel.

Cette démarche peut être testée sur les problèmes d'ordre mineur qui permettent d'acquérir cette compétence pour mieux aborder par la suite des problèmes de plus grand ampleur et cela pallie les risques de surrégime des situations de changement.

Dans cette catégorie d'actions, on peut évoquer le problème des fusions ou acquisitions. Une décision de fusion ou d'acquisition résulte d'une analyse rationnelle des conditions stratégiques de l'entreprise. Par contre la gestion de la fusion est culturelle : il faut faire fonctionner les gens ensemble autour de système de gestion, d'organigramme ou de politique commun, et ce dans des situations génératrices d'anxiété par nature.

3- Le développement de concept :

C'est le développement dans l'entreprise de concepts destiné à irriguer les différentes fonctions : la qualité, le service de consommation, la communication, la flexibilité ou le management participatif. Le développement de ces concepts est censé résoudre de vrai problème : compétitivité, adaptation à l'environnement ou survie de l'entreprise. Ils représentent une référence susceptible de modifier les modalités habituelles de travail. Ainsi, les démarches de qualité totale visent tous les comportements et mode de fonctionnement dans l'entreprise en cherchant à constituer une référence commune pour la prise en charge de ces problèmes.

Les démarches de développement de concepts se heurtent souvent à la difficulté d'adaptation au terrain, car elles proposent une démarche rationnelle et cohérente de traitement des problèmes qui ne s'adapte pas toujours à la cohérence de l'organisation et de ses références. Ainsi, il est important de décrire précisément les problèmes en jeu et les traits de culture pertinents à renforcer face aux problèmes.

4- Le projet d'entreprise :

C'est la clarification par l'entreprise de ce qu'elle est en veut devenir.

Le projet n'est pas important en soi et l'on ne peut espérer de quelques affirmations sur papier glacé qu'elles transforment, comportement et représentations. C'est le processus qui compte, avant et après le document- projet.

Cette brève description du processus de projet montre la place clé de la culture : c'est la base de démarche par la prise en compte des références existantes qu'il s'agit de confronter à l'avenir, à la vision des dirigeants et la discussion des membres de l'entreprise.

12/- Les modes de production de la culture :¹

Il faut examiner de près les divers processus d'inculcation de cette culture, qui produit l'adaptation des individus au sein de l'entreprise.

Trois processus sont observables dans toute organisation.

1- La transmission par les anciens :

Il faut entendre un série de pratiques d'informations, de formations, et de communications destinées à faire prendre conscience des valeurs modèles et normes en vigueur dans l'entreprise. Cette formation de transmission, que l'on désignera le terme de transmis. Pour signifier qu'il s'agit d'une réalité historique et déjà la pour

¹ SAINSAULIEU Renault, Sociologie d'entreprise, (organisation, culture et développement), 2^{ème} édition, Edition PRESSES de sciences PO et DALLOZ, Paris, 1995, p 249.

les nouveaux évoques, les rites d'initiations, des sociétés observées par les ethnologues.

Dans l'entreprise cette transmission dépendra souvent de l'accueil des méthodes de recrutement, mais de stage ou période d'apprentissage pour être accepté par les groupes déjà constituer.

2- L'expérience professionnelle (l'appris) :

Il s'agit d'expérience quotidienne de chacun au cour des rapports habituels de travail l'individu fait l'expérience concrète d'usage et de manière d'être ou de penser en rapport avec l'exercice de pouvoir bien renforcer les principes déjà inculqués (l'individu réapprendre par son activité la force des idées reçus) que modifier la culture transmise en faisant découvrir d'autre manière de vivre à l'occasion de changement, de mobilité, d'expérimentations.

3- La prescription :

Concerne l'activité, souvent idéologie d'organisation des visions du mondes et des représentations de l'avenir en message visant à conférer cohérence et dynamique à l'action collective. L'ensemble des symboliques apporte par une culture ne repose pas en effet que sur les leçons du passé et celles de l'expérience.

Il intègre également les visions que certain cherchent à donner à l'avenir.

Il on rencontré dans les chartes, projets, plans, tracts et brochures destinés à promulgué des recommandations écrites et ses ordres à l'ensemble de l'entreprise.

Les discours de dirigeants commentant l'événement et les messages porteurs d'orientation stratégique et de processus sont également diffus en entreprise comme vecteurs de la culture.

Chapitre III

La motivation

Préambule :

A l'époque de la mondialisation, la motivation est un élément décisif de la compétitivité des entreprises. La psychologie du travail a fait d'importants progrès et permettra sans doute de faire mieux. On passe de prescriptions générales et normatives, à des schémas dynamiques des processus motivationnels propres à chaque situation. Ceci afin d'établir un diagnostic permettant de chercher des solutions adaptées.

Depuis les années 60, les recherches étudient la motivation comme un processus qui se construit dans le temps et se renouvelle sans cesse. Elles tentent de formuler, entre caractéristiques personnelles et situationnelles, des adéquations qui permettent de prendre en compte la variété des psychologies individuelles. La nécessité de disposer d'un modèle flexible de la motivation prend un relief particulier au moment où le travail change fondamentalement. Les stratégies destinées à stimuler la motivation doivent s'adapter à des paramètres tel que de culture, les normes sociales, l'idéologie du travail mais aussi à la manière dont chaque société crée l'obligation de travail.

Dans ce chapitre on va parler de la motivation des salariés dans le travail, nous commençons par : la définition de la motivation, les facteurs de la motivation, les caractéristiques de la motivation et les théories de la motivation qui ont abordés par les chercheurs qui s'intéressent au phénomène motivationnel dans le domaine de travail.

1/ Définition de la motivation :

La motivation dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes dépendant des performances individuelles et de l'investissement de chacun.

La motivation des hommes a été beaucoup théorisée dans le but de comprendre ce qui peut motiver en situation professionnelle.

Le mot de la motivation a la même racine que « moteur » ; c'est ce que transmet un mouvement, met en marche, transforme une énergie en action. C'est donc la force qui pousse l'individu à faire. Toute fois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement.

LEVY-LEBOYER définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire »⁵⁸.

La motivation intervient dans le choix d'un métier ou d'un secteur d'activité, et dans étapes du processus de travail :

- La détermination par la personne de ses objectifs ou l'acceptation des objectifs qui lui sont confiés.
- La décision, consciente ou inconsciente, de l'intensité de l'effort que la personne va consacrer à ses objectifs.
- La persévérance, c'est-à-dire le maintien de l'intensité de l'effort sur la durée.

Et pour **STEERS** et **PORTER** :⁵⁹ donnent trois dénominateurs commun qui caractérisent la motivation (1) ce qui stimule le comportement humain (...) ce sont les forces énergiques chez les individus qui les poussent à ce comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites (2) ce qui dirigé vers quelque chose.(3) comment ce comportement est maintenu et

⁵⁸ ROUSSEL Patrice et Autres Rémunération, Motivation, et Satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, p 73.

⁵⁹ Ibid. p 73-74.

soutenu (...) ce sont les forces chez les individus et dans leurs cadres environnant qui site de leur dynamisme et l'orientation de leurs énergie soit pour les détourner de leur ligne de conduite et réorienté leurs efforts.

La motivation n'est pas un simple trait de personnalité indépendant du contexte. Ce n'est pas non plus la conséquence automatique de tel ou tel mode de management ou d'organisation.

Enfin se n'est pas état stable mais un processus toujours remis en question. En effet, l'individu et son environnement évoluent, le contenu de travail change, du fait de l'employeur, mais aussi des résultats du travail du salarié, ce qui le conduit à devoir trouver de nouvelles sources de motivation.

2/ Les facteurs de la motivation :

1- La motivation par la rémunération :

Parmi les nombreuses questions qui ne manquent pas de surgir au sujet de la motivation au travail, celle portant sur l'impact motivationnelle de la rémunération arrive généralement en premier, cette question à d'abord été étudiée par les économistes, certaines théories économiques estiment que le marché de l'entreprise peut viable que s'il permet de recruter des individus motivés et la motivation de l'individu se comprend généralement en termes de monétaire, « la rémunération est le fruit d'un consensus entre la direction de l'individu »¹.

Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées des attentes forte de salaires et des dirigeants sont d'un défi majeur, elle prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

Au sein de l'organisation définit une politique de rémunération est une préoccupation centrale dans la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle s'intéresse à la fois des problématique des coûts, la recherche de capital humain, au sein du modèle de gestion des ressources humaines, la rémunération remplit deux fonctions distinctes : une fonction rétribution et de reconnaissance, une fonction d'incitation et de motivation.

2- La motivation par l'enrichissement des tâches :

Les théories de motivation ne se limitent pas à l'étude de la rémunération dans les années soixante (60), la théorie motivationnel de **Herzberg** à donner lieu à un programme d'enrichissement des taches, pour **Herzberg** « la direction d'entreprise doivent individuellement élargie et enrichir le travail de chacun »².

¹ FENOUIELLET Fabien, motivation, Edition DUNOD, Paris, 2003, P 108.

² Jean Michel, Théorie des organisations, 2^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2003, p 42.

Cette théorie distingue deux grandes catégories de facteur de motivation : le facteur de motivation d'hygiène, seul les facteurs de motivation sont à même d'avoir un impact positif sur la productivité.

De nombreux programmes d'enrichissements des tâches ont été mis en place dans différentes entreprises. Les principes de ces programmes sont basés sur les différents facteurs de motivation qui ont été abordé précédemment, avec une mention particulière pour la liberté d'action, d'organisation et d'autonomie. Les résultats des nombreuses études sur le programme d'enrichissement des tâches sont mitigés. Pour France (1995), les expérimentations qui ont été menée en France ont donné lieu à des résultats positifs notamment au niveau de la productivité mais aussi de l'adaptation aux différentes contraintes des emplois.

3/ Les caractéristiques de la motivation :¹

1- Le déclenchement de comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâche nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

2- La direction de comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

3- L'intensité du comportement :

La motivation incite à dépenser à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

¹ ROUSSEL Patrice, La motivation au travail, (concept et théorie), Editions EMS, Collection Référence, Paris, 2001, p 4-5.

4- La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectif, à l'exécution fréquente des tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

5/ Les théories de la motivation :

1- Les théories du contenu :

Une des questions de base qui a animé les chercheurs sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est faite ? Qu'est ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux deux théories celles de **MASLOW** et d'**ALDERFER**.

a. L'apport de H.MASLOW :¹

La théorie de H.MASLOW a connu un véritable retentissement en milieu industriel. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues.

Dans le prolongement des travaux de **Mayo**, **MASLOW** met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle. Il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de la motivation humaine. Pour ce faire, **MASLOW** distingue cinq catégories de besoins hiérarchies :

¹ PLANE Jean-Michel, Théorie des organisations, 2^e édition, Edition DUNOD, Paris, 2003, p 38.

- 1- **Les besoins physiologique** : (se nourrir, de désaltérer ...etc.).
- 2- **Les besoins de sécurité** : (se protéger, être protégé...etc.).
- 3- **Les besoins d'appartenance et d'affection** : (être accepter, écouté par les autres...etc.).
- 4- **Les besoins d'estime et de prestige** : (être reconnu, valorisé...etc.).
- 5- **Les besoins de réalisation ou d'accomplissement** : (utiliser et développer ses capacités, s'épanouir dans son travail...etc.).

L'hypothèse centrale de **MASLOW** est une qu'une fois que les besoins physiologiques et de sécurité fondamentaux d'un individu sont satisfaits, les besoins sociaux ou supérieurs pourront l'être à leur tour. Suivant l'auteur, un besoin de niveau supérieur ne peut être perçu que lorsque les besoins de niveau inférieur sont suffisamment satisfaits. **MASLOW** développe également l'idée qu'aucun de ces besoins n'est absolu puisque dès que l'un d'eux est satisfait, il cesse d'être important. Finalement, un besoin satisfait ne constitue pas une motivation en soi.

MASLOW identifie des besoins et des motivations sociales plus profonds au travail tels que l'identité, la reconnaissance, la considération ou encore la réalisation de soi.

b. La théorie E.R.D d'ALDERFER :¹

ALDERFER propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. **ALDERFER** propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins :

- 1- **Les besoins d'existences** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez **MASLOW**, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

¹ ROUSSEL Patrice et Autres, op.cit.p 35.

- 2- Les besoins de rapports sociaux :** il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiment, d'émotions, de confidences, d'idée, ou au contraire de haine, de rivalité ...etc. ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales...Ce type de besoin correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi.
- 3- Les besoins de développement :** l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la création et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autres part d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par **MASLOW**. Cependant, il faut relever une nuance. Chez **ALDERFER** le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser.

Le mécanisme de la motivation selon **ALDERFER** fonctionne différemment par rapport aux positions de **MASLOW**. Chaque besoin peut agir de manière simultanée à la motivation dépend à l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense, et inversement. D'autre part, selon **ROJET** et **BERGMANN** « la satisfaction des besoins inférieurs (d'existence) rend seulement plus probable que les besoins supérieurs (de rapports sociaux et de développement personnel) deviennent

motivants, mais n'est plus une condition sine qua non pour que ce ci arrive »¹. De plus, la satisfaction de développement de personnel à la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveaux inférieur.

La seconde contribution de la théorie **ERD** est d'avancer l'hypothèse de phénomène de **frustration-régression**. Lorsque l'individu ne pas satisfaire ses besoins de développement personnel, il se peut qu'il régresse dans l'échelle des besoins. Par frustration il reporte ses désirs sur les besoins de rapports sociaux dont l'intensité va par conséquence augmenter. De même, s'il ne peut pas satisfaire ses besoins de rapports sociaux, il est possible que l'intensité de ses besoins d'existence augmente. De nouveau, le processus de régression dans l'échelle des besoins se produit à cause d'une frustration.

D'après **ALDERFER**, on peut classer les trois catégories de besoins sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel). Ainsi, le phénomène de frustration conduit l'individu à régresser sur cette échelle des besoins en délaissant les plus abstraits quand il ne peut pas les satisfaire, pour reporter la plus forte intensité de ses désirs sur les plus concrets. Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins. Enfin, l'intensité d'un besoin est subjective. Selon la personne, un type de besoin peut dominer les deux autres. Cette domination peut être permanente, ou d'une durée plus ou moins longue selon les changements opérés dans la vie de l'individu, voire circonstancielle selon la qualité du besoin considéré.

2/ Les théories de processus :

Contrairement aux théories du continu. Les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Nous allons choisir parmi ces théories de processus, la théorie de **Vroom**.

¹ Ibid. p 36.

a. La théorie de V.I.E :

La théorie de système **V.I.E.** ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par **Vroom, Porter** et **Lawler** en 1964. Le système de V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation, il s'agit de :

➤ L'instrumentalité :(l'utilité) :

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

-il faut que l'individu voie un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (agent, sécurité, reconnaissance...).

-il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

➤ Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente) :

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités.

En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

➤ **La valence : (valeur) :**

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est-à-dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien sur, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nul.

Le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Chapitre IV
Présentation de
l'entreprise d'accueil

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil concernant : l'historique, présentation de **la SARL (BL)**, l'état du facteur humain, mission, activité de l'entreprise, l'organigramme de l'entreprise et enfin la direction et les différents services et leurs rôles.

1. Historique :¹

À l'origine, la **SARL BEJAIA LOGISTIQUE**, avant d'avoir un statut juridique d'une SARL été un service parc et transport dans une autre entreprise de production d'eau minéral et boissons diverses nommée la Sarl IBRAHIM ET FILS « *IFRI* ». La création de ce service parc et transport remonte à l'année **2002**. Il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays.

Au cours des années, la production de cette dernière a augmenté, elle n'est plus limitée comme avant. Son système de distribution. Lui aussi a été touché par ses problèmes, et la Maintenance de ses moyens de transports coûtée très chère surtout dans la période hivernale. La **Sarl « Ifri »** s'est trouvée dans une situation très délicate. Elle se préoccupé du transport plus que l'amélioration de sa production principale qui est l'eau minéral et les boissons et la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont très nombreux la Sarl « Ifri » décida de décentraliser son service parc et transport et l'externaliser pour alléger la charges sur leurs ressources humaines et se focaliser sur sa production. Comme perspective, les gérants envisagent de créer une entreprise de transport pour éviter les coûts engendrés par l'utilisation de ces véhicules surtout dans la période hivernale, et avoir le droit de les louer. Cette entreprise qu'elle a nommé **BEJAIA LOGISTIQUE (BL)** et créer en mois d'octobre de l'année **2008**.

¹ Source donnée dans l'organisme « BEJAIA LOGISTIQUE ».

Au début, « **BL** » n'était qu'une petite entreprise qui se chargeait seulement du transport de la marchandise de son entreprise mère. Au fil des années, elle s'est lancée et réalisée de très grands bénéfices, ce qui fait que son activité évolue au fur et à mesure que sa performance. Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même. Avec son parcours qui était inattendu l'entreprise a réussi de se transformer de la petite entreprise qu'elle était en 2008 à une moyenne entreprise, puis à une grande entreprise actuellement et seulement au long de quatre (04) petites années et cela grâce à sa bonne gestion.

2. Présentation de la Sarl Bejaia Logistique :¹

La Sarl **BEJAIA LOGISTIQUE** est une entreprise de transport de grande taille avec un parcours très récent dans ce secteur d'activité. Elle fait du transport public de marchandises en plus de ça, location d'engins ainsi que du matériel pour bâtiments et travaux publics. Elle est au capital de 5 000 000 DA, et son numéro de registre de commerce est : N° 07 B0185663.

Elle se situe au pied de la montagne Ifri de la commune d'Ouzellaguen. Elle est implantée à la zone industrielle Ahrik Ighzer Amokrane, dans la wilaya de Bejaia au Nord Est de l'Algérie. Malgré son ancienneté et son grand nombre d'effectif (BL) ne dispose pas encore d'un DRH mais seulement d'un directeur, elle est représentée par son gérant « IBRAHIM ».

3. L'état du facteur humain :

La Sarl BEJAIA LOGISTIQUE compte trois structures : Administration, maintenance, et parc sur 183 employés, dont 07 employés travaillent dans le cadre de l'ANEM (Agence National de l'Emploi), et 06 sont des apprentis, et les 183 autres employés travaillent en tant que salariés titulaires de l'entreprise dans les différentes structures.

¹ Documentation interne de l'entreprise de Bejaia Logistique.

Sur les 183 employés la répartition est faite comme suit :

Les cadres : 7.

Les Maitrises : 13.

Les Exécutants : 163.

Total : 183.

4. Mission et activité de l'entreprise

4. 1. Activités

Les activités de la **SARL BL** sont claires et nettes, elles se propulsent dans le nom de la société lui-même, on trouve :

- ❖ Transport public de marchandise ;
- ❖ Location d'engins ;
- ❖ Location de véhicules avec ou sans chauffeur ;
- ❖ Location du matériel pour bâtiments et travaux publics ;
- ❖ Vente de pneu en gros ;

4. 2. Les missions

L'entreprise a des missions très diverses liées aux activités qu'elle pratique tout les jours pour ne pas perturber sa gestion. Elle se charge de veiller sur :

- ❖ Assurer l'arrivée de la marchandise transportée en bon état ;
- ❖ Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution des M/ses;
- ❖ Valider les programmes d'investissement ;
- ❖ Garder ses clients fidèles et satisfaisants et essayer d'acquérir d'autres ;
- ❖ Chercher à améliorer son système de distribution ;
- ❖ Assurer un climat de travail favorable pour ses employés ;

- ❖ Assurer la gestion de développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- ❖ Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement de ses réseaux d'activités ;
- ❖ Assurer la représentation de **BL** face à ses concurrents au niveau national ;
- ❖ Elargir son réseau d'activité en dehors du pays à des zones pas encore exploitées ;

5. L'organigramme de l'entreprise

La structure organisationnelle de la **SARL BEJIAI LOGISTIQUE** repose sur un modèle hiérarchique classique. L'organigramme suivant schématise la direction générale et les différents services de l'entreprise.

6. La direction et les différents services et leurs rôles :¹

La **Sarl (BL)** est constituée d'une direction et de trois structures « administration, maintenance et parc ». Chacune de ses structures contiens des services ou des sous structures comme le montre l'organigramme.

6. 1. La Direction :

Dirigé par un directeur général qui assure et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. A l'instar de tout autre centre de décision, la direction générale de BL est le poumon de l'ensemble de la société où tout se coordonne et se décide pour tout ce qui a trait au quotidien et à la politique de gestion de l'entreprise.

6. 2. La Structure Administration :

Cette structure est dirigée par un responsable Administratif qui veille sur le bon fonctionnement des services qui appartiennent à cette première. Parlant des services ils sont (personnel, comptabilité et facturation, approvisionnements), il y a aussi une assistante de direction et un contrôleur de gestion qui sont aussi sous la

¹ Source de document interne de l'entreprise de Bejaia Logistique.

délégation du responsable administratif comme il y a aussi le magasin qui appartient à cette structure

Chaque personne se charge de certaines tâches qui contribuent à l'évolution de la gestion dans l'entreprise et cela comme suit :

6. 2. 1. Le Responsable Administratif :

C'est le responsable direct sur les différents services de l'administration. Il a comme responsabilité :

- ✓ De faire la mise à jour des fichiers clients et fournisseurs ;
- ✓ De s'assurer du bon déroulement des opérations d'achats selon les règles de concurrence entre fournisseurs ;
- ✓ De veiller à ce que le fichier des salariés soient à jour ;
- ✓ De s'assurer de l'établissement du chiffre d'affaire mensuel par client et par secteur d'activité et de procéder à sa validation ;
- ✓ Transmettre à la hiérarchie un rapport mensuel d'activité du personnel ;
- ✓ Vérifier le travail de tout salariés sous sa responsabilité et veiller à sa bonne exécution.

6. 2. 2. Assistante de Direction :

C'est l'organe de réception, elle s'occupe de la saisie et du classement des dossiers importants et confidentiels, elle se charge des courriers départs et arrivés, réception et enregistrement des appels téléphoniques et les transférer aux concernés, pour une autre tâche, elle se charge de la rédaction des procès verbaux après chaque réunion.

6. 2. 3. Le Contrôleur de Gestion :

Il exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise. Il élabore la prévision budgétaire et met en place des procédures d'utilisation optimale des ressources.

Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateur). En terme de prévision, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, à partir des éléments donnés par les services commerciaux. Il met ensuite au point un projet de plan avec les responsables opérationnels : niveau de production à atteindre, moyens financiers, humains et techniques à mettre en œuvre. Assure également la fiabilité des rapprochements entre les différents services (achats et commerciaux) et le service comptabilité et finance.

Toutes ces interventions du contrôleur de gestion servent notamment à l'analyse des écarts existant entre les chiffres de prévision et les chiffres réalisés. Il fait remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

6. 2. 4. Le Service Personnel :

Ce service compte deux personnes qui se partagent les tâches quotidiennes en relation avec les salariés et c'est dans ce service qu'on a effectué la plus grande partie de notre stage. Ses gestionnaires du personnel ont pour rôle de :

- ✓ Régler les problèmes sociaux du personnel ;
- ✓ La bonne tenue de ses dossiers ;
- ✓ Suivi de carrière des salariés,
- ✓ Suivi des mouvements de l'effectif de l'entreprise ;
- ✓ Effectuer le suivi social des employés ;

- ✓ Se charger du recrutement ;
- ✓ Accueillir les nouvelles recrues ;

6. 2. 5. Le Service Comptabilité et Facturation :

Il comprend deux personnes : une chargée de la facturation et l'autre se charge de la comptabilité et finance. Ce service a pour rôle dans l'entreprise de :

- ✓ Assurer la conformité des opérations comptables ;
- ✓ Etablir les situations financières ;
- ✓ Gérer les recettes et les dépenses ;
- ✓ Planifier les financements ;
- ✓ Etablir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients ;
- ✓ Etablir et viser les facturations ;
- ✓ Se charger du recouvrement ;

6. 2. 6. Le Service des Approvisionnements :

Il se compose de trois personnes, l'une est chargée des achats de pièces de rechange et l'autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge des achats fournitures diverses. Ces personnes ont pour rôle de :

- ✓ Prendre en charge la gestion des achats ;
- ✓ Assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais avec l'urgence des besoins ;
- ✓ Etablir les bons de commande, et les demandes d'offres pour les différents fournisseurs en cas de besoin ;
- ✓ Etablir une demande de paiement après avoir reçue la facture ;
- ✓ Veiller à recevoir les accusés des chèques de virements ;
- ✓ Veiller à la bonne tenue des stocks en les approvisionnant ;
- ✓ Contrôler les différents documents relatifs aux entrées de marchandise dans le magasin ;

6. 2. 7. Le Magasin :

Ce service contient quatre personnes : un gestionnaire magasin et trois magasiniers. Ses personnes accomplis des tâches nombreuses et parmi elles on trouve :

- ✓ Le contrôle qualitatif et quantitatif à la réception de la marchandise ;
- ✓ Gestion des stocks et déclenchement des demandes d'approvisionnement ;
- ✓ Contrôler a temps libre les quantités physiques et théoriques des stocks ;
- ✓ Etablir un état de contrôle en désignant la différence entre le stock physique et théorique ;
- ✓ Saisie informatisée des mouvements et des flux ;
- ✓ Respect des règlements et procédures ;

6. 3. La Structure Maintenance :

Cette structure est tenue par un responsable maintenance qui gère l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelles qui a rapport avec cette combinaison. Elle se partage en deux sous structures (entretien et maintenance), chacune de ses sous structures accomplis les activités qui lui ont été déléguées. Chaque composante se charge de certaines tâches ainsi que le responsable lui-même et cela comme suit :

6. 3. 1. Le Responsable Maintenance :

C'est la hiérarchie directe de cette structure. Il comme devoir :

- ✓ De veiller au bon fonctionnement du matériel roulant ;

- ✓ De veiller à la bonne exécution de la maintenance curative et corrective ;
- ✓ D'élaborer et d'organiser les plannings pour la maintenance préventives ;
- ✓ De veiller à la bonne utilisation d'outillage et du matériel de maintenance ;
- ✓ D'élaborer un planning de formation et d'apprentissage pour les équipes de maintenance.

6. 3. 2. Entretien Auto :

Cette sous structure Maintenance est l'ensemble des personnes qui fait l'entretien des véhicules statué par un chef de groupe entretien on trouve : les pompistes, et les agents d'entretiens. Leur responsabilité dans l'entreprise se résume en :

6. 3. 2. 1. Chef de Groupe Entretien Auto :

Il a comme tâche de :

- ✓ Définir, animer, encadrer, indiquer et organiser les tâches équitablement pour l'ensemble du personnel entretien ;
- ✓ Gérer, et contrôler l'utilisation des équipements et la sortis des pièces de rechange ;
- ✓ Informer la programmation et les chefs de groupe chauffeur de chaque immobilisation d'un véhicule ;
- ✓ Assister les chauffeurs techniquement au cours de leurs missions en cas de besoin ;
- ✓ Veiller au respect des délais, des quantités, et de la qualité des interventions ;
- ✓ Veiller au respect du règlement et des procédures.

6. 3. 2. 2. Pompiste et Agent d'Entretien Auto :

Ils procèdent à un travail d'équipe qui consiste à :

- ✓ Laver les véhicules et veiller à leur propreté ;
- ✓ Respecter les règles générales d'hygiène et de sécurité ;
- ✓ Respecter le règlement et les procédures ;
- ✓ Signaler toutes anomalies ou dysfonctionnements constatées ;
- ✓ Réparer et contrôler tous ce qui est des pneus, et des batteries ;
- ✓ Faire les vidanges périodiques pour les moteurs

6. 3. 3. Maintenance :

Cette deuxième sous structure maintenance représente tout l'ensemble des ouvriers qui s'occupent de la maintenance du matériel roulant, commandé par un chef d'atelier mécanique. Elle rassemble les mécaniciens, les électriciens, les soudeurs et les tôliers...etc.

6. 3. .3 .1. Le Chef d'Atelier Mécanique :

Ses responsabilités se consistent en :

- ✓ Définir, encadrer, indiquer et organiser les tâches équitablement pour l'ensemble du personnel de l'atelier ;
- ✓ Gérer et contrôler l'utilisation des équipements et la sortie des pièces de rechange ;
- ✓ Réceptionner les véhicules en panne et planifier leurs réparations ;
- ✓ Veiller au respect du règlement et des procédures ;
- ✓ Transmettre à la hiérarchie une fiche d'évaluation des intervenants.

6. 3. 3. 2. Les différents ouvriers de l'Atelier :

Leurs tâches sont les suivantes :

- ✓ Diagnostiquer et réparer toute pannes signalées sur les véhicules ;
- ✓ Contrôler les véhicules avant et après chaque sorties et faire les mises à point ;
- ✓ Intervenir hors site pour dépanner, réparer ou remorquer un véhicule ;
- ✓ Vérifier et mesurer les ensembles mécaniques, électriques et hydraulique et déterminer leurs degrés d'usures et de procéder à leurs remplacement au besoin ;
- ✓ Respecter le règlement et les procédures ;

6. 4. La Structure Parc :

Cette structure est le cœur de l'entreprise. Elle est déléguée par un responsable parc est contiens l'ensemble des chauffeurs qui exécutent les missions et les autres personnes qui font la gestion de se service tel que les chefs de groupe chauffeurs et les programmeurs transport qui gèrent toutes sorties ou mission réalisée par l'entreprise et une personne qui s'occupe du suivi des sinistres. Cette structure a une influence directe sur la performance de l'entreprise, et chaque personne a ses tâches à effectuer par exemple :

6. 4. 1. Le Responsable Parc :

Il a comme responsabilités :

- ✓ Veiller à la satisfaction des clients par rapport a la disponibilité des camions et l'état de la marchandise transportée ;
- ✓ De communiquer les prix des prestations transport aux clients ;

- ✓ Vieller à la répartition équitable des missions des chauffeurs ;
- ✓ Veiller au bon déroulement des plannings de rotations ;
- ✓ Veiller à la bonne utilisation du matériel roulant.

6. 4. 2. Les autres ouvriers du Parc :

Ces ouvriers sont les chefs de groupe parc, les programmeurs transport et le chargé de suivi des sinistres. Ils ont pour tâche de :

6. 4. 2. 1. Chef de Groupe Parc :

C'est tâche se résume en :

- ✓ Sensibiliser les chauffeurs sur le respect de la hiérarchie ;
- ✓ Veiller sur l'hygiène des camions ;
- ✓ Assurer le respect des règles disciplinaires des chauffeurs ;
- ✓ Coordonner les changements de programme d'expédition avec la programmation ;
- ✓ Procéder au transfert des camions en panne vers l'atelier mécanique pour la réparation

. Pour les chauffeurs, leur principal rôle est de faire la coordination entre l'entreprise et ses clients en transportant la marchandise jusqu'à leur disposition. Et cela par l'exécution du programme qui leur a été choisi. Ils ont pour devoir aussi de suivre les instructions données par leurs programmeurs ou responsable hiérarchique sans hésitation.

6. 4. 2. 2. La Programmation :

Ils ont pour mission de :

- ✓ Faire la gestion des camions ;
- ✓ Faire la gestion des chauffeurs ;

- ✓ Etablir le programme des rotations selon les différentes commandes des clients ;
- ✓ Veiller au bon déroulement des expéditions
- ✓ Suivre les camions au GPRS et assister les chauffeurs pendant leurs missions pour s'assurer du bon acheminement de la marchandise ;
- ✓ Informer les clients sur tous imprévus.

6. 4. 2. 3. Chargé de Suivi des Sinistres :

C'est la personne qui se charge de tout ce qui est en relation avec l'assurance du matériel roulant et les procédures nécessaires à suivre en cas d'accident. Il a pour rôle de :

- ✓ Suivre les échéances des différentes assurances (véhicules, marchandise) ;
- ✓ Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés (nom, prénom, lieu, date,...etc.)
- ✓ Faire la déclaration de sinistre ;
- ✓ Evaluer le coût des dommages en appuyant sur les factures de réparation ;
- ✓ Suivre les échéances des contrôles techniques de la flotte et d'inviter les concernés à les renouveler ;
- ✓ Suivre les camions sur l'application GPRS et signaler toutes anomalies au responsable.

Chapitre V

Analyse et

interprétation des

résultats

Préambule :

Ce dernier chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, où nous allons présenter une série de tableaux simples et croisés qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages.

Ce chapitre est divisé en trois parties essentielles : la première qui est réservé à la présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude, la deuxième se rapporte à l'analyse et interprétation de la 1^{ère} hypothèse qui est la connaissance de la culture d'entreprise facilite l'adaptation des salaires, et la troisième partie qui est l'application de la culture d'entreprise facteur nécessaire pour la motivation des salaires au travail.

Dans cette partie pratique, nous analyserons les différents résultats présentés par nos tableaux obtenus à l'aide d'un questionnaire réalisé avec les employés de (BL) au niveau des différentes structures hiérarchique durant notre enquête sur le terrain, nous confirmons et/ou infirmons nos hypothèses proposée dans la question de départ.

I- Les caractéristiques de la population d'étude :**Tableau n°01 : la répartition des salaires selon leur sexe.**

Sexe	<i>f</i>	%
Masculin	46	87
Féminin	07	13
Total	53	100

Dans ce premier tableau, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont de la catégorie masculine, avec un pourcentage de 87%, face à un pourcentage de 13% de sexe féminin.

Ce qui est fait la présence masculine est plus importante que celle de féminine, nous pouvons s'expliqué par la nature du travail exercer à l'entreprise (**BL**) qui est le transport public des marchandises et la construction des bâtiments, en effet la qualité des métiers risqués trouve chez le sexe masculin que celui du féminin, par contre, le sexe féminin marque une forte présence dans les postes d'administrations.

Tableau n°02 : la répartition des salaires selon le niveau d'instruction.

Le niveau d'instruction	<i>f</i>	%
Primaire	03	5,66
Moyen	21	39,62
Secondaire	13	24,52
Universitaire	16	30,18
Total	53	100

Ce tableau montré que le niveau d'instruction moyen représente un pourcentage le plus élevé avec un taux de 39,62% ; on peut dire que la majorité des enquêtés ont adopté ce métier après avoir arrêté leurs études, suivi du niveau d'instruction universitaire avec un taux de 30,18% ils occupent généralement les postes administratives et avec un pourcentage de 24,52% pour le niveau secondaire, et enfin ce qui ont un niveau primaire présente un pourcentage inférieur 5,66%.

Cette présence de la catégorie qui a un niveau d'instruction moyen qui signifie que la plupart des salaires de (**BL**) sont des Exécutants ce qui explique que la nature du travail au niveau de cette entreprise sa demande pas un niveau d'instruction supérieur, mais sa demande den la force, ce que nous avons observé durant notre enquête que la plupart des employés de (**BL**) sont des chauffeurs des semi-remorque pour transporter les marchandises, des techniciens et des électriciens pour la réparation des panes, ce type de travaux demande uniquement de l'expérience dans le domaine.

Tableau n°03 : la répartition des salaires selon leur âges.

Age	<i>f</i>	%
Moins de 20 ans	02	3,77
[20-30] ans	23	43,39
[31-40] ans	22	41,50
[41-50] ans	06	11,32
Total	53	100

Nous remarquons dans ce tableau ci-dessus que la plupart des salaires ont l'âge entre [20-30]ans avec un pourcentage 43,39%, la deuxième catégorie est celle de [31-40]ans avec un pourcentage 41,50%, ensuite la troisième catégorie [41-50]avec un taux de 11,32%, et enfin un taux de 3,77% pour la catégorie mois de 20 ans.

Cette variation d'âge mise en œuvre dans la politique de recrutement de **Bejaia Logistique**, cette politique vise à cibler la catégorie des jeunes sur le marché, cette entreprise sert à recruter des effectives les plus jeunes car la nature de travail demande une main d'œuvre jeune ce que nous avons observé que le travail de transportation des marchandises au niveau de (BL) demande de déplacements à travers les Wilaya où ils passent des jours sur les routes, ce type de travail a besoin des employés capables à résister à la fatigue et d'être en bonne santé.

Tableau n°04 : la répartition des employés selon leur fonction.

Fonction	<i>f</i>	%
Cadres	07	13,20
Agents de maîtrises	13	24,52
Agents d'exécutions	33	62,26
Total	53	100

Dans ce tableau les résultats constatés que la répartition des enquêtés selon les catégories socioprofessionnelles sont comme suit : les Agents d'exécutions représente un pourcentage très élevé 62,26%, suivi par les Agents de Maîtrises avec un pourcentage de 24,52%, et enfin la troisième catégorie qui sont des Cadres représente un taux de 13,20.

Cette représentation totale des agents d'Exécutions s'explique que le travail principale appliqué au niveau de **(BL)** c'est le transport et la construction des bâtiments publics, ce type de travail demande une force physique que la force intellectuelle dans l'exécution des tâches, ce qui désigne que **(BL)** n'exige pas des diplômes universitaire à ce type de travail.

II-Analyse et interprétation de la 1^{ère} hypothèse :

Dans cette partie nous insistons sur l'analyse et interprétation des résultats obtenus dans les tableaux qui ont une relation avec la première hypothèse qui est « la connaissance de la culture d'entreprise facilite l'adaptation des salariés au travail ».

Tableau n°05 : signification de la culture d'entreprise pour les salariés

Signification de la Culture Catégories socioprofessionnelles	Source de Motivation		Source d'orientation		source d'adaptation		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	02	28,57	02	28,57	03	42,85	07	100
Agent de Maîtrises	07	58,84	02	38,46	04	30,76	13	100
Agents d'exécutions	12	36,36	05	15,15	16	48,48	33	100
Total	21	39,62	09	16,98	23	43,39	53	100

A propos de ce tableau nous avons constaté que : la quasi-totalité de nos enquêtés confirment que la culture d'entreprise a une signification d'adaptation avec un pourcentage de 43,39% : 48,48% sont des agents d'Exécutions ; 42,85% des

Cadres et 30,76% des Maîtrises. En outre 39,62% de notre enquêtés reprendre que la culture d'entreprise a une signification de motivation : 58,84% sont des Maîtrises; 36,36% sont des Exécutants et 28,57% sont des Cadres. Par contre 16,98% des enquêtés voient la culture d'entreprise source d'orientation : 38,46% des Maîtrises ; 28,57 sont des Cadres et 15,15% sont des Exécutants.

Nous pouvons dire que la signification de la culture d'entreprise pour la majorité des catégories socioprofessionnelles a une signification d'adaptation, cela explique que la culture d'entreprise joue un rôle important à l'intérieur de (BL), elle permet surtout au nouveau salariés de les orienté dans l'exécution de leur tâches pour mieux connaitre et comprendre la manière du déroulement du travail à effectuer au niveau des divers structures de l'entreprise.

Tableau n°06- L'impact de la culture d'entreprise sur l'adaptation des salariés.

réponse Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	05	71,42	02	28,57	07	100
Agents de Maîtrises	12	92,30	01	7,96	13	100
Agents d'Exécutions	27	81,81	06	18,18	33	100
Total	44	83,01	09	16,98	53	100

Ce tableau montre que 83,01% indiquent que la culture d'entreprise a des impacts sur l'adaptation des salariés dont : 92,30% des Maîtrises ; 81,81 des Exécutants ; 71,42% des Cadres des. Par contre le reste des enquêtés montrent seulement 16,98% dont : 28,57% des Cadres ; 18,18% des Exécutants et 7,96% des Maîtrises.

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

Tableau n°07 : la connaissance de métiers et de règles de BL jouent un rôle dans l'adaptation des salaires au travail.

réponse Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	04	57,14	03	42,85	07	100
Agents de Maîtrises	10	76,92	03	23,07	13	100
Agents d'Exécutions	27	81,81	06	18,18	33	100
Total	41	77,35	12	22,64	53	100

Les statistiques représenter par ce tableau ci-dessus montre que : 77,35% des enquêtés affirment que les métiers, les connaissances des règles de (BL) ont des répercussions sur l'adaptation des salaires : 81,81% des Exécutants ; 76,92% des Maîtrises et 57,14% sont des Cadres. Par contre 22,64% des enquêtés répondent que ces éléments n'ont pas des influences : 42,85% sont des Cadres ; 23,07 Maîtrises et 18,18% sont des Exécutants.

La connaissance de métiers (l'information de l'activité effectuer) et de règles jouent un rôle dans l'implication des employés de (BL) c'est parce que ces éléments apportent une contribution primordiale au fonctionnement de l'entreprise et elles assurent des activités au sein de l'organisation, ainsi que elles contribuent considérablement à standardiser ces comportements, aussi elles jouent un rôle

importants dans la connaissance des codes du travail qui facilite les tâches et ce règlement permet de réduire les comportements interdits par exemple l'absentéisme. Selon **HERBERT K. Rampersad** « les normes font référence aux règles explicite et implicite portant sur ce qui est attendu de chacun, ce qui est permis et ce qui est interdit »¹.

Tableau n°08 : signification des normes et des valeurs pour les employés.

Signification des Normes et des valeurs Catégories socioprofessionnelles	Outil indispensable		Plus pour l'employé		Base de fonctionnement de l'entreprise		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	03	42,85	01	14,28	03	42,85	07	100
Agents de Maîtrises	07	53,84	04	30,76	02	15,38	13	100
Agents d'Exécutions	08	24,24	07	21,21	17	51,51	33	100
Total	18	33,96	12	22,64	22	41,50	53	100

D'après ce tableau nous remarquons que 41, 50% des enquêtés ont confirmé que les normes et les valeurs ont une signification de base du fonctionnement de l'entreprise : 51,51% des Exécutants ; 42,85% des Cadres et 15,38% des Maîtrises. Pour les autres enquêtés les normes et les valeurs sont des outils indispensables ce qui représente un taux de 33,96% dont : 53,84 % des Maitrises, 42,85% des Cadres, et 24,24% des Exécutants. Pour le reste de la population d'études ces normes et ces valeurs sont de plus pour l'employé avec un pourcentage de 22,64% : 30,76% des Maitrises; 21,21% des Exécutants et enfin 14,28% sont des Cadres.

les normes et les valeurs ont une signification de base du fonctionnement de l'entreprise ce qui est expliqué que les normes et les valeurs appliquées au sein de

¹ HURBERT K. Rampersad, op.cit. p 275.

(BL) présentent un sous-système interne de l'ensemble de l'entreprise qui permet aux individus de s'adapter à l'environnement interne ou bien externe où le membre de personnel de (BL) peuvent interprété.

Tableau n°09 : Le degré d'application des normes et valeurs dans l'entreprise BL.

Degré d'application normes et valeurs Catégories socioprofessionnelles	Forte		Moyenne		Faible		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	04	57,14	01	14,28	02	28,57	07	100
Agents de Maîtrises	08	61,53	03	23,07	02	15,38	13	100
Agents d'Exécutions	23	69,69	08	24,24	02	06,06	33	100
Total	12	66,03	12	22,64	06	11,32	53	100

A partir de ce tableau, nous constatons que : 66,03% des réponses des enquêtés indique que le degré d'application des normes et des valeurs est forte avec un taux de : 69,96% pour la catégorie des Exécutants, 61,53% pour les Agents de Maîtrises, et pour les Cadres 57,14%. 22,64% des enquêtés indiquent que le degré d'application des normes et des valeurs sont moyennes, avec un taux de 24,24% pour les Agents d'Exécutions, 23,07% Agents de Maitrises, et 14,28% des Cadres. Pour seulement 11,32% des enquêtés indiquent que le degré d'application des normes et des valeurs est faible, avec un taux de 28,57% des Cadres ; 15,38% des Maîtrises ; 06,06 des Exécutants.

Ce degré d'application des normes et des valeurs au sein de (BL) est fort sa s'explique par le bon climat de l'environnement interne, aussi c'est parce que ces éléments permettent aux employés de partager les mêmes modes de pensée et les

réunis autour des objectifs communs, pour constituer une bonne image à l'entreprise. Selon **Claude Menard** « les valeurs dont sont porteurs les salariés peuvent être plus ou moins intégratrice et plus ou moins cohérentes. Il s'agit de prendre appui sur les valeurs d'adhésion et de les condenser dans un système de représentation qui renforce leur cohésion et les orienté en faveur des besoins de l'entreprise »¹.

Tableau n°10 : la transmission de la culture.

Transmission de la culture Catégories socioprofessionnelles	Les collègues de travail		Le responsable		Collègues de travail et le responsable		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	04	57,14	01	14,28	02	28,57	07	100
Agents de Maîtrises	07	53,84	03	23,07	03	23,07	13	100
Agents d'Exécutions	12	36,36	14	42,42	07	21,21	33	100
Total	23	43,39	18	33,96	12	22,64	53	100

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés indiquent que la transmission de la culture par les collègues de travail représente un taux de 43,39% dont : 57,14% sont des Cadres ; 53,84% des Maîtrises ; 36,36% des Exécutants. En deuxième lieu on observe que la culture est transmise par le responsable avec un taux de 33,96% dont : 42,42% des Exécutants ; 23,07% des Maîtrises et pour les Cadres 14,28%. Pour 22,64% des enquêtés indiquent que la culture d'entreprise est transmise par les collègues de travail et le responsable : 28,57% sont des Cadres ; 23,07% sont des Maîtrises et pour les Exécutants 21,21%.

La culture d'entreprise est transmise par les collègues de travail, cela peut justifier par la cohésion entre les membres du personnels au niveau de (BL) qui

¹ GAZIER Bernard, Les stratégies des ressources humaines, 3^e édition, Edition la Découverte, Paris, 2004, p 88.

partagent les informations et l'existence d'une forte communication entre eux ce qui aide les salariés dans l'apprentissage et d'acquérir les méthodes de travail pour faciliter leur implication au milieu du travail, cela indique l'importance de la formation de la culture d'entreprise dans la vie professionnelle des salariés, ce que SAINSAULIEU nous montre « il faut entendre une série de pratique d'information, de formation et de communication destinée à faire prendre conscience des valeurs modèles et normes en figure dans l'entreprise »¹.

Tableau n°11 : l'influence de leadership sur les comportements des salariés.

Réponse Les catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	04	57,14	03	42,85	07	100
Agents de Maîtrises	08	61,53	05	38,46	13	100
Agents d'Exécutions	19	57,57	14	42,42	33	100
Total	31	58,49	22	41,50	53	100

La lecture de ce tableau nous a permis de voir que 58,49% des enquêtés ont répondu que leadership a une influence sur les comportements des salariés : 61,53% des Maîtrises ; 57,57% des Exécutants ; 57,14% des Cadres. Tandis que 41,50% des enquêtés ont répondu que leader n'influence pas sur leur comportements avec un pourcentage de 41,50% : 42,85% des Cadres ; 42,42% des Exécutants ; 38,46% des Maîtrises.

¹ SAINSAULIEU Renaud, op.cit.p 249

Leadership au niveau des différentes structures de (**BL**) a une personnalité forte ce qui laisse les employés performant dans leur travail, les salaires voient dont la personnalité du fondateur une référence d'acquérir certaines attitudes positives comme la discipline, l'organisation du travail, la construction de bonnes relations entre les collègues et la réduction des conflits.

Tableau n°12: les difficultés d'acquisition de la culture.

Difficulté d'acquisition de la culture Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	02	28,57	05	71,42	07	100
Agents de Maîtrises	08	61,53	05	38,46	13	100
Agents d'Exécutions	16	48,48	17	51,51	33	100
Total	26	49,05	27	50,94	53	100

Vue le résultat obtenu, nous observons que 50,94 des enquêtés n'ont pas de difficultés d'acquérir une culture d'entreprise on trouve : 71,42% des Cadres ; 51,51% des Exécutants ; les Maîtrises 38,46%. 49,05% des enquêtés rencontrent des difficultés d'acquérir une culture d'entreprise : 61,53% des Maîtrises; 48,48% des Exécutants et 28,57% des Cadres.

Les résultats sont rapprochés, à partir de là nous avons observé que au sein de (**BL**) y a une différence dans l'acquisition de la culture entre les employés, et ça peut justifier par les divers avis des employés par rapport à la difficulté d'acquisition d'une culture d'entreprise, nous remarquons que ce qui ont travaillé dans l'administration ne rencontrent pas des difficultés, par contre ce qui ont travaillé à l'extérieur ont des difficultés.

Tableau n°13 : l'exigence d'établir de bonnes relations entre les collègues.

L'exigence d'établir des bonnes relations Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	03	42,85	04	57,14	07	100
Agents de Maîtrises	11	84,61	02	15,38	13	100
Agents d'Exécutions	26	78,78	07	21,21	33	100
Total	40	75,47	13	24,52	53	100

A partir des résultats de ce tableau nous observons que : 75,47% de la population d'enquête confirment que **(BL)** exige d'établir de bonnes relations entre les membres de l'entreprise on trouve : 84,61% des Maîtrises ; 78,78% des Exécutants et 42,85% des Cadres. Contre 24,52% dont : 57,14% des Cadres ; 21,21% des Exécutants et pour les Maîtrises un taux de 15,38%.

L'entreprise suppose l'établissement des relations de confiance et des échanges systémiques d'informations, permettant de profiter des capacités de chaque membre, l'entreprise **(BL)** exige d'établir de bonnes relations pour assurer la cohésion et renforcer les liens entre les employés et les orientés vers des objectifs et les intérêts de l'entreprise, ignorer les divergences d'intérêts individuelles pour éviter les conflits et le dysfonctionnement de l'entreprise, pour **Claude Menard** « la culture désigne la carte des relations entre agents, et des agents avec l'organisation comme entité propre »¹.

¹ MENARD Claude, op.cit. p 76.

Tableau n°14 : l'effet des différentes cultures professionnelles entre les employés.

réponse Catégories socioprofessionnelles	Conflits entre les salaries		Source de socialisation		Source de dysfonctionn ement de l'entreprise		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	02	28,57	04	57,14	01	14,28	07	100
Agents de Maîtrises	02	15,38	09	69,23	02	15,38	13	100
Agents d'Exécutions	07	21,21	22	66,66	04	12,12	33	100
Total	11	20,75	35	66,03	07	13,20	53	100

En lisant ce tableau ci-dessus, nous constatons que : 66,03 indiquent que l'effet des différentes cultures entre les salaries constitue une source de qualification avec un pourcentage de : 69,69% des Maîtrises, 66,66% des Exécutants; 57,14% des Cadres. 20,75% dont ; 28,57% des Cadres ; 21,21% des Exécutants ; 15,38% des Maîtrises des enquêtés voir dans qu'ils constituent des conflits entre les salaries, et enfin l'effet des différentes cultures constitue une source de dysfonctionnement de l'entreprise avec un pourcentage de 13,20% qui représente des taux suivants : 15,38% des Maîtrises ; 14 ; 28% des Cadres ; 12,12% des Exécutants.

On peut dire donc que l'effet des différentes cultures professionnelles entre les salaries constituent une source de socialisation, cela justifier que **(BL)** donne l'importance à une culture professionnelle car elle présente comme un principe de socialisation, cela explique que cette culture constitue une partie de l'identité de l'employé. Au sein de **(BL)** la culture d'entreprise est une conséquence à une culture acquit par les employés au milieu de travail c'est ce que **SAINSAULIEU** montre « que l'individu forge une partie de son identité par le baie de travail ;

l'identité professionnelle se définit comme « façon dont les groupes de travail s'identifient aux pris aux chefs, aux autres groupes »¹.

Tableau n°15: Le partage des événements entre les collègues.

Partage des événements Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	05	71,42	02	28,57	07	100
Agents de Maîtrises	09	69,23	04	30,76	13	100
Agents d'Exécutions	29	87,87	04	12,12	33	100
Total	43	81,13	10	18,86	53	100

D'après les données de ce tableau les résultats obtenus sont : 81,86 de l'ensemble des enquêtés confirment que en cas d'un événement (heureux, malheureux) partagent avec les collègues : 87,87% sont des agents d'Exécutions ; 71,42% sont des Cadres et pour les agents de Maîtrises représente un taux de 69,23%. Contre 18,86% dont ; 30,76% sont des Maîtrises ; 28,57% sont des Cadres ; 12,12% sont des Exécutants.

Les employés partagent les événements à l'intérieur de (**BL**) cela signifie que cette entreprise constitue un environnement familiale ce qui a un influence sur la vie des salaries au travail, lorsque à chaque fois qu'il aura un acte bon par exemple (le mariage de collègue et un naissance d'un enfant d'un collègue), ou bien mauvais comme (le départ de quelqu'un au retraite, la démission d'un collègue, un accèdent de travail, un malade...etc.) cela explique que les employés de cette entreprise ont un esprit maison, où il y a une union et une solidarité entre les collègues de travail.

¹ MAIER Olivier, op.cit. p22.

Tableau n°16-Les critères de la culture d'entreprise qui influence sur l'adaptation des salaires au travail.

Les critères de la culture d'entreprise qui influence sur l'adaptation des salaires	<i>f</i>	%
L'esprit d'équipe et la communication	17	32,07
Le lieu de travail, le poste occupé, les conditions de travail	23	43,39
Salaire et rémunération	05	9,43
Pas de critères	08	15,09
Total	53	100

A partir de ce tableau nous observons que le pourcentage le plus élevé : 43,39%, qui représente le lieu du travail, le poste occupé et les conditions de travail, suivit par le taux de 32,07% représente l'esprit d'équipe et communication, ensuite le salaire et la rémunération avec un taux de 15,09%, et enfin les enquêtés qui déclarent qui y a pas des critères représentent un pourcentage de 9,43%.

Les critères qui ont des influences sur les comportements des salaires au travail sont : le lieu de travail, le poste occupé et les conditions de travail ce qui est explique que les employés de (BL) cherchent un climat favorable pour exécuter leur travail, d'après notre enquête au pris des employés nous remarquons que la plupart préfère travailler dans un milieu proche de leur maison, et aiment exécuter leur tâches dans des bonnes conditions où y a pas de risque et de mettre à l'aise dans leur milieu de travail, et leur poste occupé les aident à mieux s'adapter par la maitrise des exigences du poste.

Discussion et interprétation de la première hypothèse.

D'après les résultats obtenus sur le terrain au près de personnes de **(BL)** « la connaissance de la culture d'entreprise facilite l'adaptation des salariés au sein de l'entreprise », pour analyser cette hypothèse sur nos enquêtés, nous avons opté pour se focaliser sur la connaissance des salariés sur la culture d'entreprise et le degré d'application de cette culture et la manière dans laquelle elle influence sur l'implication de personnel au sein de **(BL)**.

Selon les données du terrain, nous avons obtenu les résultats suivants :

A propos des avis des salariés, nous avons constaté que 43,39% des enquêtés ont répondu que la culture de **(BL)** a une signification d'adaptation ce que nous avons observé dans (le tableau n° 05), cela indique que au sein de **(BL)** la connaissance de la culture constitue une base que les salariés s'appuient sur elle pour connaître la manière de fonctionnement de cette entreprise, et les aides dans leur intégration dans le milieu du travail, **SAINSAULIEU** montre, que « il faut examiner de près les divers processus d'inculcation de cette culture, qui produit l'adaptation des individus au sein de l'entreprise »¹.

Pour l'impact de la culture d'entreprise sur l'adaptation des salariés, nous voyons dans (le tableau n° 06) d'après les avis des employés nous avons constaté que 83,01%, est ce qui s'explique par le maintien d'une cohésion et l'union du personnel de l'entreprise autour des différents services afin de devenir un facteur de performance en rassemblant les employés et les motiver.

Voir (le tableau n°07), qui nous a montré que la connaissance de métiers et de règles ont un rôle important sur l'adaptation des employés avec un taux de 77,35%, ce qui est expliqué que **(BL)** montre à chaque employé une fiche de poste où mentionner toutes les activités à exercer et les règles à suivre.

¹ SAINSAULIEU Renaud, op.cit. p 249.

La culture d'entreprise constitue un ensemble de normes et de valeurs que les membres du personnels de **(BL)** les partagent, c'est ce que (les tableaux n° 08 qui représente un taux de 41,50% et (le tableau n° 09) qui représente un taux de 66,03% nous ont montré que la plupart de nos enquêtés confirment que les normes et les valeurs appliqué au sein de **(BL)** constituent une base de fonctionnement de cette entreprise, **ERIC Delavallée** indique que « la culture d'entreprise est composée de valeurs(ce qui est bien/ce qui est mal), de croyances (ce qui est vrai/ce qui est faux), et des normes de comportements c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite des individus au sein de l'entreprise »¹.

Dans (le tableau n° 11) nous montre qu'à l'intérieur de **(BL)** leadership joue un rôle important dans l'implication des salariés au travail avec un pourcentage élevé 58,49%, le rôle du responsable consiste à mieux gérer l'entreprise dans un cadre de qualification pour arriver à une haute progression par la fidélisation des salariés par la confiance, la reconnaissance, un bon rendement, ces éléments favorise les employés d'être adaptant dans leur travail et minimiser les problèmes qui met l'entreprise à des dysfonctionnement qui peuvent provoquer l'entreprise par exemple une faible dans la productivité ce qui ramène l'entreprise à des crises économiques. C'est ce que **SCHEIN** déclare l'importance de la personnalité de responsable dans l'entreprise « chaque entrepreneur a en effet en lui des valeurs spécifiques qu'il entend défendre dans le cadre de son action professionnelle qui a des influences sur la circulation des croyances et des valeurs qu'il véhicule dans l'entreprise »².

Regardons (le tableau n°13), nous constatons que 75,47% de la majorité de notre enquêté confirme que l'entreprise **(BL)** exige d'établir des bonnes relations entre les collègues ce qui indique l'importance d'un climat social favorable pour renforcer les liens de coordinations entre les employés pour assurer la cohérence et la cohésion entre les personnels de **(BL)** au niveau de toute leur structure.

¹ DELAVALLEE Eric, op.cit. p 32.

² MAIER Olivier, op.cit. p 28.

En dernier lieu nous observons dans (le tableau n° 16), nous constatons que y a de nombreux facteurs qui ont des influences sur l'adaptation des salariés dans le monde du travail au sein de **(BL)**, à partir de là nous pouvons dire que l'entreprise **(BL)** fournit un ensemble de critères varies qui peuvent aider ses salariés dans la réalisation de leur tâches et leur besoins, ce qui est permet à ces employés une adaptation rapide dans leur travail, cela explique que l'entreprise **(BL)** essaye de construit un climat favorable pour ses salariés pour faire face aux objectifs visé par l'entreprise.

A partir de tous ces résultats obtenus nous pouvons dire que notre hypothèse est confirmée.

Analyse et interprétation de la 2^{ème} hypothèse relatif à l'application de la culture d'entreprise facteur nécessaire pour la motivation des salariés au travail.

Dans cette deuxième étape nous consistons sur l'analyse et interprétation les différents tableaux relatif à la deuxième hypothèse qui est « l'application de la culture d'entreprise facteur nécessaire pour la motivation des salariés au travail ».

Tableau n°17 : considération de l'entreprise comme une maison.

réponse Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	05	71,42	02	28,57	07	100
Agents de Maitrises	11	84,61	02	15,38	13	100
Agents d'exécutions	28	84,84	05	15,15	33	100
Total	44	83,01	09	16,98	53	100

A partir des données statistiques présentés par ce tableau on trouve que : 83,01 des enquêtés confirment que l'entreprise les considère comme leur maison avec les taux : 84,84% Exécutants ; 84,61% des Maîtrises et 71,42% des Cadres. Contre 16,98% infirment que l'entreprise (**BL**) ne considère pas comme leurs maisons : 28,57% des Cadres ; 15,38% des Maîtrises 15,15% des Exécutants.

Les résultats obtenus dans ce tableau explique que la majorité des enquêtés vivent dans un environnement familiale et dans un milieu social favorable, cela indique que (**BL**) prend en considération la construction des liens solides pour garder une coordination entre les employés.

Tableau n°18 : les éléments qui ont des influences sur la motivation des salariés.

réponse Catégories socioprofessionnelles	La confiance		Le rapport avec le responsable		Le sentiment d'appartenance à l'entreprise		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	05	71,42	01	14,28	01	14,28	07	100
Agents de Maîtrises	08	61,53	02	15,38	03	23,07	13	100
Agents d'Exécutions	27	81,81	04	12,12	02	6,06	33	100
Total	40	75,47	07	13,20	06	11,32	53	100

Les résultats de ce tableau montrent que : 75,47% des enquêtés ont répondu que les éléments qui influencent sur leur motivation c'est la confiance : 81,81% des Exécutants ; 71,42% des Cadres et 61,53% des Maîtrises. Suivi d'un taux de 13,20% des enquêtés que le rapport avec le responsable qui influence sur leur motivation : 15,38% sont des Maîtrises ; 14,28% sont des Cadres et les Exécutants avec un taux de 12,12 %. Ensuite un taux de 11,32% des enquêtés montrent que leur motivation est influencé par le sentiment d'appartenance à l'entreprise : 23,07% des Maîtrises ; 14,28% des Cadres et pour les Maîtrises 6,06%.

L'élément essentiel qui influence sur la motivation des employés c'est la confiance, c'est ce que nous avons remarqué au niveau de (BL) que les anciens aident les nouveaux recrues pour mieux comprendre les méthodes à suivre pour maîtriser les règles à appliquer dans l'exécution de leur tâches et ça sans avoir peur que quelqu'un

va perdre son poste occupé, **(BL)** favorise une confiance entre ses salariés pour garder le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Tableau n°19: les difficultés rencontrées pour s'intégrer au sein de groupe.

réponse Sexe	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Hommes	06	13,04	40	86,95	46	100
Femmes	07	100	/	/	7	100
Total	13	24,52	40	75,44	53	100

Nous constatons d'après les résultats de ce tableau que les enquêtés affirment que n'ont pas des difficultés pour s'intégrer au sein du groupe avec un taux de 75,44% : 86,95% sont des hommes. Et pour les enquêtés qui rencontrent des difficultés de s'intégrer au sein de groupe avec un taux de 24,52% : 100% sont des femmes et 13,04% sont des hommes.

Nous pouvons désigner que la majorité des hommes ne trouvent pas de difficultés pour s'intégrer au sein de groupe, cela indique que les hommes travaillent en équipe au sein de **(BL)** ce qui facilite la négociation entre eux, par contre les femmes nous avons observé qu'elles n'ont pas effectué de travail en groupe.

Tableau n°20 : BL exige à ses employés de mettre les tenus vestimentaires spéciales de l'entreprise.

réponse Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	06	85,71	01	14,28	07	100
Agents de Maîtrises	11	84,61	02	15,38	13	100
Agents d'Exécutions	29	87,87	04	12,12	33	100
Total	46	86,79	07	13,20	53	100

Nous constatons d'après les résultats de ce tableau que 86,79% des enquêtés indiquent que **(BL)** exige à ses salariés de mettre les tenus vestimentaires spéciales dont : 87,87% des Exécutants ; 85,71% des Cadres et 84,61% des Maîtrises. Contre 13,20% qui les infirment : 15,38% des Maîtrises; 14,28% des Cadres et 12,12% des Exécutants.

Par ailleurs, l'entreprise **(BL)** a une culture marqué par des tenus vestimentaires obligatoires portées par l'ensemble des salariés avec toutefois des variantes en fonction de statut dans la ligne hiérarchique, alors à l'intérieur de **(BL)** se déploie des manifestations d'égalitarisme, ce symbole traduit une appartenance commune des salariés à l'entreprise, qui montre une volonté d'atteindre les objectifs, la référence de ce symbole égalitaire entre les employés de **(BL)** constitue une manière traditionnelle de développer un « esprit maison », afin de motiver le personnel et favoriser une idéologie de consensus.

Tableau n°21: l'effet de respect de règlement intérieur de BL sur l'implication des salaires au travail.

réponse Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	06	85,71	01	14,28	07	100
Agents de Maîtrises	11	84,61	02	15,38	13	100
Agents d'Exécutions	31	93,93	02	6,06	33	100
Total	48	90,56	05	9,43	53	100

Les résultats de ce tableau montre que le pourcentage le plus élevé est celui qui ont confirme le respect du règlement intérieur à des influences sur les salaires au travail avec un pourcentage de 90,56% : 93,93% Agents d'Exécutions ; 85,71% des Cadres et 84,61 sont des Maîtrises. Contre un taux de 9,43% : 15,38% des Maîtrises ; 14,28% des Cadres et 6,06% sont des Exécutants.

Cette entreprise établi des règles strictes ce qui ont des influence sur les comportements des employés dans le travail, c'est ce que nous avons remarqué que le respect du règlement intérieur rend les employés une main d'œuvre sérieuse, les employés de (BL) respectent ce règlement à la lettre par peur de perdre leur travail, aussi ce règlement pousse les salaires de cette entreprise d'être motivé dans leur travail. Selon **Claude Menard** « cette culture établit des schémas communs d'interprétation des événements basés sur des règles et des normes simplifiées : elle permet ainsi de réduire la quantité des signaux circulant dans l'organisation, les risques d'erreurs d'interprétation et la taille de système d'information »¹.

¹ MENARD Claude, op.cit. p75.

Tableau n°22: BL offre des cadeaux.

Sexe \ L'offre des cadeaux	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	%	
Hommes	05	10,86	41	89,13	46	100
Femmes	05	71,42	02	28,57	07	100
Total	10	18,86	43	81,13	53	100

Les résultats de ce tableau ci-dessus montrent clairement que : 81,13% des enquêtés ont répondu que l'entreprise (**BL**) n'offre pas des cadeaux : 89,63% des hommes ; 28,57% des femmes. Contre 18,86% avec un taux de 71,42% sont des femmes et 10,86% sont des hommes.

Nous remarquons après notre enquête sur le terrain que (**BL**) n'offre pas des cadeaux aux hommes mais des primes en cas où quelqu'un réalise un travail bénéfique à l'entreprise, d'après notre enquête sur le terrain nous remarquons que (**BL**) offre des cadeaux pour les femmes dans les occasions par exemple le 08 Mai, cela explique que l'entreprise (**BL**) donne l'importance à la catégorie féminine qui travail au sein de ses structures, ces cadeaux les encouragent de faire des efforts au travail, de mieux s'impliquer au sein de l'entreprise et d'être plus motivé.

Tableau n°23 : l'influence de la culture de BL sur ses salaires.

L'influence de la Culture de BL Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	06	85,71	01	14,28	07	100
Agents de Maîtrises	08	61,53	05	38,46	13	100
Agents d'Exécutions	18	54,54	15	45,45	33	100
Total	32	60,37	21	39,62	53	100

D'après les résultats de ce tableau nous pouvons constater que la culture de (**BL**) a une influence sur ses salaires avec un pourcentage : 60,37% de la population d'étude : 85,71% sont des Cadres ; 61,53% sont des Maîtrises et 54,54% sont des Exécutants. Par contre 39,62% des enquêtés affirment que la culture de (**BL**) n'a pas des influences : 45,45% des Exécutants ; 38,46% des Maîtrises et 14,28% des Cadres.

Le personnel de (**BL**) subit des influences sur leur comportements par la culture de (**BL**) nous remarquons que la majorité des enquêtés confirment que la culture de (**BL**) a des influences sur les comportements de ses salaires, alors que cette culture joue un rôle important dans l'implication du personnel, ce qui signifie que la culture de (**BL**) est très forte, cette culture permet aux employés de cohabiter avec le mouvement interne de l'entreprise et vise à fédérer les employés et les réuni autour des objectifs communs, selon **Claude Menard** « une culture forte d'entreprise installe le personnel dans le confort de représentation sécurisantes et tend à constituer de microcosme à la fois étancher et tous semblable »¹.

¹ MENARD Claude, op.cit. p88.

Tableau n° 24 : l'effet de la culture d'entreprise sur le changement de la personnalité des salariés.

réponse Catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	%	
Cadres	04	57,14	03	42,85	07	100
Agents de Maîtrises	06	46,15	07	53,84	13	100
Agents d'Exécutions	19	57,57	14	42,42	33	100
Total	29	54,71	24	45,28	53	100

A propos de ce tableau nous observons que la majorité des enquêtés ont senti un certain changement dans leur personnalité avec un taux 54,71% : 57,57% des Exécutants ; 57,14% des Cadres et 46,15% des Maîtrises. Contre 45,28% de reste de la population d'étude : 53,84% des Maîtrises ; 42,85% des Cadres, et enfin les Exécutants 42,42%.

Ces changements des salariés à travers leur parcours de travail dans leur personnalité c'est grâce aux évolutions dans leur poste de travail, où les employés acquièrent de nouvelles attitudes ; le changement de leur mentalités, le sérieux au travail, plus de responsabilité, la confiance entre les salariés, des changements dans les comportements, la manière de communiquer avec les autres et avoir plus d'expérience.

Tableau n°25: la reconnaissance au travail a une influence sur les comportements des salariés.

Reconnaissance au travail Catégorie socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Cadres	05	71,42	02	28,57	07	100
Agents de Maitrises	08	61,53	05	38,46	13	100
Agents d'exécutions	19	57,57	14	42,42	33	100
Total	32	60,37	21	39,62	53	100

A partir de ce tableau nous pouvons remarquer que la plupart des enquêtés représente un taux très élevé 60,37% : 71,42% des Cadres ; 61,53% des Maîtrises 57,57% des Exécutants. Par contre un taux de 39,62% : 42,42% des Exécutants ; 38,46% des Maîtrises et 28,57% des cadres.

Les personnels au niveau de **(BL)** montre que la reconnaissance au travail a une influence sur leur comportements, et ça s'explique que les responsables au niveau de tout les services de **(BL)** essayent de construire de bonnes relations par le respect des employés, ainsi que le respect entre les collègues de travail et par conséquence les employés fournis des efforts dans leur travail pour atteindre certaines objectifs bénéfiques à son entreprise, aussi cette reconnaissance permet aux employés de mieux se reconnaître à l'intérieur de l'entreprise, et cette dernière va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés

Tableau n°26: l'influence de la culture d'entreprise sur la motivation des salariés.

L'influence de la culture d'entreprise sur la motivation des salariés	<i>f</i>	%
Influence forte	24	45,28
Influence moyenne	08	15,09
N'influence pas	21	39,62
Total	53	100%

A travers ce tableau nous pouvons remarquer que 45,28% déclare que la culture a une forte influence sur la motivation des salariés, un taux 39,62% de la population d'étude indiquent que la culture n'a pas une influence sur leur motivation, et enfin le pourcentage de 15,09% de notre enquêtés indiquent que cette culture est moyenne influencé.

Cela signifie que **(BL)** a une culture très forte ça s'explique par le sérieux au travail, mettre les salariés à l'aise dans l'exécution de leur travail, la responsabilité, plus de rendement grâce au récompense et la rémunération car **(BL)** cherche à trouver le degré de rémunération de plus équitable possible pour impliquer et motiver au maximum les salariés créateur de valeurs au sens de porte, aussi la construction des liens solide entre les employés. Cette culture permette aux futurs salariés de se reconnaître dans ce que l'entreprise présente comme son identité, tout ces éléments permettent aux employé d'être motiver dans leur travail.

Discussion et interprétation de la deuxième hypothèse.

Dans cette deuxième partie, à travers les résultats et les informations recueillies qui sont présentées par les différents tableaux relative à la deuxième hypothèse qui concerne « l'application de la culture d'entreprise facteur nécessaire pour la motivation des salariés au travail ».

En premier lieu nous constatons dans (le tableau n°17) que 83,01% de notre enquêtés ont répondu qu'ils vivent dans un environnement familiale, c'est ce que explique que les employés passent tout leur temps au milieu du travail où ils partagent les relations d'intimités, amicales et sympathique cela signifie que les personnels de **(BL)** partagent le sentiment d'appartenance et réciproque, cela permet de construire des liens de solidarité, de cohérence du salariés pour une meilleure mobilisation du personnel et les orientés vers des objectifs communs pour l'intérêt de l'organisation et des employés, **MALICET Danielle Potocki** montre « avant la crise la culture s'appuie sur l'esprit maison, de solidarité des cadres et l'opportunité des actions collectives de masses »¹. Ici nous pouvons dire c'est jusqu'au aujourd'hui y a des entreprises qui ont cette conception familiale malgré les changements et les progrès techniques qui traversent les entreprises, nous prenons l'exemple de **(BL)** qui est malgré sa progression, elle garde toujours cette esprit de cohabiter en collectivité.

Parce que les responsables ont connaissances du degré de conscience de ses salariés vers les valeurs et les buts, exprimant un sentiment de confiance vers ses membres, ce confiance donne lieu favorable pour les salariés d'être motivé dans leur travail est ça ce que(le tableau n° 18) nous montre que les employés de **(BL)** ont déclaré que le facteur principal qui les aides à être motiver dans leur travail c'est la confiance qui représente un taux de 75,47%, cela indique que **(BL)** prendre en charge le facteur d'espérance à l'intérieur pour garder ses employés fidèles. A travers notre enquête sur le terrain nous remarquons que les salariés partagent les informations et aident les autres employés dans leur tâches.

¹ MALICET Danielle Potocki, op.cit. p37.

Pour le règlement intérieur appliqué au sein de **(BL)**, nous regardons (le tableau n° 21) qui nous a montré un taux très élevé de 90,56% de notre enquêtés confirme que le respect du règlement intérieur de cette entreprise les rend mieux impliqué au travail, car les règlements associés les normalités pour le bien de fonctionnement de l'entreprise et aide les salariés à ne pas dérouter dans les objectifs communs de l'entreprise, après notre recherche sur le terrain auprès des salariés nous constatons que la majorité des employés préfèrent d'appliquer les règles à la lettre, c'est parce que c'est grâce à ces lois que les employés font attention à leur comportements à l'intérieur de l'entreprise pour ne pas perdre leur poste occupé, aussi le respect des lois permettent aux employés de **(BL)** d'être sérieux au travail, de prendre la responsabilité, et de mieux d'être motivés dans leur travail, c'est ce que nous avons remarqué durant notre enquête comme par exemple (les employés rentrent à 08h00, et sortent à 16h30, et ont le droit de prendre leur repas à 12h00 jusqu'à 13h00 ce qui ont fait un retard au moins de 01 à 02 minutes toujours le responsable va faire des sanctions), à partir de là il ne reste qu'aux salariés de **(BL)** de respecter les lois pour protéger leur poste.

La culture de **(BL)** a des influences sur les comportements de ses salariés au travail, c'est ce que (le tableau n° 23) nous montre, avec un taux de 60,37%, cela explique que **(BL)** a une culture forte appliquée ce qui est permis de standardiser les comportements de ses collaborateurs, **OLIVIER Devillard et Dominique Rey** montrent que « la culture forte a des avantages par exemple permet l'adhésion générale au principe, valeurs et normes constituent la culture d'entreprise, facilite un contrôle collectif fort reposant sur la pression de conformité, et permet une meilleure motivation des collaborateurs qui ont le sentiment que les actions qu'ils mettent en œuvre sont accordées avec leur propre choix »¹, aussi une culture forte permet de réduire les conflits et les coûts qui menacent l'entreprise, et conduit l'entreprise vers la réalisation des objectifs bénéfiques qu'elle repère pour elle-même et pour son personnel.

¹ DEVILLARD Olivier et REY Dominique, op.cit.p 188-189.

Concernant la reconnaissance au travail, on tire selon (le tableau n°25) où les employés de (BL) ont confirmé cette reconnaissance a une influence sur leur comportements dans l'exécution de leur tâches avec un taux de 60,37%, par conséquence cette reconnaissance vers les employés forme un environnement favorable pour exécuter le travail dans des bonnes conditions et malgré que cette reconnaissance n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas une simple communication informelle et verbale suffit aux salariés de sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez ses employés et de ne pas sentir une certaine distinction entre l'employeur et ses employés, le responsable de (BL) essaye toujours de constituer des bonnes relations pour garder le sentiment d'appartenance à cette entreprise, une bonne personnalité de responsable constitue une base du fonctionnement de l'entreprise et guide les personnels de l'entreprise à exécuter leur travail dans un milieu social favorable, cela conduit à une meilleur motivation.

En dernier lieu nous assistons sur l'influence de la culture (BL) sur la motivation de ses salariés, (le tableau n° 26) nous montre que 45,28% de notre enquêtés montrent que cette culture a une influence positive, ce qui s'explique par les avis des salariés en prenant par exemple (le sérieux dans leur travail, la responsabilité, la construction des liens solide entre les collaborateurs, le respect, plus de rendement, rémunération...etc.), cela on peut dire que les employés sont satisfait de la culture de leur entreprise c'est parce que l'entreprise (BL) forme à ses employés un environnement social favorable pour les fédérer cela permet une forte performance de la part des employés. C'est ce que nous montrent **VROOM, PORTER, LAWLER**¹ dans la théorie de **V.I.E** que parmi les critères de satisfaction et de motivation est la rémunération où l'individu évalue le salaire perçu par rapport à son application. En effet, les salariés sont très sensibles au lien étroit entre la valeur effective de la récompense (la valence), la perception de la rétribution en fonction de la performance (l'instrumentalité), et la perception des performances en fonction des

¹ ROUSSEL Patrice, op.cit.p 37.

efforts fournis (l'expectation), ces éléments permettent de moduler la motivation des employés.

A partir des tableaux mentionnés précédemment nous constatons que notre hypothèse est confirmée.

Les résultats obtenus :

Durant notre enquête sur le terrain menée au niveau de l'entreprise **BEJAIA LOGISTIQUE**, nous avons obtenu un ensemble de résultats concernant notre hypothèses précédemment proposer à la question de départ, qui vise l'incidence de la culture d'entreprise sur la motivation des salariés au travail au sein de (**BL**), nous avons constaté les résultats suivantes :

- la culture d'entreprise est un facteur important dans la vie professionnelle des employés, car c'est un principe de base de la construction de toute entreprise, où les employés compte sur lui pour connaître comment fonctionne cette entreprise, connaître les méthodes de travail, aussi les employés la considère comme facteur qui facilite leur adaptation au travail.

- nous constatons que la culture d'entreprise existe au niveau de toutes les structures de cette entreprise ce qui désigne l'importance d'une culture pour les employés pour connaître les méthodes de travail et la manière de gérer le travail et les principes de base de fonctionnement de l'entreprise.

- L'application d'une culture d'entreprise est présentée comme un facteur stratégique qui aide les employés à gérer leurs comportements dans l'exécution de leurs tâches, aussi les personnels de (**BL**) la considère comme un facteur clé dans la motivation des salariés et la cohésion interne.

Regardons les résultats obtenus dans tous les tableaux, nous constatons que les deux hypothèses sont confirmées, cela indique l'importance de facteur culturel dans l'orientation des employés au milieu de travail et les aide pour mieux impliqué et elle permet une meilleur motivation pour les salariés.

Conclusion

Conclusion

Tout d'abord, revenant aux résultats obtenus et l'ensemble des informations que nous avons recueillies sur le terrain, nous pouvons valider et vérifier nos deux hypothèses proposées pour la problématique, qui porte d'une part sur la connaissance de la culture d'entreprise qui facilite l'adaptation des salariés au travail et qui leur permet de s'impliquer dans le travail, d'une autre part aussi la connaissance de la culture d'entreprise facteur nécessaire pour la motivation des salariés, cela répond à notre question problématique qui est l'impact de la culture d'entreprise sur la motivation des salariés au travail. Cela explique que la culture d'entreprise soulève les difficultés liées au poste de travail qui permet une implication et une intégration interne et par conséquent une meilleure motivation des salariés cela provoque une bonne réalisation du travail.

Nous avons fait un tour d'horizon sur les différentes approches théoriques mises en place qui concerne la notion de la culture d'entreprise et la motivation des employés au travail.

En effet, 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 cherchent à dynamiser leur potentiel humain, consciente de la richesse de celui-ci. Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble à être une des réponses au développement de ce potentiel. La notion de la culture d'entreprise n'est pas récente, mais il existe depuis longtemps, c'est à partir des années 80 que les entreprises prennent en considération cette notion car elles la considèrent comme un facteur nécessaire qui aide les employés à s'intégrer au travail, ainsi que la culture d'entreprise a un impact important sur la motivation, l'auto-détermination et l'engagement. Elle contribue pour une large part au développement de l'organisation, par l'influence qu'elle exerce sur les actions entreprises. La culture d'entreprise s'exprime, entre autres, dans : le caractère des individus (mauvais, bon, actif, passif, façon d'interpréter, les connaissances, respect des personnes, importance accordée à la performance), la nature des relations personnelles (le travail en équipe, solidarité, conflit compétition), la clarté des formulations (par exemple : énoncer sa mission et sa vision), les règlements spécifiques (règles directives, procédures et les traditions de l'organisation). Nous avons procédé à une étude de terrain effectuée au sein de l'entreprise **Bejaia Logistique** où les employés vivent cette culture. Les pratiques de la culture ont pour objectif d'orienter les salariés, aussi résoudre les problèmes internes de l'entreprise tel que : les conflits, la mobilisation du personnel, la restructuration, ainsi que les problèmes stratégiques, en plus la culture d'entreprise de **Bejaia Logistique** a une influence sur son personnel car elle guide les employés à

Conclusion

l'intérieur de l'entreprise et les réuni autour des objectifs communs, **Bejaia Logistique** forme un environnement familiale, les personnels de cette entreprise constitue un esprit maison à travers la négociation et la construction du bonnes relations avec le responsables et les collègues. L'entreprise **Bejaia Logistique** fournit à ses employés un ensemble de facteurs qui renforcent leur compétitivité pour faire des efforts au travail tels que : le respect, les conditions de travail, le salaire, la confiance, tout ces éléments permettent aux employés une meilleure motivation.

Les groupes sont donc motivés et souvent plus performant, lorsqu'une culture d'entreprise existe sur leur lieu de travail, cela explique par une meilleure intégration des employés dans les groupes, un épanouissement personnel qui peut devenir collectif. La culture d'entreprise de **Bejaia Logistique** permet à ses personnels de comprendre pourquoi ils sont dans l'entreprise, pourquoi ils se battent. Cela traduit leur implication dans l'entreprise, ainsi que leur motivation. Un salaire motivé stimulera la motivation du groupe. Cependant la culture d'entreprise doit s'adapter au développement des facteurs de contingences (notamment, en fonction des mutations constatées dans l'environnement) et s'adapter aux attentes des salaires, pour qu'ils trouvent les forces nécessaires pour conduire la stratégie de l'entreprise, grâce à leur motivation.

L'organisation constitue l'ensemble des moyens structurés en fonction d'objectifs, regroupant des individus aux intérêts propres pouvant se réunir au sein du groupe, ces individus en tant que membre des groupes, se sentent donc appartenir à une même entité.

La culture d'entreprise est donc un phénomène ayant de nombreux enjeux positives sur la qualité des prestations fournies par un salarié à son employeur, à condition que des moyens soient mis en œuvre quelque soit le coût, pour intégrer, impliquer, valoriser le travail de ceux-ci. En échange, l'entreprise bénéficiera d'une plus forte motivation des salariés.

En fin, il reste juste de dire que la culture d'entreprise est un moyen de gestion du personnel qui joue un rôle important dans la vie professionnelle des employés car elle reste comme un héritage au travers des habitudes du travail qui évoluent également au gré des comportements sociaux des acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise est un atout dans une entreprise dans le sens où elle montre qu'il y a une intégration, une coopération et une implication des individus.

Liste bibliographique :

Liste des Ouvrages :

- 01-AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, (une introduction à la démarche classique et une critique), Edition les PRESSES, Québec, 1987.
- 02-ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences, Edition CEC, Québec, 1996.
- 03- BELTRAN Alain et RUFFAT Michel, culture d'entreprise et histoire, Edition d'organisation, Paris, 1991.
- 04- BERNATCHEZ Jean Claude, L'appréciation des performances au travail (de l'individu à l'équipe), Edition PRESSES de l'université du Québec, Canada, 2003.
- 05-BRENOUX Philippe, Sociologie du changement (dans les entreprises et les organisations), Edition du SEUIL, Paris, 2004.
- 06-BUSSENAUL Chantal et PRETET Martine, Economie et gestion de l'entreprise, 4^e Edition, Edition VUIBERT, Paris, 2006.
- 07-CHAMINADE Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Edition AFNOR, Paris, 2005.
- 08-COMBESSIE Jean Claude, La méthode en sociologie, 3^{eme} édition, Edition la DECOUVERTE, Paris, 2001.
- 09-DELAVALLEE Eric et autres, La culture d'entreprise pour manager autrement (surmonter les résistances culturelles), Edition d'Organisation, Paris, 2002.
- 10-DEVILLARD Olivier et REY Dominique, Culture d'entreprise : un actif stratégique (efficacité et performance collective), Edition DUNOD, Paris, 2008.
- 11-DEPLTEAU François, La démarche d'une recherche en science sociale, Edition de DOECK, Canada, 2000.
- 12-FENOUILLET Fabien Motivation, Edition DUNOD, Paris, 2003.
- 13-GAZIER Bernard, Les stratégies des ressources humaines, 3^e édition, Edition la découverte, Paris, 2004.

- 14-HURBERT K. Rampersad, Total performance ScoreCard(réconcilier l'homme au travail et l'entreprise, Edition SPRINGER, Paris, 2005.
- 15-Jean-Michel, Théorie des organisations, 2^{eme} édition, Edition DUNOD, Paris, 2003.
- 16-LAFAY Claudette, Sociologie des organisations, Edition ARMAND COLIN, Paris, 1996.
- 17-LAMBERT Jean-Renaud et Autres, Lexique de sociologie, 3^{eme} édition, DALLOZ, Paris.
- 18-LEVY-LEBOYER Claude, La motivation dans l'entreprise (Modèles et stratégies), 2^o édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- 19-MALLICET Danielle Potocki, Elément de sociologie du travail, et de l'organisation, Edition ECONOMICA, Paris, 1997.
- 20-MEIER Olivier, Management interculturelle, (stratégie, organisation, performance), 5^{eme} éditions, Edition DUNOD, Paris, 2013.
- 21- MENARD Claude, L'économie des organisations, Edition la DECOUVERT, Paris, 2004.
- 22-MORIN Pierre et DELAVALLEE Eric, Le manager à l'écoute du sociologue, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
- 23-PLANE Jean-Michel, Théorie des organisations, 2^o édition, Edition DUNOD, Paris, 2003.
- 24-RICHET Xavier, Economie de l'entreprise, Edition HACHATTE, Paris, 1995.
- 25-ROULEAU Linda, Théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde), Edition PRESSES de l'Université de Québec, Canda, 2007.
- 26-ROUSSEL Patrice, La motivation au travail, (concept et théorie), Editions EMS, collection référence, Paris, 2001.
- 27- ROUSSEL Patrice, Rémunération, Motivation, et Satisfaction au travail, Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- 28-SAINSAULIEU Renaud, Sociologie d'entreprise, (organisation, culture et développement), 2^{eme} édition, Edition PRESSES de sciences PO et DALLOZ, Paris, 1995.

29-THEVENET Maurice, La culture d'entreprise: que sais je?, 5^e édition, Edition presses universitaire de France, 2007.

Liste des dictionnaires :

30-GILLES Ferréol et Autres, Dictionnaire de sociologie, 3^e édition, Edition ARMAND COLIN, Paris, 1991.

31- GRAWITZ Madeline Lexique des sciences sociales, 7^e édition, Edition DALLOZ, Paris, 1999.

32-LAMBERT Jean- Renaud et Autres, Lexique de sociologie, 3^{eme} édition, Edition DALLOZ, Paris, 2010.

33-YVES Alpe et Autres, Lexique de la sociologie, 3^e édition, Edition DALLOZ, Paris, 2010.

Liste d'articles :

34-Documentation interne à l'entreprise de Bejaia Logistique.

35-GALIEGUE Xavier, Le management africain entre contrainte économique et contingences culturelle, Document de recherche N° 2006-26, Laboratoire d'économie d'Orléans-UMR CNRS6221 faculté de droit, d'économie et de gestion, France.

Annexes

I- Les données personnelles :

1-Sexe : masculin féminin

2-Age :.....

3-Niveau d'instruction :

-Primaire

-Moyen

-Secondaire

-Universitaire

4-Qu'elle est votre fonction ?

-Cadre

-Agent de Maîtrise

-Agent d'Exécution

II-La connaissance de la culture d'entreprise facilite l'adaptation des salaries au travail.

5-Que signifie pour vous la culture d'entreprise?

-Source de motivation

-Source d'orientation

-Source d'adaptation

6-Est ce que la culture d'entreprise a un impact sur votre adaptation au travail ?

-Oui non

- Si oui comment ?.....

.....
.....
.....

-Si non pourquoi ?.....

.....
.....
.....

7- Est-ce que la connaissance de métiers et de règles de l'entreprise BL jouent un rôle dans votre implication au travail ?

-Oui Non

- Si oui comment ?.....

.....
.....

-Si non pourquoi ?.....

.....
.....

8- Que présentent pour vous les normes et les valeurs ?

-Un outil indispensable

-Un plus pour l'employé

-Base de fonctionnement de l'entreprise

9- Quel est le degré d'application des normes et des valeurs dans l'entreprise BL ?

-Forte Moyenne Faible

-Justifiez :.....

.....
.....

10- D'après vous la culture vous est transmise par ?

-Les collègues du travail

-Le responsable de l'entreprise

11- Pensez-vous que le leadership influence sur vos comportements ?

-Oui Non

- si oui comment ?.....

.....
.....
.....

12- Avez-vous rencontré des difficultés d'acquisition de la culture au sein de BL ?

-Oui Non

13- Est ce votre entreprise BL exige t- elle d'établir des bonnes relations avec vos collègues ?

-Oui Non

14-L'effet des différentes cultures professionnelles entre vous constituent t- elles ?

-Des conflits entre les salariés

-Source de socialisation

-Source de dysfonctionnement de l'entreprise

15- En cas d'un événement (heureux, malheureux) vous le partagez avec vos collègues ?

-Oui Non

-Justifiez.....
.....

16-Citez les critères de la culture d'entreprise (BL) qui influence sur votre adaptation au travail ?

.....
.....

III- L'application de la culture d'entreprise facteur nécessaire pour la motivation des salariés au travail.

17- Concéderez-vous l'entreprise comme votre maison ?

-Oui Non

18- Quels sont les éléments qui ont des influences sur votre motivation?

-La confiance

- Le rapport avec le responsable

-Le sentiment d'appartenance à l'entreprise

19- Avez-vous rencontré des difficultés pour s'intégrer au sein de groupe ?

-Oui Non

-Si oui pourquoi ?.....

.....
.....
.....

20-Est ce que l'entreprise BL vous exige de porter les tenus vestimentaires spéciaux de l'entreprise?

-Oui Non

-Justifiez :.....

.....
.....

21-Est ce que le respect de règlement intérieur de l'entreprise BL a des influences sur votre implication au travail?

-Oui Non

22-Est ce que l'entreprise BL vous offre des cadeaux ?

-Oui Non

-Justifier.....

.....
.....

23-Pensez-vous que la culture d'entreprise a des influences sur vous ?

-Oui Non

-Justifier.....

.....
.....

24- Est ce que la culture d'entreprise a des effets sur le changement de votre personnalité au travail ?

-Oui Non

-Si oui quelle sont les nouvelles attitudes que vous acquises ?.....

.....
.....
.....

25-Est ce que la reconnaissance au travail a une influence sur vous ?

- Oui Non

-justifiez

.....
.....

26-Que pourriez vous rajouter de plus sur l'influence de la culture d'entreprise sur la motivation des salaries ?.....

.....
.....
.....

Organigramme



