

# Université Abderrahmane Mira de Bejaia

## Faculté des sciences humaines et sociales

### Département sciences sociales



## Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie

Option : Sociologie des organisations et du travail.

### Thème

La culture organisationnelle et l'engagement des  
Salariés dans l'administration algérienne

Cas pratique : Sarl Bejaia Logistique « B.L »

Réalisé par:

- AHADDAD Karima
- DJERROUD Ounissa

Sous la direction de

M. HALLIS Samir

Promotion : 2020/2021

## *Remerciements*

Nous remercions le bon dieu pour le courage, la patience et qui nous ont été utiles tout au long de notre parcours.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'aide de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre reconnaissance.

Nous exprimons notre plus grande connaissance envers nos chers parents qui nous ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de notre démarche d'étude.

Nous tenons à formuler l'expression de notre profonde reconnaissance à notre promoteur monsieur Hallis Samir pour ses pertinents conseils et ses orientations ainsi que sa disponibilité au long de ce travail.

Nous remercions également tout le personnel de l'entreprise « Bejaia Logistique » D'Ighzar Amokrane ainsi que tout le personnel au niveau de cette entreprise qui nous a aidés 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 le personnel de la bibliothèque d'ABoudaou.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin afin que notre travail puisse voir le jour.

Merci à tous

# *Dédicace*

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

-A mes grands-parents que dieu l'accueillent dans son vaste paradis ;

Ali et Seghira

-A mes sœurs et mon frère ;

- A Toute ma famille cousines, cousins, mes tentes et mes oncles ;

-A mon binôme Ounissa pour son courage et s'amitié ;

-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.

*Ahaddad Karima*

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à :

-A mes très chers parents.

-A la mémoire de ma grand-mère Hlima.

-A ma chère grand-mère Razika.

-A mes chères sœurs : Djoudjou, Fifa, Lahna et Djedji.

-A mes chers frères : Larbi, Younes, Slimane, Mokrane, Menad et Zidane.

-A mes oncles et mes tantes et toute ma famille grande et petite.

-A mon cher binôme Karima.

-Tous mes amis (e) de proche ou de loin.

-A tous ceux qui tiennent une place dans mon cœur, avec lesquels je partage les mots

tendresse, amour et amitié.

Djerroud Ounissa

### *Liste des abréviations*

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
S.A.R.L	Société à responsabilité limitée
B.L	Bejaia logistique
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Direction des ressources humaines
CO	Compétence
C	Culture
C.O	Culture organisationnelle
C.E	Culture d'entreprise
EN	Engagement
E.O	Engagement organisationnel
E.A	Engagement affectif
E.N	Engagement normatif
E.C	Engagement de continuité
R.H	Ressource humaine
M.R.H	Management des ressources humaines
M	Motivation

## *Liste des tableaux*

Tableau 1: Les différentes définitions de l'engagement organisationnel -----	53
Tableau 2: La présentation des enquêtés selon le sexe -----	88
Tableau 3: La classification selon l'âge -----	89
Tableau 4: Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale -----	90
Tableau 5: Disposition des enquêtés selon le niveau d'instruction-----	91
Tableau 6: Disposition des enquêtés selon les niveaux hiérarchiques -----	92
Tableau 7: Classification de la population d'étude selon leur ancienneté au sein de l'entreprise « B.L » -----	92
Tableau 8: La signification de la culture organisationnelle -----	93
Tableau 9: L'effet de la culture d'entreprise sur le changement de personnalité -----	94
Tableau 10: La transmission de la culture d'entreprise-----	95
Tableau 11: Les aspects du changement de la culture d'entreprise -----	96
Tableau 12: Les valeurs les plus partagées par l'entreprise -----	97
Tableau 13: La culture et le développement de l'entreprise -----	98
Tableau 14: La considération de la culture organisationnelle dans l'entreprise -----	99
Tableau 15: Classification selon les raisons de choisir travailler à l'entreprise -----	100
Tableau 16: Motivation des collaborateurs -----	101
Tableau 17: Répartition des enquêtés selon les présentations fourni pour l'accueil au sein de l'entreprise « B.L » -----	102
Tableau 18: les difficultés dans l'exercice des taches -----	103
Tableau 19: L'estimation du travail -----	105
Tableau 20: L'obéissance des employés aux instructions de leurs supérieurs -----	105
Tableau 21: La satisfaction au travail -----	106

## *Liste des figures*

Figure 1: Les composantes de la culture d'entreprise -----	22
Figure 2: Les principaux symboles -----	24
Figure 3: Les caractéristiques de la culture d'entreprise -----	29
Figure 4: La répartition des employés selon le sexe -----	88
Figure 5: Répartition des employés selon l'âge -----	89
Figure 6: Stratification des enquêtés selon la situation matrimoniale-----	90
Figure 7: Arrangement des employés selon le niveau d'instruction -----	91
Figure 8: Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle-----	92
Figure 9: Répartition des enquêtés selon leur ancienneté au sein de l'entreprise « B.L » -----	93
Figure 10: Répartition selon la signification de la culture organisationnelle-----	94
Figure 11: Répartition selon l'effet de la culture d'entreprise sur le changement de personnalité-----	95
Figure 12: Arrangement selon la transmission de culture d'entreprise -----	96
Figure 13: Classification des aspects du changement de la culture d'entreprise-----	97
Figure 14: Arrangement des valeurs les plus partagées par l'entreprise -----	98
Figure 15: Répartition selon l'effet de la culture sur le développement de l'entreprise -----	99
Figure 16: Stratification selon la considération de la culture organisationnelle-----	100
Figure 17: Répartition selon les raisons -----	101
Figure 18: Répartition selon la motivation des collaborateurs-----	102
Figure 19: Répartition selon les présentations des enquêtés au sein de l'entreprise «B.L» --	103
Figure 20: Répartition des employés selon leurs difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs tâches -----	104
Figure 21: Répartition des enquêtés selon leur estimation du travail -----	105
Figure 22: Attribution selon l'obéissance des employés aux instructions de leurs supérieurs -----	106
Figure 23: Répartition des salariés selon leur satisfaction au travail-----	107

# **Table des matières**

*Remerciement*

*Dédicaces*

*Liste des abréviations*

*Liste des tableaux*

*Liste des figures*

Introduction générale ..... 1

***Le sommaire :***

**La partie théorique**

**Chapitre I: Le cadre méthodologique de la recherche**

Préambule : ..... 5

1-Les raisons de choix du thème : ..... 5

2-Les objectifs de la recherche : ..... 6

3-La problématique : ..... 6

4-Les hypothèses : ..... 9

5- définition de concepts clés : ..... 9

6-La pré-enquête : ..... 13

7-La méthode de recherche : ..... 14

8-La technique de recherche : ..... 14

9- La population d'étude : ..... 16

10-L'échantillon: ..... 16

11- Les obstacles rencontrés dans la recherche : ..... 16

Conclusion : ..... 17

**Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

Préambule : ..... 19

1-L'histoire de la culture organisationnelle et son évolution : ..... 19

2-Définition de la culture d'entreprise : ..... 21

3-Les composantes de la culture organisationnelle : .....	22
4-Les caractéristiques de la culture organisationnelle : .....	28
5-Les types de la culture organisationnelle : .....	30
6-Le rôle de la culture organisationnelle : .....	31
7- Les sources de la culture d'entreprise : .....	33
8-Les éléments de la culture d'entreprise : .....	35
9-L'importance de la culture d'entreprise : .....	36
10-Enjeux de la culture d'entreprise : .....	39
11- Les limites de la culture d'entreprise : .....	42
Conclusion : .....	44

### **Chapitre III: La notion de l'engagement des salariés**

Préambule : .....	46
1-Les théories de l'engagement des salariés : .....	46
2-Les modèles d'engagement organisationnel : .....	49
3-Les types de l'engagement : .....	51
4-Les variables antécédentes de l'engagement organisationnel : .....	55
5-Antécédents de l'engagement Organisationnel : .....	61
7- L'importance et les objectifs de l'engagement organisationnel : .....	66
Conclusion : .....	70

### **La partie pratique**

#### **Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil**

Introduction : .....	74
Section 1: Présentation et historique de l'entreprise « BL ». .....	74
1- Présentation de Bejaia Logistique : .....	74
2- Historique de l'entreprise : .....	74
3- Cadre juridique : .....	75
Section 02: missions et activités de l'entreprise .....	75

## Table des matières

---

---

1- les activités :.....	75
2-Les missions :.....	76
3- Les objectifs de l'organisme :.....	76
Section 3: L'organigramme de l'entreprise : .....	78
1-La direction et les différents services et leurs rôles : .....	78
2- Les clients de « BL » :.....	85
3-La Politique Qualité : .....	85

### **Chapitre V: Analyse des données et interprétation des résultats**

Présentation des résultats :.....	88
Analyse et interprétation des données :.....	107
Conclusion : .....	108
Conclusion générale: .....	111
Liste bibliographique.....	114

### ***Annexes***

### ***Résumé***

# **Introduction générale**

### Introduction générale :

La culture d'entreprise est une notion complexe qui préoccupe les théoriciens et les gestionnaires au sein des organisations, car elle constitue un facteur essentiel de réussite qu'il ne faut pas négliger et sur lequel il va falloir s'appuyer bien qu'elle soit délicate à qualifier, mesurer et gérer.

L'entreprise est définie comme un endroit de socialisation de plusieurs cultures des individus, c'est un lieu où se rencontrent les différentes situations sociales qui devient un centre d'intérêt des chercheurs, pour comprendre les comportements des individus dans leur intervention au sein du groupe de travail.

Pour assurer la cohérence dans l'entreprise; cette dernière a besoin de créer une culture qui deviendra un point commun à tous les membres qui la composent. Cette culture d'entreprise définit les rites, les coutumes, les symboles et les tabous... qui régissent dans l'entreprise. Dont celle-ci elle a besoin d'intégrer des individus qui vont formuler sa structure organisationnelle, par le quel ses membres vont avoir une implication au travail et une intégration sociale qu'on peut appeler un « engagement organisationnel ».

Dans ce cadre, l'engagement des salariés fait aujourd'hui l'objet de toutes les attentions, car il est présenté comme l'un des éléments déterminants du succès des organisations, abordé sous divers angles dans la littérature managériale et académique, motivation, souffrances au travail, bien-être, etc. Avec lequel l'engagement prend tout son sens par sa mise en relation avec la notion de culture organisationnelle.

L'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs est un élément de la gestion des ressources humaines sur lequel toutes les entreprises devraient se pencher car ce processus apporte des avantages et bénéfices tant pour le travailleur que pour l'entreprise.

Duquel, l'intérêt des organisations pour ce sujet renvoie au fait que l'engagement organisationnel explique certains comportements des employés dans le milieu organisationnel, par exemple les individus qui ont un haut niveau d'engagement organisationnel seraient plus performants et plus productifs, ressentiraient un mieux être plus élevé, et seraient moins enclins à quitter l'entreprise.

Dans notre étude on va essayer de comprendre le rapport de la culture organisationnelle à l'engagement des salariés au sein de l'administration algérienne.

En concluant à travers notre étude, une organisation cherchera à travers l'engagement organisationnel, à obtenir de ses membres des comportements positifs qui lui permettront d'atteindre ses objectifs économiques et sociaux.

L'objectif de ce travail de recherche est démontré l'importance de la culture d'entreprise au sein de l'entreprise Bejaia Logistique dans l'implication des nouveaux salariés dans l'organisation.

C'est sur cette ligne que s'inscrit notre recherche à savoir le rapport de la culture organisationnelle à l'engagement des salariés au sein de l'administration algérienne, afin de mener à bien cette recherche, nous avons divisé notre travail en deux parties et cinq(5) chapitres qui sont représentés ci-dessous :

**Chapitre 01 :** Concerne le cadre méthodologique de la recherche, qui se compose de : les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la pré-enquête, la méthode de recherche, la technique de recherche, la population d'étude, l'échantillon, et les obstacles rencontrés dans la recherche.

**Chapitre 02 :** Concerne les fondements théoriques de la culture organisationnelle ; l'historique, la définition, ses composantes, ces caractéristiques, les types, son rôle, ces sources, les éléments, l'importance, et ces enjeux.

**Chapitre 03 :** Est consacré pour la notion de l'engagement des salariés au sein de l'administration ; dont, on a parlé des théories de l'engagement organisationnel, des modèles, ces variables, ces antécédents, ces conséquences, son importance et ces objectifs.

**Chapitre 04 :** Contient la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise « Bejaïa Logistique », qui présente l'histoire de l'entreprise, ces différentes missions et ces activités, l'organigramme de l'entreprise « B.L ».

**Chapitre 05 :** Porte sur l'interprétation et analyse des résultats, où nous avons abordé l'analyse des données personnelles des enquêtés, ensuite l'analyse de la première hypothèse suite de la discussion pour la confirmée ou l'infirmer, et en troisième lieu l'analyse de la deuxième hypothèse suivant de l'interprétation et on a conclu notre chapitre par une conclusion.

Avec lequel, on a conclu notre travail avec une conclusion, la liste bibliographique, et les annexes.

# **La partie théorique**

# **Chapitre I: Le cadre méthodologique de la recherche**

**Préambule :**

Notre cadre méthodologique est schématisé comme suit : les raisons de choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la pré-enquête, la méthode et la technique utilisée, la population d'étude, l'échantillon et l'échantillonnage, et enfin les obstacles rencontrés.

**1-Les raisons de choix du thème :****a- les raisons subjectives :**

Parmi les raisons qui nous ont poussés à traiter ce sujet, on peut prélever les points suivants :

-Acquérir des nouvelles connaissances théoriques et pratiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

-Appliquer nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus universitaire sur le terrain.

-Avoir le diplôme de master 2 en sociologie d'organisation et du travail.

-Mieux maîtriser les théories et les concepts de la sociologie et ses phénomènes qui provoquent le domaine de la GRH.

-C'est un thème qui nous attire surtout quand on veut travailler dans un domaine administratif dans les usines et les entreprises.

-Autant que jeune prêt à travailler on est curieux de connaître comment s'effectue l'engagement au sein de l'entreprise.

**b- les raisons objectives :**

-Enrichir et comprendre le phénomène d'étude.

-C'est un thème récent, qui joue un rôle important pour le bon fonctionnement de l'entreprise et les travailleurs.

-Malheureusement c'est un thème secondaire dans la vie professionnelle, et pourtant c'est la base de réussite et de la stabilité de l'entreprise.

-Montrer l'importance de connaître la culture de l'entreprise dans l'intégration des salariés.

- l'envie de connaître l'apport entre la culture organisationnelle et l'engagement des salariés au sein de l'administration algérienne.

-C'est un sujet qui nous intéresse et qui correspond à notre spécialité « sociologie d'organisation et du travail ».

## **2-Les objectifs de la recherche :**

Dans tous les travaux intellectuels, il faut déterminer des objectifs qui nous permettent de mieux guider la recherche et mieux concentrer notre attention sur certains éléments précis concernant la culture organisationnelle et l'engagement des salariés au sein de l'administration algérienne ; il convient donc d'établir les objectifs de notre recherche :

- Élargir et améliorer nos connaissances sur le domaine des ressources humaines et principalement sur l'engagement des salariés.

-Mettre en pratique nos connaissances théoriques.

-Aller sur le terrain et observer directement tous ce qui concerne notre thème de recherche afin de collecter le maximum d'information dont on a besoin.

-Montrer l'importance de thème par rapport à la sociologie, dont la culture d'entreprise et l'intégration des salariés est l'une des questions les plus importantes en sociologie des organisations et du travail.

-Avoir une expérience dans le monde de travail afin de nous préparer à la vie professionnelle.

-Acquérir et approfondir nos connaissances dans le domaine des ressources humaines.

## **3-La problématique :**

L'organisation comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et simultanément comme une construction collective dynamique, favorisant l'accomplissement des projets communs. Elle peut aussi être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement de soi, mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exercent souvent la domination et le pouvoir<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>-Abdelkader Derbali, *Théories des organisations*, Edition livre, France, 2014, page 04.

Dans cette logique dialectique, l'une des questions majeures sur lesquelles se porte la gestion des ressources humaines dans l'entreprise est de penser et réfléchir comment on peut intégrer les salariés.

Pour les théories classiques de l'organisation (le taylorisme, le fordisme, la théorie de l'administration de Fayol et la théorie bureaucratique de Weber), la culture de l'entreprise est universelle, c'est un ensemble d'éléments techniques applicables à tous types d'organisations quel que soit l'environnement dans lequel elles existent. Par conséquent, l'intégration des salariés se traduit par leurs compétences techniques qui leur permettent de répondre efficacement aux exigences des normes et des règles bureaucratiques adoptées par l'administration de l'entreprise dans l'organisation de sa structure pour réaliser ses objectifs, et les motivations matérielles (salaires, primes...etc.) sont les moyens les plus efficaces de cette intégration.

La théorie des relations humaines et les théories behavioristes en générale ont utilisées une autre méthode un peu différente pour mieux intégrer les salariés, pour eux les motivations non matérielles jouent un rôle décisif pour attacher les individus à leurs entreprises. Dans ce cadre, les responsables occupent les sommets des hiérarchies administratives doivent s'intéresser de plus en plus aux aspects humains et donnent plus d'importance à l'être humain comme la ressource la plus importante. Les moyens utilisés pour l'intégration des salariés à travers cette philosophie sont les bonnes relations sociales entre les salariés des niveaux hiérarchiques différents, la participation des ouvriers dans les processus décisionnels, la diminution du contrôle hiérarchique, la responsabilisation...etc.

Vers les années 1970-1980 d'autres idées sont apparues dans la théorie des organisations concernant l'intégration, cette fois c'est la notion de culture d'entreprise qui stimule le débat. Dorénavant, les structures organisationnelles se diffèrent d'un environnement à l'autre, et le mythe de modèle type universel n'existe plus.

La notion de la culture d'entreprise n'a fait son apparition que tardivement dans les travaux américains et ont le trouvés avec Sainsaulieu dans ces travaux " sociologie de l'entreprise" <sup>2</sup> et toujours dans le même conteste Dirbane avec "la culture et la mondialisation"<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> - Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, Edition Presse de science politique et Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1995,

<sup>3</sup> - Philippe Diribarne, *Culture et mondialisation*, Edition de Seuil, 2002.

L'organisation voit de sa culture le moyen spécifique de répondre aux problèmes posés par l'évolution de jeu concurrentiel de la mondialisation de l'économie car elle donne à l'entreprise un avantage concurrentiel durable par rapport aux autres entreprises concurrentes.

De plus, la culture d'entreprise provient à la fois de l'environnement externe à l'entreprise, mais aussi de l'environnement interne. L'environnement externe prend en considération des facteurs socio-économiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise. L'environnement interne est l'environnement ou lequel l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même.

D'un autre côté, l'engagement des salariés devraient être une fonction des ressources humaines et des préoccupations importantes au sein des organisations. Un des défis des entreprises reposent sur la capacité de rétention des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à l'entreprise ; elle convient de concevoir les mécanismes pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche, et les intégrer dans la stratégie en exploitant les éléments de la culture.

On peut définir l'engagement comme l'implication des collaborateurs dans le travail qu'ils effectuent. Il caractérise leur volonté de faire avancer l'entreprise dans son développement<sup>4</sup>. Dont, de nombreuses études prouvent le lien direct entre qualité de vie au travail, et niveau d'engagement et efficacité de l'entreprise.

Pour cela, on a choisi l'entreprise Sarl logistique Bejaia qui est l'une des grandes entreprises Algériennes. Elle est considérée comme un acteur économique privé. Elle adopte une politique assez intéressante dans un sens où elle organise des activités culturelles, des formations pour le développement de salarié et dans l'objectif d'éclairer notre travail de recherche, nous tentons de répondre à la question ci-après :

- Est-ce que l'entreprise privée Bejaïa Logistique possède une culture d'entreprise propre à elle ?
- La culture organisationnelle de l'entreprise Bejaïa Logistique, est-elle considérée comme une culture technique et rigide basée uniquement sur les principes de la théorie classique des organisations, ou c'est une culture souple et ouverte qui prend en compte

---

<sup>4</sup> -<https://www.groupe-partnaire.com>, consulte le 09/04/2021, l'heure : 18 :50.

les variables de l'environnement social dans lequel elle se situe, et qui favorise ainsi l'engagement de ses salariés ?

#### **4-Les hypothèses :**

##### **- Définition de l'hypothèse :**

« L'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »<sup>5</sup>, l'hypothèse scientifique a pour but d'orienter le chercheur vers la réalisation des objectifs de sa recherche. Elle est aussi, une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, qui doivent confirmer ou infirmer le lien dichotomique.

Autrement dit, l'hypothèse n'a qu'une proposition de réponse à une question déjà formulée grâce à une relation entre-deux faits explicatifs.

Donc pour notre cas d'étude on a dégagé deux hypothèses à savoir :

##### **-L'hypothèse 01 :**

-L'entreprise privée Bejaïa Logistique possède sa propre culture qui se traduit en termes de valeur, image, histoire et pratiques de gestion des ressources humaines.

##### **-L'hypothèse 02 :**

-La culture de l'entreprise Bejaïa Logistique est une culture souple qui favorise l'intégration et l'engagement des salariés.

#### **5- définition de concepts clés :**

##### **Définition de la culture :**

La culture est un ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné à invite, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne.

---

<sup>5</sup> -Maurice Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbah université Alger, 1997, p365.

La culture désigne l'accès à l'éducation et est associée à l'idée de progrès universel. Ainsi la culture est une programmation mentale qui dicte d'une manière consciente ou inconsciente le comportement d'un groupe dans le vécu du quotidien<sup>6</sup>.

Pour E. Schein : « la culture correspond à la fois à des matériaux culturels (rites, langages), à des valeurs et à des références fondamentales, tout cela étant censé guider les comportements individuels »<sup>7</sup>.

**Définition opérationnelle :**

La culture est l'ensemble des expressions, des produits matériels et immatériels, institutionnels et symboliques d'un groupe donné lié à un système de normes et de valeurs. Elle influence sa manière de penser, d'agir, d'être, ...

**Définition de la culture organisationnelle :**

Bournois (1996) : « la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise »<sup>8</sup>.

Pour Nadine Lemaître qui en propose une définition claire et opérationnelle : « la culture d'entreprise est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise »<sup>9</sup>.

S.Robbins, D .Decenzo, M.Coulter et C-C. Ruling: « la culture d'organisation désigne les normes, valeurs et croyances, ainsi que les principes traditions et pratiques partagées au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres »<sup>10</sup>.

De point de vue organisationnel, selon Aktouf Omar : « la culture d'entreprise est un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation, elle

---

<sup>6</sup> -Jean François Chanlat et al, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Collection Expertise Comptable Foncher, Copy right Berti édition Alger, 2007, p 425.

<sup>7</sup> -E .Schein, *Organizational culture and Leader ship*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, P109.

<sup>8</sup> - Meier Olivier, *Management interculturel : stratégie-organisation- performance*, Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, p10.

<sup>9</sup> -Nadine Lemaitre, « Le jeu de la décision : pouvoir, culture et stratégie dans l'entreprise », Edition de l'université de Bruxelles, 1986, P100.

<sup>10</sup> -Stephen Robbins et al, *Management*, Edition Pearson, 9<sup>ème</sup> édition, France, 2014, p222.

donne aux employés et aux dirigeants un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qui est l'organisation »<sup>11</sup>.

**- Définition opérationnelle :**

La culture de l'entreprise c'est l'ensemble des croyances. Des valeurs des connaissances, des normes, des symboles et des rites qui sont propre à l'entreprise et qui sont partagés par les salariés.

**Définition du salarié :**

Le salarié se définit comme ; « une personne physique liée un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination permanente, le salarié dispose légalement ou conventionnellement d'un certain nombre de droits attachés à son statut : information, expression, paiement d'un salaire minimum en fonction de l'emploi occupé....

Le salarié est une personne qui travaille pour un employeur moyennant une rémunération, c'est une personne qui fait partie d'un contrat de travail en vertu duquel il s'oblige envers un employeur à exécuter un travail déterminé, il s'attend à ce que l'employeur lui fournisse, pour l'exécution du contrat, le matériel, l'équipement, les matières premières ou la marchandise choisie, le salarié reçoit à titre de rémunération la somme qui lui était due conformément au contrat, moins les déductions prévues<sup>12</sup>.

**- Définition opérationnelle :**

Le salarié est toute personne qui s'engage, aux termes d'un contrat, à travailler à temps plein ou à temps partiel pour un employé en échange d'un salaire.

**Définition de l'engagement des salariés :**

Désigne le degré d'implication d'un salarié pour aider son entreprise à atteindre ses objectifs .Cela se traduit par la manière de penser, de se comporter et d'agir du personnel.

---

<sup>11</sup> - Omar Aktouf, « Mobilisation et culture d'entreprise », in Revue Personnel n<sup>o</sup> 359, ANDCP, Avril 1995, P20.

<sup>12</sup> -Lakhdar Sekiou et al, *Gestion des ressources humaines*, Edition De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, Bruscelles, 2001, p156.

Un employé engagé montre des comportements tels que : l'intention de rester et d'évoluer dans l'organisation : la prise d'initiative au-delà de ce que son poste exige, la volonté de recommander sa société à des pairs ou à des collègues<sup>13</sup>.

**Engagement :**

Est l'acte ou l'action d'engager quelque chose, ou de s'engager à accomplir quelque chose.

Dans la vie de la société, l'engagement d'un individu est l'attitude qui consiste à prendre parti par son action et ses discours sur des questions politiques, culturelles ou sociales<sup>14</sup>.

Engagement c'est l'implication des collaborateurs dans le travail qu'ils effectuent. Il caractérise leur volonté de faire avancer positivement l'entreprise dans son développement<sup>15</sup>.

**Définition opérationnelle :**

Contrat oral ou écrit par lequel une personne engage les services d'une autre personne.

**Définition de l'entreprise :**

Madeleine Grawitz a défini l'entreprise comme : « une unité de production originale caractéristique du capitalisme forme d'un groupe d'hommes qui travaillent ensemble sur des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché »<sup>16</sup>.

**Définition opérationnelle :**

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

**Définition de l'administration :**

C'est une fonction consistante à assurer l'application des lois et la marche des services publics conformément aux directives gouvernementales<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> -2021 Questrices, Rapport qua trics sur les tendances mondiales de l'EX 2020, [www .qualtrix.com](http://www.qualtrix.com),la date 25/04/2021,à 13 :20.

<sup>14</sup> -[www.toupie.org/Dictionnaire/engagement.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/engagement.htm).la date de consultation 08/06/2021, l'heure 12 :48.

<sup>15</sup> -<http://www.groupe-partenaire.com/engagement-salariés/>la date consultation 08/06/2021, l'heure 13 :10.

<sup>16</sup> -Madeleine Grawitz, *Lexique des sciences sociales*, édition Dalloz, Paris, 2000, P356.

<sup>17</sup> -*Dictionnaire le Robert*, Nouvelle édition, Edition Silke Zimmerman avec la collaboration de Laurence Laporte, 2011, p07.

**Définition opérationnelle :**

L'administration c'est un service qui gère un bien dans un établissement soit public ou bien privé.

**6-La pré-enquête :**

Dans tout projet de recherche la pré-enquête est une phase très importante qui est « la pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valables ,fiables ,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 »<sup>18</sup>.

Selon Gravel : « le but de la pré-enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaboré est d'une part suffisant, et d'autre part correct pour recueillir les données dont on a besoin .On verra donc si les questions sont comprises dans le sens ou elles ont été élaboré »<sup>19</sup>.

Cette pré- enquête nous a donnée la possibilité de vivre directement le thème étudié.

On a effectué notre pré-enquête de 04/04/2021 jusqu'à 30/05/2021 au niveau de l'entreprise Bejaïa Logistique d'Ighezar Amokrane exacte à Ifri. Notre enquête qui a pris compte l'utilisation de deux instruments d'enquête l'observation et le questionnaire ; par lequel on a distribué 46 questionnaires sur le personnel du service de l'administration.

Cette pré-enquête nous a aidées à bien :

- Déterminer notre échantillon d'étude ;
- Confirmer les concepts clés de notre thématique ;
- Mettre en application notre connaissance théorique sur le terrain d'Ifri ;
- Comprendre mieux notre thème d'étude ;

---

<sup>18</sup> -Omar Aktouf, *Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations : Introduction à la démarche classique et une critique*, Presse de l'université du Québec, Montréal, 1987, p102.

<sup>19</sup> -Robert J Gravel, *Guide méthodologique de la recherche*, Québec, Presse de l'université du Québec, 1978, p20.

- Découvrir les lieux de l'entreprise Bejaïa Logistique.

### **7-La méthode de recherche :**

Avant d'entamer les modalités de recueil de l'information, une démarche de recherche au préalable se met en place. Quelque soit l'objectif d'une recherche la valeur des résultats dépend de celle des méthodes mise en œuvre, alors chaque thème exige une méthode à suivre car celle-ci sert « de garder la route, éclairer mais ne décide pas de la route à prendre »<sup>20</sup>.

La validité d'une recherche dépend à une large mesure de la méthode et la technique utilisée.

Selon Jean Luis Laubet Del Bayle : « la méthode est définie comme l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée »<sup>21</sup>.

Dans notre étude relative à la culture organisationnelle et l'engagement des salariés dans l'administration algérienne au sein de l'entreprise Bejaia Logistique d'Ighezar Amokrane dont on a utilisée les deux méthodes quantitative et qualitative.

#### **a- La méthode qualitative :**

Selon Madeleine Grawitz : « un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes visés d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observé en se basant d'avantage sur l'étude de cas ou de petit nombre d'individus »<sup>22</sup>.

#### **b- La méthode quantitative :**

Selon Maurice Angers : « la méthode quantitative vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude .Les mesures peuvent être ordinales ou numériques avec l'usage de calculs »<sup>23</sup>.

### **8-La technique de recherche :**

D'après Madeleine Grawitz : « la technique est un ensemble de procédures opératoires rigoureuses, bien définies transmissibles susceptibles d'être appliqués à nouveau les mêmes conditions adoptées au genre de problème et de phénomène en cause »<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> -Jean Claude Lombes sic, *La méthode en sociologie*, Edition Casbah, Alger, 1998, p09.

<sup>21</sup> -Jean Louis Laubet Del Bayle, *Initiation aux méthodes de recherche en sciences sociales*, L'Harmattan, Paris, 2000, P120.

<sup>22</sup> -Madeleine Grawitz, *Méthodologie des sciences sociales*, Edition Dalloz, 11ème édition, Paris, 2001, P66.

<sup>23</sup> -Maurice Angers, Op.Cit, P 09.

Pour Maurice Angers : « les techniques représentent un ensemble de procédés et d'instrument d'investigation utilisés méthodologiquement »<sup>25</sup>.

Pour avoir les données de recherche, nous avons fait recours à quelques techniques qu'ont été utiles.

Dans notre recherche, on a opté deux techniques qui sont adéquates à notre champ d'étude.

**a- L'observation :**

« L'observation est une technique directe d'investigation scientifique qui permet d'observer un groupe de façon non directive pour faire habituellement un prélèvement qualitatif en vue de comprendre des attitudes et des comportements »<sup>26</sup>.

Durant notre enquête, on a utilisée la technique d'observation pour bien comprendre et observer les comportements et les interactions des enquêtés.

**b- Le questionnaire :**

Selon Grawitz : « le questionnaire est un moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Le questionnaire comporte une série des questions concernant les problèmes sur lesquelles on attend de l'enquêteur une information »<sup>27</sup>.

Ce questionnaire a pour fonction principale de donner à la recherche d'une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à que les points sont généralisable ces informations et les hypothèses préalablement constituées.

Notre questionnaire se compose de 20 questions réparties en 3 axes :

- Le premier : concerne des données personnelles (sexe, âge, situation matrimoniale, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté dans l'entreprise).
- Le deuxième : concerne les éléments essentiels de la culture de l'entreprise.
- Le troisième : qui est relativement à l'engagement des salariés au sein de l'administration.

---

<sup>24</sup> -Madeleine Grawitz, Loc.cit, P352.

<sup>25</sup> -Maurice Angers, Op.Cit, P66.

<sup>26</sup> -Maurice Angers, Ibid, P 130.

<sup>27</sup> -Madeleine Grawitz, Op.Cit, P728.

**9- La population d'étude :**

D'après Maurice Angers ; la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche »<sup>28</sup>.

La population ciblée par notre étude est bien toutes les catégories (cadre supérieur, cadre ,agent de maîtrise), qui se justifie par les catégories les plus aptes à répondre aux questions posées parce que notre thème de recherche avait lien avec toutes les personnes qui ont une relation avec cette entreprise ; d'un cadre jusqu'à un agent de maîtrise . Pour comment s'effectuent l'engagement des salariés dans l'administration et comment ses dernières perçoivent la notion de la culture organisationnelle .

**10-L'échantillon :**

« On définit l'échantillon comme étant une petite quantité d'un produit destiné, apprécié ou encore une portion représentative d'un ensemble »<sup>29</sup>.

Le choix de l'échantillon s'est fait d'une manière probabiliste, type aléatoire simple, car nous avons choisi au hasard les personnes qui doivent répondre à notre questionnaire. Par lequel, on a distribué 46 questionnaires sur une population large.

La technique « probabiliste, parfois ces procédés de technique Randon, ce terme anglais signifie le hasard. En effet, dans ces procédés, le choix des unités constituent l'échantillon est un choix aléatoire, un choix au hasard »<sup>30</sup>.

Le type aléatoire pur (simple) ; "ce sont des procédés dans lesquels le choix de l'échantillon est fondé uniquement sur le hasard "<sup>31</sup>.

**11- Les obstacles rencontrés dans la recherche :**

Chaque chercheur confronte dans sa recherche des obstacles et des problèmes, dans notre recherche, on a rencontré les problèmes suivants :

-La difficulté de trouver le terrain de recherche ;

-Le manque d'expérience sur le terrain ;

---

<sup>28</sup> -Maurice Angers, Op.Cit, P228-229.

<sup>29</sup> -Omar Aktouf ,Op.Cit, P72.

<sup>30</sup> -Jean-Louis Loubet Del Bayle,Op.Cit ,P 65.

<sup>31</sup>-Jean Louis Loubet Del Bayle, Ibid, P65.

- La d'élimination du période de stage ;
- Le manque des moyens financiers ;
- Notre lieu de stage est très loin ;
- Le manque des ouvrages au niveau de notre bibliothèque qui traite notre sujet ;
- La difficulté d'entretenir un rapport de recherche enquêteur/enquêté avec les employés à cause de temps restreint qui nous y été accordé.

**Conclusion :**

À travers ce chapitre, on a mis en lumière l'aspect méthodologique de la recherche.

**Chapitre II: Les fondements  
théoriques de la culture  
organisationnelle**

### **Préambule :**

Le concept de la culture d'entreprise n'est pas récent. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel. Dont, elle joue un rôle très important dans le développement de l'entreprise à travers les actions de la gestion des ressources humaines qui effectuent dans l'entreprise et pour arriver à assurer la relève dans les différentes activités de l'entreprise.

On a divisé ce chapitre en 06 parties ; la première est consacrée pour l'histoire de la culture de l'entreprise, la définition de la culture de l'entreprise, ainsi les composantes de cette culture et puis les différentes caractéristiques et aussi les rôles interne et externe, les sources, les éléments, les enjeux, et la dernière consiste les limites de la culture de l'entreprise.

### **1-L'histoire de la culture organisationnelle et son évolution :**

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches et de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années 70 soixante dix « la culture organisationnelle ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque au champ disciplinaire à part entière avec ces spécialités, ces écoles, ces tendances, ces revues, ces numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importantes <sup>32</sup>.

Si on se réfère à l'histoire, ce n'est qu'au moment où se développe la révolution industrielle (1830-1880) que la première métaphore de « famille » fait écho, de nombreux chefs d'entreprise ont présenté l'entreprise comme une grande famille avec un patron à sa tête « Père » de ses employés. C'est un patriarcat à la fois maître et père de ceux qui travaillent sous ses ordres.

L'entreprise rassemble à ce qui apparaît alors comme une organisation naturelle, et universelle de l'organisation humaine <sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup>- Wassilla Tabet Aoul, Mohamed Amine Zerrouki, « La culture d'entreprise, quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue Roa Iktissadia, Université Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN0338-4551, 2015, P 380.

<sup>33</sup>- Eric Godelier, « La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ? », Lavoisier, Revue française de gestion, N° 192, 2009, P98.

## **Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

---

Il faut attendre la fin de la première guerre mondiale (1918) pour qu'une autre métaphore vienne petit à petit se substitue dans les discours patronaux, «le Père» se transforme en propriétaire d'un « foyer ». L'entreprise est présentée comme une « maison », qui entoure, protège et unit avec ses commodités. Si d'éventuelles tensions apparaissent, celle-ci doivent se régler entre soi. Face à la crise des années 1930, la mobilisation du personnel devient un enjeu primordial pour la performance.

Une fois attendre les années 1970 pour que la troisième métaphore s'installe : L'équipe « sportive ». Le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participante. De leur côté les salariés à l'instar des champions, doivent être : souple, réactifs, dédiés au collectif et motivés. La relation de l'entreprise repose sur deux piliers : d'un côté loyauté / fidélité à l'organisation et à son capitaine de l'autre confiance déléguée par l'entreprise<sup>34</sup>.

Ainsi, l'apport majeur du modèle japonais a mis en évidence dans les années 1970, l'importance de la culture dans la construction d'une organisation. Par un ensemble de codes et de règles non écrites, la culture favorise et assure la cohésion des individus. La vision culturelle de l'entreprise met en évidence que toute organisation repose sur des valeurs et des systèmes de significations communes ; une fois identifiés, ils peuvent être à la source d'innovations et de changements organisationnels.

La théorie Z et w .Ouchi (école néo-classique) illustre la métaphore de la culture. Elle est fondée sur des valeurs, telles que la loyauté, la fidélité, et la confiance<sup>35</sup>.

Arrivé aux années 80, avec la crise, la notion de culture d'entreprise « Taylorisme » 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 conduite du personnel. Dans les années 80 les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail .Les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme .On peut y avoir la marque d'un renouveau profond des relations entreprise et ses salariés. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la

---

<sup>34</sup>-Eric Godelier, Ibid, P99.

<sup>35</sup> - Roger Aim, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino, 10<sup>ème</sup> édition, Collection « Mémentos LMD »,2016-2017, P133.

## **Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

---

fonction d'intégration sociale .La culture d'entreprise devient un objet central du management<sup>36</sup>.

Durant les années 90, des auteurs proposent une autre manière de représenter la culture organisationnelle ; partant de l'idée que la réalité contemporaine et chaotique, complexe et mouvante, ils mettent l'accent sur le caractère incohérent et ambigu de la culture organisationnelle.

Pendant cette période, 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<sup>37</sup>.

Depuis les années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs perspectives et en intégrant différentes encrages théoriques, 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<sup>38</sup>.

### **2-Définition de la culture d'entreprise :**

Selon Maurice Thévenet la culture d'entreprise est considérée comme « un ensemble des références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise »<sup>39</sup>.

Elle désigne : « l'ensemble des valeurs et des traditions propres à chaque entreprise et produites par l'histoire particulière de cette entreprise ; celle de la personnalité de ses fondateurs et de ses dirigeants, celle de son organisation, celle des conflits qui l'ont traversés

---

<sup>36</sup>-Alain Beltran, Michel Ruffat, *Culture d'entreprise et histoire*, édition d'organisation, Paris, 1991, P13.

<sup>37</sup>-Linda Rouleau, *Théorie des organisations : approche classique contemporaine et de l'avant – garde*, édition Presse de l'université de Québec, Canada, 2007, P137.

<sup>38</sup> -Linda Rouleau, Ibid, P 139-140.

<sup>39</sup> -Maurice Thévenet, *La culture d'entreprise*, édition PUF, « Que sais-je ? »,5<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France, Janvier 2006, P45.

.Elle est un élément de socialisation, de sociabilité, de cohésion des identités sociales et professionnelles »<sup>40</sup>.

La culture de l'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise, c'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissent sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation du point de vue managériale, ce sont les normes et principes qui régissent comme règle de jeu, et les rapports de travail »<sup>41</sup>.

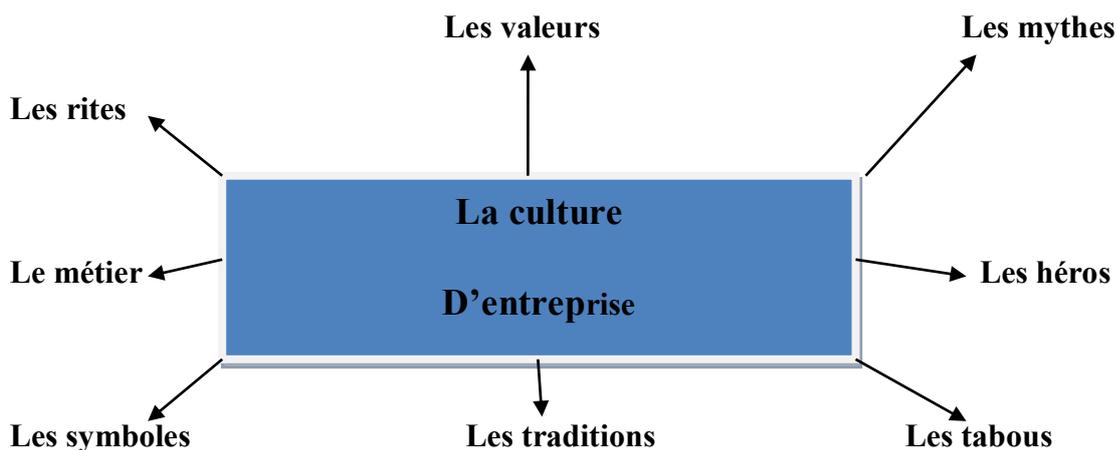
### 3-Les composantes de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle correspond aux éléments qui composent son identité, son esprit, ses valeurs, son fonctionnement, etc., tout ce qui la rend unique en somme. Elle lui permet de différencier de ses concurrents, mais aussi de développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

Selon Deal et Kennedy (1982), la culture d'entreprise : « c'est un ensemble de valeurs, de symboles, de héros, de rites, de mythes, et de tabous, qui influencent le comportement des individus au travail »<sup>42</sup>.

Selon cette définition de nombreuses composantes sont identifiables, citons par exemple :

**Figure 1: Les composantes de la culture d'entreprise**



**Source :** Michel Monerau, *Management des organisations touristiques*, édition Bréal, 2002, P 39.

<sup>40</sup> -Moljani Akbar, *Dictionnaire de sociologie contemporaine*, Edition Zagros, France, 2004, P45-46.

<sup>41</sup> -Benjamin Chaminda, *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Edition Afnor, Paris, 2005, P 23.

<sup>42</sup> -Roch Laflamme, *La vie dans les organisations : les indicateurs de succès*, Edition PUQ, 1994, P31.

### -Les valeurs :

Selon Maurice Thévenet ; « les valeurs découlent d'expériences vécues, chaque collectivité crée ses propres valeurs qui sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites, généralement , elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires »<sup>43</sup>. Thévenet donne trois types de valeurs ; les valeurs déclarées dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les valeurs apparentes concourant le choix des héros, les dirigeants et à la fin les valeurs opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire...etc.

Plus concrètement, 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 adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, et les marges de liberté qui ne doivent pas être violées<sup>44</sup>.

Parmi les valeurs existant au sein de l'entreprise « B.L » on trouve : la discipline, le sérieux, la ponctualité et le professionnalisme dans l'exécution de travail.

### -Les symboles :

Ils concernent le terme vestimentaire, les styles architecturaux, les logos, ... etc. Ils signifient explicitement, de part des signes et des codes, de l'environnement et l'ambiance, qui véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation. Ils servent aussi d'éléments de communication tout en interne qu'en externe. On peut représenter les principaux symboles des entreprises par le schéma suivant:<sup>45</sup>

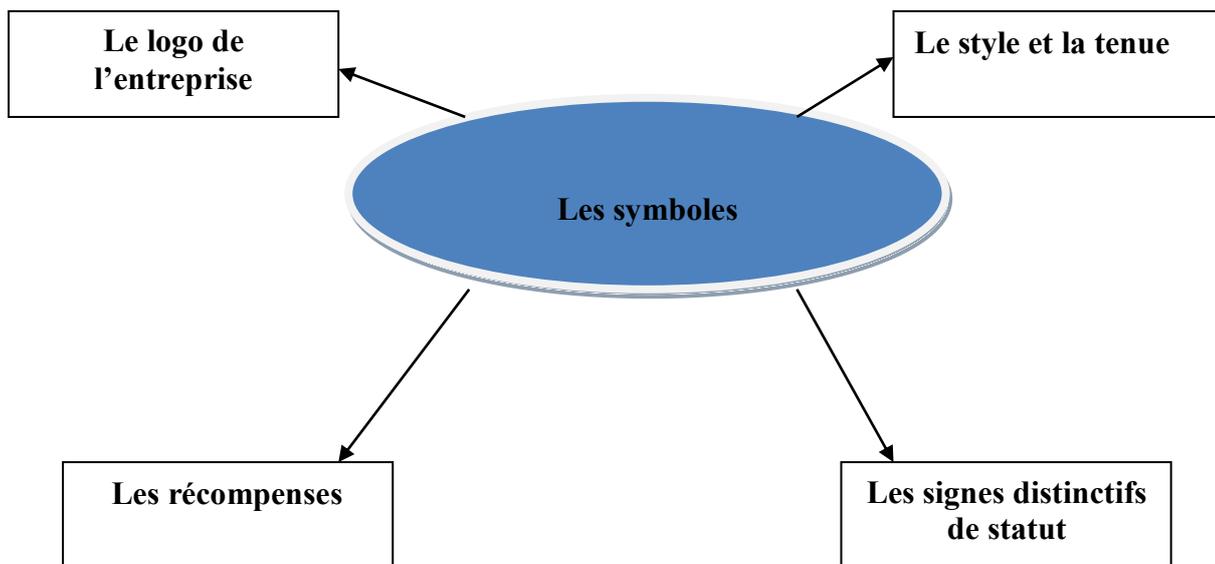
---

<sup>43</sup> -Maurice Thévenet, Op.cit. , P 72.

<sup>44</sup>-Geert Hofstede et al, *Culture et organisation*, Edition Pearson Education France ,3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, P 19.

<sup>45</sup> - Michel Darbelet, et al, *L'essentiel sur le management*, Edition Berti, 5<sup>ème</sup> édition, Alger, 2009 et 2011, P270.

Figure 2: Les principaux symboles



**Source :** Michel Darbelet, et al, L'essentiel sur le management, Edition Berti, 5<sup>ème</sup> édition, Alger, 2009 et 2011, P270 .

### -Les mythes :

Font partie de l'irréel ou de la fable, ils ont une même fonction, celle de communiquer et de stabiliser un système de représentation et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social. Dans l'entreprise, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir d'événements réels. Mythes et légendes remplissent ainsi différentes fonctions essentielles d'explication, de cohésion et de contrôle social. Elle peut apparaître comme responsable de tout ce qui lui arrive de positif, ou au contraire comme responsable de ses malheurs dans un environnement favorable qui aurait pu conduire au succès<sup>46</sup>.

Différents auteurs distinguent parmi les mythes, les catégories suivantes :

- Les mythes rationalistes: Ces mythes constituent des rationalisations à posteriori des événements et des actions survenant dans l'organisation, l'établissant notamment des relations de cause à effet entre eux. Et très logiquement, ils fournissent aussi des légitimations pour l'action future.
- Les mythes de valorisation : Ce sont les mythes introduisant des catégories et des ordres entre celle-ci ; différence de statuts, le bien vers le mal, l'approprié vers l'inapproprié, etc. ... Ils portent directement sur le système de valeur de l'entreprise.

<sup>46</sup> -Pierre Dupriez, Solange Simons, *La résistance culturelle*, Edition De Boeck Université, 2002, P88.

## Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

---

- *Les mythes d'identification ou des distanciations* : Sous-catégorie particulière de la précédente, il s'agit de l'ensemble des histoires mettant en scène des personnages et introduisent des oppositions telles que nous vers eux, ou moi vers mon entreprise.
- *Les mythes de dualité* : Expriment les tensions pouvant exister entre la réalité des organisations et les valeurs de ses employés, reflets des valeurs de la société au sens large.

Ainsi, de nombreuses histoires relatent le cas d'un dirigeant prié par un employé subalterne de se soumettre à une règle donnée.

La dualité porte ici d'une part, sur extrême différence de statuts entre les personnages et d'autre part, sur le principe selon lequel la règle est la même pour tous.

La fin de l'histoire donne la clé et indique la morale propre à l'entreprise.

Les mythes sont donc 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 marquées la vie de l'entreprise Le mythe du fondateur du père de l'entreprise.

### **-Les héros :**

Comme on l'a vu précédemment, participent le plus souvent aux mythes de l'entreprise. Il peut s'agir des fondateurs, des dirigeants qui ont su développer ou sauver l'entreprise. Il peut s'agir aussi des personnes qui serviront de références aux autres salariés<sup>47</sup>.

### **-Les traditions :**

#### *a - l'histoire de l'histoire:*

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture, il s'agit de donner de l'analyse pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux technologies utilisées, aux structures internes appliquées<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> -Michel Darbelet, et al, Op.Cit, P270.

<sup>48</sup> -Maurice Thévenet, Op.Cit, P65.

### b- les créateurs de l'entreprise :

Les débuts de l'entreprise représentent la première et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les confections personnelles et les valeurs de l'entrepreneur. Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur tel que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, la manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure c'est -à -dire l'ensemble des bases qu'il inculque à son entreprise.

### **-Les rites :**

Les rituels sont des activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie. Ils ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes.

Les rites permettent l'expression des mythes. Ce sont des actes qui se répètent, ils permettent de rassembler, et les reproduire correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion peut être comprise comme un rite par l'entreprise, il suffit pour cela que les détenteurs du pouvoir théâtralissent cette pratique ou lui donnent de l'importance<sup>49</sup>.

D'autres rites peuvent aussi être pratiqués à l'occasion d'événements plus exceptionnels : à l'embauche, l'accueil de nouveaux salariés peuvent donner lieu à un cérémonial particulier (stage, séminaire, présentation aux différents services), lors des promotions, de départs en retraite ou de mutations, lors de fêtes organisées par l'entreprise<sup>50</sup>.

On peut distinguer :

- Les rites de passage : Un rite de passage comprend trois phases :

-Séparation et rupture avec le monde profane habituel, celui de son groupe d'appartenance ;

-Marginalisation dans un autre espace et initiation à un nouveau mode d'être;

-Résurrection symbolique et réintégration solennelle dans la communauté avec un autre statut.

---

<sup>49</sup>-Laurence Lehmann-Ortega et al, *Strategor : toute la stratégie d'entreprise*, Edition Dunod, Paris, 2013, P623.

<sup>50</sup>-Michel Darbelet, et all, *Op.Cit*, P270.

## Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

---

- Les rites d'initiation : Dans les sociétés traditionnelles, de nombreux rites qui accompagnent les cérémonies d'initiation sont à la fois la représentation d'un écrit, d'un mythe. Et une opération de consécration. Les rites d'initiation permettent aux jeunes gens de changer de classe d'âge où de statut.

### **-Le métier :**

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

On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constatifs du cœur de l'entreprise) , nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise.

Mais pour bien analyser, il s'agit de définir convenablement le métier, il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, mais le synonyme le plus proche est la compétence. Trois aspects du métier structurent la recherche des informations :

- Le métier lié à l'activité ou aux produits ; c'est celui qui doit posséder comme ses concurrents parce qu'il est imposé par l'appartenance au secteur.
- Le métier lié au savoir faire ; c'est le savoir faire spécifique de l'entreprise qui ne possède pas forcément de concurrents.
- Le métier lié aux façons de faire ; il représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonction qu'à d'autres ; c'est ce qui différencie une entreprise qui sera axée sur les fonctions des ressources humaines que celles de la technologie, par exemple<sup>51</sup>.

### **-Les tabous :**

Renvoient à ce qu'il faut publiquement taire dans l'organisation ; l'argent, le sexe opposé, le pouvoir et surtout l'échec d'un projet ou d'un dirigeant, constituent ainsi des thèmes qu'il est imprudent d'aborder, surtout de façon publique<sup>52</sup>.

Les tabous dans l'entreprise sont liés à certains résultats économiques qu'on n'aime pas divulguer et aux grandes orientations stratégiques qu'on préfère quelle soient secrètes.

---

<sup>51</sup>-Maurice Thévenet, Op.Cit, P69.

<sup>52</sup>-Laurence Lehmann-Ortega, Op.Cit, P624.

Dans une entreprise, on n'apprécie pas les employés qui prônent l'échec, c'est-à-dire qui sont fatalistes.

### **4-Les caractéristiques de la culture organisationnelle :**

La culture d'entreprise est la représentation par excellence de son style, un corps de l'organisation et le sang de la vie de l'entreprise, ce qui est bien et plus important, les gens, toute la culture peut être caractérisée par :

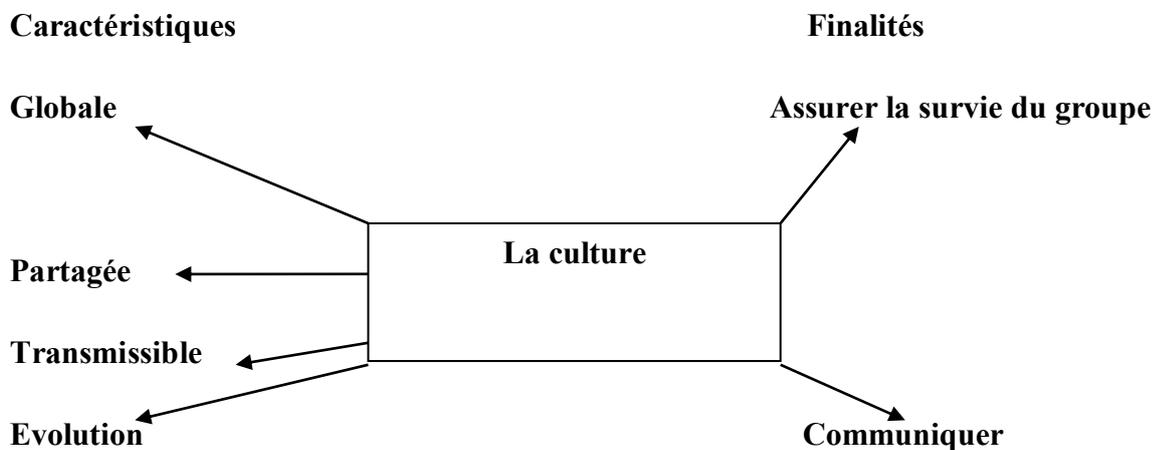
« Meir Olivier » distingue six caractéristiques de la culture d'entreprise ;

- La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'un même groupe social, 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.
- La culture d'entreprise procède d'une symbolique omniprésente qui permet aux individus du même groupe d'échanger les informations au-delà des règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation.
- La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmissions par la répétition et l'interaction, c'est en effet, à travers la culture qui va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces propositions aux nouveaux membres, la culture d'entreprise a ainsi comme particularité de raver autour de certaines pratiques, le passé en commun et de transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes.
- La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structurées, mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos immuable.
- Elle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décisions et de réaction 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. Elle peut aussi porter

l’empreinte de situation ou expériences passées qui ont profondément marqués les esprits et aussi orienté les décisions ou actions de l’entreprise.

- En fin la culture d’entreprise est un « dedans » par rapport à un « dehors », en créant un univers qui permet de fédérer les acteurs 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 perméable, il n’en reste pas moins que la culture d’entreprise crée un processus d’identification et attitudes des acteurs vis -à-vis de l’extérieur<sup>53</sup>.

**Figure 3: Les caractéristiques de la culture d’entreprise**



Source : Meier Olivier, Management interculturel.

E. Delavallée désigne que la culture d’entreprise est un ensemble de valeurs, croyances et normes, de comportement, qui peuvent être caractérisés par :

- Ensemble des évidentes pour et partagées par les membres de l’entreprise ;
- Sont en interaction les unes avec les autres ;
- Qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques ;
- Et construites tout au long de l’histoire de l’entreprise en réponse aux problèmes rencontrés<sup>54</sup>.

<sup>53</sup>-Meier Olivier, Op.Cit ,P10-13.

<sup>54</sup>-Eric Delavallée, *La culture d’entreprise pour manager autrement*, Edition d’organisation, Paris, 2002, P 32.

### **5-Les types de la culture organisationnelle :**

#### **➤ Culture collaboratrice-les collaborateurs :**

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

#### **➤ Culture innovatrice-les innovateurs :**

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

#### **➤ Culture compétitrice-les compétiteurs :**

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

#### **➤ Culture organisatrice-les organisateurs :**

Ils recherchent principalement la stabilité en utilisant des méthodes habiles de gestion de l'information et de la communication. Les leaders sont coordinateurs et gestionnaires. Les organisateurs sont spécialistes dans le maintien d'une organisation stable et efficiente. Les procédures et les règles sont clairement communiquées aux salariés afin de garantir un niveau

de qualité et de fiabilité uniforme. En conséquence, transgresser les règles ne peut être toléré<sup>55</sup>.

### **6-Le rôle de la culture organisationnelle :**

Selon E. Schein (1985) ; 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. Le premier type de problème concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la 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'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ces caractéristiques permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés<sup>56</sup>.

#### **➤ Les rôles externes 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. La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement. Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière (Rocher 1968). Elle permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement .La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Elle permet de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer : critères clés, objectif visé, dimensions possibles, comportements et attitudes, repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de leur organisation, attachement du personnel, motivation des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social , taux d'absentéisme , taux de rotation , importance des conflits et des grèves , taux de syndicalisation , distance sociale , langage ; vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire , rites , cérémonies , tabous .

---

<sup>55</sup>-<https://vadequa.com/fr/science-et-innovation/>.consulté le 02/07/2021 à 23 :14.

<sup>56</sup> -Meier Olivier, Op.Cit, P16.

Toute reproduction non autorisée est un délit, culture d'entreprise et culture nationale se retrouvent ensemble pour répondre aux contraintes de l'environnement. La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement<sup>57</sup>.

### ➤ **les rôles internes de la culture d'entreprises :**

La culture d'entreprise permet aux acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence. La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus à priori différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social, quelque soit ses caractéristiques a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale.

La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements (système de pensée, croyances, hypothèses) communes qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences. La culture d'entreprise est donc particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents, qu'il s'agit de jeune diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés (expériences antérieures) ou étrangers. Elle permet à ces niveaux arrivants d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise et aussi de travailler efficacement avec les autres membres de l'organisation. Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle (éléments de régulation) et de coordination (règles, procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de méthodes communes unanimement acceptées (convergence d'intérêts et d'objectifs). La culture est aussi un moyen de fédérer, de manière cohérente et structurée, les actions de l'entreprise, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

Une culture d'entreprise forte et bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation. Elle s'avère essentielle dans la gestion d'une entreprise et constitue une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques.

---

<sup>57</sup>-Meier Olivier, Ibid, P 16.

La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (préservation de la stabilité interne) et à la diversité (recherche d'homogénéité), en rejetant de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante. On entend par la culture dominante, la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et qui rallie la majorité des employés<sup>58</sup>.

### **7- Les sources de la culture d'entreprise :**

#### **➤ 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 notion suppose une construction historique et donc un passé. Elle s'exprime également dans le présent, par la volonté clairement exprimé par les citoyens de poursuivre leur vie en commun droit positif, pratique, religieuses et coutumes du pays.

Pour Iribarne : « les cultures nationales... pèsent de tout leur poids même là où au-delà des frontières une culture d'entreprise originale »<sup>59</sup>.

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 au l'acceptation des inégalités.

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

La culture d'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.

---

<sup>58</sup>-Meier Olivier, Ibid, P 17.

<sup>59</sup>-Meier Olivier, Ibid, P22.

### ➤ La culture régionale :

Elle désigne la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre les zones géographiques appartenant juridiquement aux 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 culture régionale dans les analyses des cultures d'entreprises n'est pas négligeable, selon Maillat : « la culture régionale permet de comprendre le rôle joué par certains marchés dans la stratégie de croissance des entreprises »<sup>60</sup>.

### ➤ La culture professionnelle :

Elle présente par conséquent comme une culture spécifique acquis 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, on 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 au travail s'identifient aux pris, aux chefs, aux autres groupes »<sup>61</sup>.

La construction d'une identité professionnelle est basée sur ce que Peter Berger et Thomas Luck man nomment « la socialisation secondaire »<sup>62</sup>.

### ➤ Les particularismes individuels des dirigeants :

La culture d'entreprise peut également 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 crucial, 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 »<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup>-Meier Olivier, Ibid, P26.

<sup>61</sup> -Meier Olivier, Loc.cit.

<sup>62</sup>-Meier Olivier, Ibid, P27.

<sup>63</sup>-Meier Olivier, Ibid, P28.

L'entreprise peut dès lors apparaître comme un moyen de réaliser ces aspirations. Les successions 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 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 dès en 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.

### **8-Les éléments de la culture d'entreprise :**

#### **➤ Les fonctions de la culture d'entreprise :**

Après avoir défini le concept de culture d'entreprise, il convient de dégager les fonctions que celle-ci a au sein d'une organisation. En effet, on distingue entre les fonctions internes et fonctions externes ;

#### **a- Les fonctions internes :**

- Facteur de socialisation : elle communalise, c'est-à-dire qu'elle intègre le personnel sans imposés.
- Facteur de motivation : elle renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficacité des ressources.

#### **a- Les fonctions externes :**

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

- Facteur de performance économique : elle motive, fédère et donc est à l'origine de synergies. De même, elle peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de management aux spécificités culturelles locales<sup>64</sup>.

### 9-L'importance de la culture d'entreprise :

#### ➤ La culture d'entreprise est un guide pour le personnel :<sup>65</sup>

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

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

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

Pour Miguel Edward : « la culture organisationnelle est l'un des sujets fondamentaux pour appuyer toutes les organisations qui veulent devenir compétitives. En plus d'étudier le changement organisationnel en tant que acteur clé d'amélioration continue des organisations, on considère aussi important d'étudier la qualité de la gestion humaine à l'avancement de la technologie. Cette cause mène les organisations à changer leur culture de la main de leur organisation fonctionnelle »<sup>66</sup>.

Pour Schein : « la culture d'organisation construit une carte cognitive à l'usage des agents, développer un savoir commun qui se cristallise dans des faits, des routines ou des conventions codifiés, et qui se traduit pas des règles de comportement et d'action ayant un caractère

---

<sup>64</sup>- Mathieu, « Culture d'entreprise et performance des organisations », <https://fr.Scribd.Com/doc/98941796/culture-d.Entreprisae-et-performance-d-organisation>, consulté le 05/07/2021 à 01 :34.

<sup>65</sup>-Philippe Brenoux, *Sociologie du changement*, Edition du seuil, Paris, 2004, P146.

<sup>66</sup>- Edward Miguel, Pour une culture organisationnelle, Texte traduit par lourdes soules de Buenos aires, 2014.

## **Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

---

normatif, par exemple, les rituels tel que « l'employé du moi » servent à délimiter les comportements acceptables et valoriser les comportements souhaitables »<sup>67</sup>.

Le climat du travail est un indicateur du degré de satisfaction des attentes de l'ambiance qui règne sur le lien 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 aussi des richesses ou des actifs »<sup>68</sup>.

La culture d'entreprise exerce également une fonction d'intégration sociale et facilite l'assimilation de nouvelles venues. 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.

### **➤ Le bien être des salariés :**

Un salarié qui est pas en ligne, avec la culture d'entreprise, ne sera jamais sensible au discours de ces dirigeants ; soit il y fera un parcours carriériste pour son épanouissement financier, soit il sera mis à l'écart par le groupe.

C'est bien la culture d'entreprise qui vous rend heureux d'aller au travail, ou non.

Partant de principe qu'un salarié motivé est plus performant, il est intéressant pour l'entreprise, il permet d'installer une forme de bien être pour les salariés, source de performance pour l'entreprise.

---

<sup>67</sup>-Claude Menard, *L'économie des organisations*, Edition la découverte, Paris, 2004, P74.

<sup>68</sup>-Jean Claude Bernatchez, *L'appréciation des performances au travail*, Edition Presses de l'université du Québec, Canada, 2003, P22.

### ➤ **Le rôle des managers :**

La culture d'entreprise aide à comprendre la collectivité, elle donne aux managers un des cadres de fonctionnement à transmettre.

Bien que variable en fonction du profil des collaborateurs, impacte des managers, et sans nul doute une grande partie d'un patrimoine culturel de l'entreprise. Ils déploient des processus, la gestion des ressources humaines, ils fixent leur modes de reconnaissances, etc....

La culture d'entreprise n'étant que l'addition des cultures individuelles, changer une culture d'entreprise ou simplement la faire évoluer passe par le changement individuel des managers, la modification de leur style de leadership.

### ➤ **Le rôle des dirigeants :**

Eux-mêmes managers, leurs styles de leadership sont encore plus influents sur le fonctionnement de l'entreprise, que l'ensemble des managers. Ils conduisent la vision, la stratégie de l'entreprise, et partagent consciemment ou inconsciemment des comportements et des conceptions, reflets de la culture de l'entreprise, de leurs cultures individuelles et donnent ainsi, le ton des échanges relationnels.

### ➤ **Les avantages concurrentiels :**

La culture d'entreprise est un moyen de cohésion, un catalyseur qui donne de sens, une aspiration profonde, lien entre la société et les hommes : tout groupe d'individus a besoin de règles, la culture d'entreprise peut devenir le point de repère de tous ses membres.

Garder à l'esprit cet équilibre entre les besoins de l'entreprise, et les besoins des salariés est une question utile pour la pérennité de l'entreprise, mais aussi pour sa capacité à se développer.

Suite à l'industrialisation, toutes les entreprises ont intégrées la nécessité de la qualité des produits et services, efficience des processus, la productivité, l'ingénierie financière, les techniques d'améliorations continus,... ; les méthodes qui portent vers l'excellence ont été largement diffusées et connues<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup>-Quand la culture de l'entreprise est un atout : <http://www.l'échos.fr/formation/stratégie/articles6-8htm>. Importance de la culture d'entreprise/lead blogue consulté le 09/06/2021 à 23 :05.

### 10-Enjeux de la culture d'entreprise :

#### ➤ Impact positif du concept de culture d'entreprise :

L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment à travers d'une planification stricte du travail. Même le patronat a toujours souhaité développer un « esprit maison » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles. Les analyses en termes de culture d'entreprise sont relativement récentes, puisqu'elles ne sont apparues qu'à partir des années 80<sup>70</sup>.

Le concept de culture d'entreprise, corporate culture, s'est notamment développé aux Etats-Unis pour assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise et pour gérer 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 de plus en plus marqué par la complexité et surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité ;
- La qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessité d'intégrer le contrôle de chaque poste de travail et non pas de le rejeter en fin de processus).

La cohérence des actions doit alors être assurée par une vision commune de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement. La culture d'entreprise peut également être considérée comme un outil de management. Selon l'Ecole des Relations Humaines, le salarié est le « cœur » et l'entreprise doit savoir écouter ses attentes. La stratégie des Ressources humaines doit être attentive aux aspirations des salariés, favoriser leur environnement, veiller à leur sécurité, prendre en compte les aspects collectifs du travail (favoriser l'intégration des nouveaux salariés). Théoriquement, le développement d'un esprit maison va développer cette stratégie.

---

<sup>70</sup> -Maurice Thévenet, Op.cit., P6-8.

## **Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

---

---

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

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

- Assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts).
- Améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir.
- Lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise.

Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. L'existence d'une culture d'entreprise est d'autant plus nécessaire que les contrôles internes sont difficiles et que l'autocontrôle est important (les objectifs de qualité priment les objectifs quantitatifs). L'idée clef de la culture d'entreprise est que le personnel défendra d'autant mieux l'entreprise qu'il la considérera comme une collectivité à laquelle il appartient.

D'autre part, la culture d'entreprise permet une augmentation de la compétitivité augmentation de la compétitivité et de la performance des entreprises<sup>71</sup>. En effet, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses couts. Les convictions pratiques, et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Les nouveaux employés s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique. Le coût du travail est aussi moins élevé. Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette

---

<sup>71</sup> -Maurice Thévenet, Ibid, P8.

firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé « l'effet culture ».

Après avoir souligné les effets positifs de la culture d'entreprise, nous allons montrer que mal gérée, elle peut être un handicap pour les entreprises<sup>72</sup>.

### ➤ Freins à la culture :

#### **De nombreux facteurs peuvent mettre un frein aux aspects positifs de la culture d'entreprise :**

-Tout d'abord, il faut souligner que certains individus ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise. De toute évidence, ils seront marginalisés par le groupe et pourront en être exclus (promotions limitées, postes de voie de garage...). A l'inverse, il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Dans ce cas, il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise<sup>73</sup>.

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

- Une culture d'entreprise trop forte peut aussi avoir l'effet inverse de celui escompté. En effet, une culture trop forte, presque totalitaire peut provoquer des réactions fortes chez les salariés, qui peuvent y voir une tentative de manipulation psychologique. Ceci peut tout d'abord diviser l'équipe de travail et entraîner des conflits ou, au contraire, marginaliser les salariés non adhérents<sup>74</sup>.

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

- Un changement de mode de production peut avoir des effets négatifs sur la culture d'entreprise. On peut citer en exemple la société Marquet qui fabrique et commercialise des pantoufles. Les dirigeants ont voulu imposer un management à flux tendus. Le climat social à

---

<sup>72</sup>-Maurice Thévenet, Loc.cit.

<sup>73</sup>-[http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/culture entreprise](http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/culture%20entreprise), PDF, p6, consulté le 10/07/2021 à 22 :17.

<sup>74</sup> - [http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/culture entreprise](http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/culture%20entreprise), PDF, Loc.cit.

## **Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

---

---

l'intérieur de l'entreprise s'est vite détérioré. Les salariés ont reconnu les avantages de ce mode de fonctionnement, mais ils n'ont pas accepté qu'on leur impose le progrès

- Un autre contexte dans lequel la gestion de la culture d'entreprise doit être prise en considération est lors d'offre publique d'achat (OPA) qui consiste, par la suite, à la fusion de deux entreprises.

On constate que les dirigeants ont tendance à minimiser le choc des cultures lors de tels événements. Dans ce sens, on peut citer l'exemple du rapprochement des groupes Allianz et Via. Les salariés des deux entreprises rejettent systématiquement tout changement des méthodes de travail préconisées par l'autre. C'est encore une fois un choc des cultures qui est néfaste au bon fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, les difficultés de post-acquisition liées au personnel résultent principalement des différences culturelles qui existent entre les deux entreprises et des attentes des employés de la société acquise. La culture d'entreprise, qui évolue au fil du temps, est souvent profondément enracinée dans l'organisation. La modifier peut être difficile et long et entraîner des coûts supplémentaires ou la prise d'initiatives syndicales de la part des employés de l'entreprise.

Enfin, la culture d'entreprise entraîne en phénomène de « retraite sur soi » de l'organisation<sup>75</sup>.

### **11- Les limites de la culture d'entreprise :**

Si la culture d'entreprise joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne aussi certaines cotés négatifs, certaines limites.

Thévenet Maurice" s'interroge sur les limites du concept culture. La première concerne le champ de l'organisation couvert pas la culture : elle n'épuise pas la richesse et la complexité de l'organisation mais, au-delà de cette évidence, trois limites principales peuvent être distinguées :

#### **➤ 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

---

<sup>75</sup>-Ibid, P7.

## **Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

---

---

aime discuter les hypothèses, chercher des confirmations, information, explication des traits de culture dégagé.

L'effet miroir ne suffit pas à expliquer cet engouement. D'une part, elle ne personnalise pas mais renvoie à des phénomènes collectifs liés au fonctionnement de l'organisation dans son ensemble.

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 comment cela fonctionne et pourquoi cela fonctionne de cette façon : on ne cherche pas à juger mais à expliquer.

Quand on intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du miroir 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 ethnographique ou historique n'est jamais terminée : il est toujours possible d'explorer plus. Ainsi le risque du nombrilisme peut conduire au narcissisme d'où il n'y a qu'un pas pour la noyade.

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

### **➤ Le frein au changement :**

La culture peut devenir un frein au changement. Beaucoup 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 nécessaires 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 toujours marché », « nous sommes les meilleurs fabricants au monde de chaises à porteur et nous le resterons .... ».

## **Chapitre II: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle**

---

---

Dans ces situations, la culture apparaît comme patrimoine à conserver et elle brosse un tableau établi de l'avenir et de la réalité, une justification de ce qui s'est passé<sup>76</sup>.

### ➤ **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 développant l'approche symbolique des organisations, Bolman et Deale 1985 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 du marteau ; il en est de même pour la culture dont les limites doivent être comprises comme un avertissement au lecteur ou au manager<sup>77</sup>.

### **Conclusion :**

D'après ce chapitre l'entreprise est une organisation composée d'individus qu'ils intègrent avec leur personnalité, leur expérience, leur savoir-faire, leur savoir être, bref, leur propre culture. Il s'agit donc de tenir compte de tous ces éléments pour comprendre ce qu'est « la culture d'entreprise ».

---

<sup>76</sup>-Maurice Thévenet, Op.Cit, P7.

<sup>77</sup>-Maurice Thévenet, Ibid, P8.

# **Chapitre III: La notion de l'engagement des salariés**

**Préambule :**

Depuis plusieurs années, de nombreuses études ont été réalisées par des instituts sur le thème de l'engagement. Si ce thème est largement connu, son phénomène ne cesse d'évoluer et touche aujourd'hui l'ensemble des salariés.

Dont, ce chapitre est réservé à l'engagement organisationnel, par lequel, on va développer les théories de l'engagement des salariés, puis les modèles de l'EO, ces types, les variables antécédentes de l'EO, antécédents de l'engagement organisationnel, les conséquences de l'EO, l'importance et enfin les objectifs de l'EO.

**1-Les théories de l'engagement des salariés :****➤ Théorie de l'échange (Becker 1960) :**

La première approche concernant l'engagement organisationnel est la théorie de l'échange appelée aussi "side bets" qui a été élaboré par Becker (1960), il présente le concept de l'engagement organisationnel selon le principe qu'un individu adopte une certaine ligne de conduite suite à un raisonnement logique. En effet, l'engagement organisationnel est le résultat d'un jugement cognitif effectué par l'employé quant aux conséquences d'un changement d'emploi. Les coûts économiques, psychologiques et sociaux tels que les investissements en temps et en efforts, la sécurité d'emploi, les relations établies avec ses collègues ainsi que les compétences et les connaissances acquises chez son employeur font l'état d'une évaluation cognitive par l'employé. Ce dernier va demeurer au sein de son entreprise lorsqu'il perçoit que les coûts engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'organisation sont trop élevés. Il lui serait alors trop difficile de quitter son entreprise<sup>78</sup>.

**➤ Théorie affective (Kanter 1968) :**

Au cours de la même période, une deuxième approche concernant l'engagement Organisationnel s'est développée, soit l'approche affective. Cette vision de l'engagement a débuté avec les travaux de Kanter (1968). Cette dernière a décrit l'engagement Organisationnel comme étant la volonté des acteurs sociaux de fournir les efforts nécessaires à la réussite de l'entreprise et à être loyaux envers celle-ci. Cette définition amène Lee (1971) à affirmer que l'engagement organisationnel s'apparente au sentiment d'appartenance et à la

---

<sup>78</sup>-Becker, Howard.S, « Notes on the concept of commitment », The American journal of sociology, 1960, P 32-40.

loyauté que va ressentir un employé envers son entreprise. À la suite des travaux des chercheurs mentionnés ci-dessus, Mowday, Porter et Steers (1982) avancent que l'engagement organisationnel est caractérisé par trois facteurs :

- 1)- Une forte croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ;
- 2)- une bonne volonté de faire des efforts pour l'entreprise ;
- 3) -un désir de demeurer à l'emploi de l'organisation.

Ces auteurs voient l'engagement comme une attitude unidimensionnelle qui se développe à long terme. Elle augmente au fur et à mesure que l'employé s'approprie les caractéristiques de son organisation. Plus il y a congruence entre les valeurs et les buts d'un employé et de l'entreprise qui l'emploie, plus le salarié ne sera engagé affectivement envers celle-ci<sup>79</sup>.

➤ **Approche de la valeur morale (Jaros, et al, 1993) :**

Bien que moins connue, cette approche n'en demeure pas moins importante quant à l'évolution du concept de l'engagement organisationnel. Jaros, Jennier, Koehler et Sincich (1993) affinent que les chercheurs ayant traité d'engagement moral se sont grandement inspiré des recherches de l'approche affective. Ce n'est qu'une fois que les études de l'approche affective ont été mises en commun avec les recherches traitant explicitement d'engagement moral que ce dernier concept a pris son ampleur. L'une des premières études ayant porté son attention sur l'engagement moral fut celle de Kidron (1978). Ce dernier a voulu reproduire une recherche de Dubin, Champoux et Porter (1975) sur les centres d'intérêt dans la vie des travailleurs et l'engagement organisationnel tout en y ajoutant les éléments de l'éthique protestante de Weber (1958). Il semble que les travailleurs qui démontrent un haut niveau d'éthique protestante manifestent un engagement organisationnel beaucoup plus élevé que ceux qui ont un faible niveau d'éthique protestante. Dans cette recherche, l'éthique protestante est vue comme un principe de vie qui considère le travail acharné comme une valeur morale. L'individu qui adopte la vision de l'éthique protestante s'engage avec acharnement dans son travail puis qu'il considère le travail comme un objectif de vie et comme une valeur morale. L'organisation serait alors le meilleur endroit pour satisfaire ces valeurs<sup>80</sup>. Le manque de

---

<sup>79</sup>-Kanter Rosabeth Moss, « Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in Utopian communities », *American sociological Review*, 1968, P 285-310.

<sup>80</sup>-Eric Gosselin et al, « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? État des connaissances sur le double engagement (dual commitment) », *Revue*

consensus au niveau des définitions de l'engagement organisationnel dans La documentation scientifique a contribué grandement à l'élaboration d'un concept multidimensionnel. Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) s'avère une intégration des grands courants concernant l'engagement organisationnel, puisqu'il englobe les approches unidimensionnelles mentionnées précédemment tout en apportant une perspective plus globale. Il s'agit d'une des approches les plus complètes et les plus utilisées jusqu'à ce jour. Meyer et Allen (1991) avancent que le recours à une approche à trois dimensions mène à une meilleure compréhension de la relation entre un employé et son organisation, pour leur part, ont défini l'engagement organisationnel comme un « étant psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation ». Et comme un « lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement »<sup>81</sup>. Comme Charles-pauvres et Commeiras (2002), on s'inspire d'une définition de Thévenet (1990) pour indiquer que « l'engagement organisationnel est une notion qui traduit et explicite la relation entre une personne et l'organisation qui l'emploie. Il s'agit d'un attachement manifeste vis-à-vis de cette organisation », dans le prolongement des travaux de Meyer et Allen (1991), on considère que l'engagement organisationnel présente plusieurs formes<sup>82</sup>.

A cet effet, tout comme Mathieu et Zajac (1990), Meyer et Allen (1997) considèrent qu'un individu peut avoir différents types d'engagement de façon simultanée et selon différents degrés pour chacune des composantes. Autrement dit, le sens qu'un individu trouve dans son emploi (plaisir, réussite, utilité, éthique et autonomie) influence le type d'engagement organisationnel qu'il manifeste (affectif, normatif, continue).

Wils et Coll. (1998) on définit l'engagement organisationnel comme « une attitude découlant d'un processus d'attachement ou d'identification à une unité (organisation) poussant

---

multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, (Remest), Québec, Vol 3, N<sup>o</sup>1, 2007, P30-64.

<sup>81</sup>-Jacques Rojot et al, *Comportement organisationnel : théories des organisations, motivations au travail, engagement organisationnel*, Edition De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Belgique, 2009, P277.

<sup>82</sup>-Claude Louche, *Psychologie sociale des organisations*, Edition Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition, 2007, Paris, P88.

l'individu à se mettre au service de cette entité et à déployer des efforts supérieurs à la normale pour assurer son succès »<sup>83</sup>.

D'ailleurs, plus récemment, Gautam, Van Dick et Wagner (2004) témoignent que l'engagement et l'identification organisationnelle seraient corrélés, mais empiriques différents, c'est-à-dire que l'identification organisationnelle fait référence à l'estime personnel d'un employé tandis que l'engagement organisationnel se définit comme une attitude qui lie un employé à son organisation.

## **2-Les modèles d'engagement organisationnel :**

Au fil des années, divers modèles d'engagement ont été proposés, nous présentons ci

Après trois modèles multidimensionnels importants : celui de O'Reilly et Chatman, Mayer et Schoorman, Allen et Meyer.

### **➤ Le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) :**

Concevant l'EO comme un « lien psychologique unissant l'individu et l'organisation », O'Reilly et Chatman (1986) ont cherché à distinguer les différentes bases sur lesquelles peut reposer ce lien, trois bases d'engagement ont ainsi été proposées : l'identification, l'internalisation, et l'acquiescement.

- L'identification a trait au processus par lequel un individu intègre certains attributs, mobiles ou caractéristiques de l'organisation : l'engagement basé sur l'identification traduit donc un désir d'affiliation avec celle-ci.
- L'internalisation reflète une congruence des valeurs de l'individu avec celles de l'organisation.
- L'acquiescement survient lorsqu'un individu adopte certains comportements et attitudes afin d'obtenir un bénéfice particulier; il s'agit d'une implication instrumentale<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup>-Elena Stoeva, « La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel », Mémoire en science de la gestion, sous la direction Estelle Morin, Université de Montréal, Aout 2006, P 10-11.

<sup>84</sup>-Jacques Rojot et al, Op.cit., P278.

Bien que ce modèle ait reçu une certaine validation empirique, la distinction entre les bases d'identification et d'internalisation demeure floue : dans plusieurs études, les deux dimensions se sont révélées fortement corrélées l'un à l'autre et leurs relations avec d'autre variable, semblables en intensité et en direction. Par ailleurs la dimension d'acquiescements s'est montrée peu faible dans certaines études<sup>85</sup>.

➤ **Le modèle de Mayer et Schoorman (1992,1998) :**

Selon Mayer et Schoorman (1992,1998), l'EO comprend deux dimensions :

L'engagement de continuité, reflétant de demeurer au sein de l'organisation, et l'engagement Base sur les valeurs, traduisant une volonté de déployer des efforts au service de l'organisation. Leur modèle se fonde sur la distinction motivationnelle, proposée par March et Simon (1958) entre la décision de participer et la décision de performe.

Suivant ces auteurs, la décision de participer se baserait sur un échange entre l'employé et l'organisation, l'employé comparant ce que lui offre à l'organisation, aux efforts qu'il doit déployer pour en demeurer membre, tandis que la décision performe se fonderait surtout sur la force de l'identification de l'employé aux objectifs et valeurs de l'organisation. Mayer et Schoorman (1992), comme le soulignent Meyer et Hescovitch (2001), les deux dimensions d'engagement proposées par Mayer et Schoorman (1992,1998) se différencient par leurs conséquences comportementales : ce modèle se distingue en cela de celui de Meyer et Allen (1991,1997) que comme nous le verrons, situent la distinction à l'égard de l'état d'esprit qui amène l'employer à adoptée un comportement Particulier<sup>86</sup>.

➤ **Allen et Meyer (1990) :**

Meyer et Allen ont essayé d'évaluer la caractéristique commune de l'EO présent dans les différentes définitions dont, il comprend trois formes : l'engagement affectif (EA), qui reflète une identification, une implication et un attachement motif à l'organisation, l'engagement normatif (EN), qui représente une loyauté dérivée d'une obligation perçue envers l'organisation

, l'engagement de continuité (EC), qui repose sur les coûts perçus à quitter l'organisation.

---

<sup>85</sup> -Jacques Rojot et al,Loc.Cit.

<sup>86</sup>-Jacques Rojot et al, Loc.cit.

En d'autres termes, l'employé engagé affectivement reste au sein de l'organisation parce que tel est son désir, l'employé engagé normativement parce qu'il sent que c'est son devoir, l'employé engagé par la dimension de continuité parce qu'il perçoit la nécessité. Les trois formes d'engagement peuvent coexister, à différents degrés, chez un même individu Allen et Meyer, (1990). Le modèle de Meyer et Allen a été abondamment validé sur le plan empirique. Les trois dimensions se révèlent distinctes, bien que corrélées. Il s'agit du modèle le plus utilisé de nos jours<sup>87</sup>.

### **3-Les types de l'engagement :**

Comme nous venons de le voir, le modèle de Meyer et Allen, qui constitue l'approche dominante dans la littérature, distingue trois types d'engagement ; l'EA, l'EN, l'EC.

#### **➤ L'engagement affectif :**

Le rapport à l'organisation repose sur une identification à ses valeurs et à ses objectifs. C'est plus précisément l'adhésion à ces valeurs et ces objectifs qui constituent la source d'un engagement élevé. Forme d'engagement la plus étudiée. L'EA reflète une identification, une implication et un attachement émotif envers l'organisation, il est basé sur l'approche de Porte et Coll(1974), se réfèrent à l'attachement de l'individu à son organisation. Selon Johnson et Chang (2006), les employés engagés affectivement envers leur organisation, s'accrochent aux valeurs et à la culture de leur organisation. Ainsi peut-on dire que la personne engagée affectivement « est en amour avec son travail » ou plus spécifiquement, qu'elle présente une motivation intrinsèque. La dimension affective de l'engagement organisationnel provient du facteur intrinsèque les responsabilités personnelles, l'utilisation de ses compétences, la satisfaction qu'un travailleur ressent pour le travail en lui-même, le sentiment de reconnaissance, le sentiment d'avancement ou même le sentiment de réalisation<sup>88</sup>.

À ce sujet, Mottaz (1988) atteste que ce sont principalement les facteurs intrinsèques qui déterminent l'attitude des employés envers leur organisation.

---

<sup>87</sup>-Jaques Rojot et al, Ibid., P279.

<sup>88</sup>-Marie-Claude Décarie, « Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Pierre Durand, Université Montréal, Mai 2010, P8.

L'engagement affectif a suscité de nombreuses études. De prime abord, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que l'engagement affectif est relié positivement à des sentiments positifs envers l'organisation et à un sentiment d'appartenance avec les collègues de travail<sup>89</sup>.

➤ **L'engagement normatif :**

La dimension normative du modèle de Meyer et Allen renvoie au sentiment d'obligation qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation. Cette forme d'engagement est basée sur les travaux de Wiener (1982), pour que l'engagement organisationnel a trait, rappelons-le, à un ensemble de pressions normatives internalisées. Selon ce chercheur, l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes déterminent par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques. Ainsi, le développement de l'EN dépendrait en partie de facteurs antérieurs à la relation d'emploi. La socialisation et les facteurs individuels ne constituent cependant que l'une des sources de développement de l'EN<sup>90</sup>. En effet, dans le contexte de la relation employée organisation, les expériences positives, perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation, peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité, un sentiment d'obligation chez ce dernier se traduisant par un EN. Paill a défini l'EN comme « un sentiment d'obligation qui résulte de l'intériorisation de certaines contraintes et qui conduit un salarié à rester membre de son organisation d'appartenance ». C'est parce que c'est bon et normal que l'individu poursuit les objectifs organisationnels. Même si cette troisième dimension a été discutée, on retiendra que l'engagement organisationnel est une attitude multidimensionnelle. On peut alors considérer les facteurs déterminant l'engagement organisationnel considéré sous ses différentes facettes<sup>91</sup>.

➤ **L'engagement de continuité :**

L'EC reflète la nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation. Cette dimension est ancrée dans la théorie des investissements de Becker (1960), suivant laquelle l'engagement envers un comportement croît en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait. Dans le modèle de Meyer et Allen, l'EC est considéré comme étant influencé, d'une part, par l'investissement réalisé volontairement et d'autre part,

---

<sup>89</sup> -Marie-Claude Décarie, Ibid., P9.

<sup>90</sup> -Jacques Rojot et all, Op.cit, P280.

<sup>91</sup> -Claude Louche, Op.cit., P89.

par la perception d'un manque d'alternative d'emploi <sup>92</sup>. Il s'agit d'une relation à l'organisation qui se constitue et se maintient pour des raisons instrumentales : soit le salarié considère que son départ lui occasionnerait des pertes qui ne serait pas compensé par un autre emploi (il perdrait par exemple des avantages sociaux importants), soit le marché du travail n'offre pas au salarié la possibilité de trouver un autre poste. C'est autour d'un rapport contribution-rétribution que se tisse des liens avec l'organisation. La relation à l'organisation se constitue alors sur un calcul<sup>93</sup>.

Or quantité d'études montrent que l'EC compte lui-même deux sous-dimensions, l'une reflétant la perception de sacrifice lié aux coûts d'une part. De plus quoique les études tenant compte de cette distinction soient relativement rares, il semble que l'EC Sac et l'EC- Alt se différencient tant par leurs antécédents que par leurs conséquences organisationnelles. Il y a donc lieu de traiter l'EC- Sac et l'EC-Alt comme deux dimensions distinctes au sein de l'EC<sup>94</sup>.

**Tableau 1: Les différentes définitions de l'engagement organisationnel**

Auteurs	Type d'engagement organisationnel
	<i>L'engagement affectif</i>
Kanter, 1968	-L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe.
Sheldon, 1971	-Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation.
Hall, Schneider et Nygren 1970	-Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus assimilés ou convergent.

<sup>92</sup>-Marie-Hélène Chèvrefils, « Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Stéphane Renaud, Université de Montréal, Mai 2013, P8.

<sup>93</sup>-Claude Louche, Op.cit., P90.

<sup>94</sup>- Jacques Rojot et al, Op.cit., P280-281.

Buchanan, 1974	-Un attachement partisan et affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à un rôle en relation avec ces buts et ces valeurs, et à l'organisation en soi indépendamment de leur valeur purement instrumentale.
Mowoday ,Porter et steers,1982	-La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière.
	<i><u>L'engagement de continuité</u></i>
Kanter, 1968	-Le bénéfice lié à la continuité, par opposition au cout lié à un départ.
Becker, 1960	-L'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail, relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent.
Hrebiniak et Alutto ,1972	-Un phénomène structurel qui est le résultat des transactions et des changements individuels ou l'organisation dans les avantages liés au travail au fil du temps.
	<i><u>L'engagement normatif</u></i>
Wiener et Gechman 1977	-Les comportements d'engagement sont des comportements socialement admis qui excèdent les attentes formelles ou normatives du but de l'engagement.
Wiener, 1982	-La totalité des pressions normatives intégrées quant à la façon d'agir qui répond aux buts et aux intérêts de l'organisation.
Marsh et Mannari	-L'employé engagé considère qu'il est correct, moral de demeurer au sein de la

	compagnie, sans tenir compte des possibilités d'avancement ou de satisfaire que l'organisation lui donne au cours des années.
--	---

**Source:** Meyer ET Allen, « Commitment in the workplace: theory, research, and application », SAGE Publication Inc, P12.

#### 4-Les variables antécédentes de l'engagement organisationnel :

Dans cette partie respectivement consacrée à l'étude des variables antécédentes de l'engagement organisationnel. Nous présentons les variables antécédentes liés à l'individu, antécédentes liée à l'expérience de travail.

##### ➤ Les variables antécédentes liés à l'individu :

- *Sociodémographiques :*

Certaines variables sociodémographiques sont liées à l'engagement organisationnel. Ainsi, les méta-analyses révèlent un lien entre l'âge et l'engagement des employés plus âgés tendent à être plus engagés que les plus jeunes .cette relation vérifier avec l'EA, avec l'EN, et avec l'EC. Des relations semblables ont été observées avec l'ancienneté organisationnelle, et dans une plus faible mesure, avec l'ancienneté dans le poste avec l'engagement affectifs, avec engagement normatifs et avec l'engagement de continuité<sup>95</sup>.

La relation entre ancienneté et engagement peut s'expliquer de diverses façons. D'une part, un mécanisme de justification cognitive pourrait amener les employés depuis longtemps au service de la même entreprise à justifier ce comportement par le fait qu'ils ressentent un attachement affectif envers elle, d'autre part, le fait que l'entreprise ait maintenue la relation d'emplois pendant de longues années pourrait être perçu comme une ressource offerte par l'organisation et, en accord avec la théorie des échanges sociaux et la norme réciprocité , susciter chez l'employé un attachement émotif doublé d'un sentiment d'obligation à son endroit<sup>96</sup>.

<sup>95</sup>-Jacques Rojot et all, Op.cit., P281.

<sup>96</sup>-Jacques Rojot et all, Loc.cit.

Enfin, puisque l'ancienneté s'accompagne généralement d'une bonification des avantages sociaux n'est pas surprenant de constater un lien entre cette variable et l'engagement de continuité : plus l'employé obtient des avantages sociaux, plus le coût de quitter l'organisation, et donc de sacrifier des avantages, devient élevé. La relation de l'ancienneté avec l'engagement de continuité serait donc attribuable à la sous- dimension. EC- Sac. Notons enfin que le lien entre l'ancienneté et l'engagement peut aussi s'expliquer par le fait que les employés présentant un faible niveau d'engagement sont plus susceptibles de quitter l'organisation, ce qui implique que, parmi les employés plus anciens, le niveau d'engagement envers l'organisation est probablement plus élevé<sup>97</sup>.

*-Différences individuelles :*

Les trois différences individuelles ont été incluses dans méta-analyse de Mathieu et Zajac(1990) .En raison du petite nombre d'études, les auteures n'ont pas distingués les formes d'engagement, mais rapportent des corrélations positives avec la compétence perçue, le niveau de spécialisation et l'éthique protestante. Les auteures expliquent la forte relation entre engagement et compétence perçue par le fait que les individus développent un attachement plus fort envers une organisation qui leur offre des opportunités de croissance et de développement, ce qui est cohérent avec la théorie des échanges sociaux. Les autres relations n'ont généralement pas été considérées dans les études subséquentes. Lieu de contrôle, qui reflète le degré auquel un individu estime maîtriser ses actions et leurs conséquences (Rotter, 1966), est également lié à l'engagement. Les études suggèrent en effet que les internes seraient plus engagés affectivement que les externes (Mayer et Allen 2002), le fait de se percevoir maître de son environnement en générale, et de son environnement de travail en particulier, facilite probablement une identification aux valeurs de l'organisation .De même, peut-être les internes perçoivent-ils que l'organisation leur permet d'exercer un tel contrôle, ce qui les amènerait à développer un attachement affectif par réciprocité Luthan ,Baack et Taylor, 1987).

Le sentiment d'auto-efficacité traduit la perception d'être apte à mener une tâche à bien. La méta-analyse de Meyer et Allen. Révèle une modeste corrélation positive entre le sentiment d'auto-efficacité et l'EA, mais une méta-analyse plus récente (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo et Tucker, 2007) rapporte une corrélation entre Ces variables<sup>98</sup>. On peut également

---

<sup>97</sup>-Jacques Rojot et all, Loc.cit.

<sup>98</sup>-Jacques Rojot et all, Ibid, P282.

supposer la présence de liens entre l'engagement et les traits de personnalité du modèle à cinq facteurs. Dans une étude récente menée par Erdheim et Allen(2006), on démontre une association positive de l'extraversion et de la conscience avec l'EA, ainsi que de l'extraversion et l'agréabilité avec l'EN. Les analyses ont également révélées un lien positif entre la conscience et l'EC, alors que l'extra -version, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience étaient négativement associées à cette forme d'engagement.

Enfin, plusieurs études ont révélé la présence d'une relation positive entre l'EA et l'estime de soi (ex : Le Rouge, Nelson et Blanton, 2006, Raja, Johns et Ntalianis, 2004) ou l'estime de soi organisationnelle (EX : Chen, Aryee et Lee, 2005 ; hui et Lee, 2000 ; Tang et Gilbert, 1994).

Nous avons jusqu'ici traité des relations directes entre différences individuelles et formes d'engagement. Cependant, comme le suggèrent Meyer et Allen (1991), les variables individuelles pourraient agir d'une autre façon dans la prédiction de l'engagement : en interagissant avec les facteurs situationnels. Cette approche découle du postulat de base de la psychologie interactionnelle, selon lequel les comportements des individus résultent de l'interaction constante avec l'environnement (Terborg, 1981). Ainsi, certains facteurs individuels pourraient modéré-amplifier ou réduire l'effet des expériences de travail sur l'engagement. Il semble plausible que certaines variables individuelles puissent modérer l'effet de caractéristiques situationnelles sur l'engagement<sup>99</sup>.

*-Culture et valeurs :*

Dans la méta-analyse de Meyer et Allen(2002), des différences sont observées selon le pays ou sont recueillies les données, qui peuvent s'expliquer tant par des motifs culturels que par des problèmes de traduction. Il est intéressant de noter que les échantillons nord- américains se démarquent de manière significative à l'égard de l'ampleur des corrélations entre antécédents et formes d'engagement. Ces résultats ne permettent évidemment pas de conclure à un effet de la culture sur l'engagement, mais ils ouvrent la porte à une réflexion sur le rôle que celle-ci pourrait jouer dans la formation de cette attitude.

Certaines auteures se sont d'ailleurs penchées sur la question du lien entre valeurs transmises par socialisation culturelle et engagement (Clugston, Howell et Dorfman(2000) ont trouvé des relations positives entre la distance hiérarchique et l'EA, l'EN, L'EC et entre l'évitement de l'incertitude et l'EA, L'EN, L'EC et de même entre le collectivisme et l'EN, récemment,

---

<sup>99</sup>-Jacques Rojot et all, Loc.cit.

Cohen(2006) a apporté des corrélations positives entre L'EA et le collectivisme et l'évitement de l'incertitude, alors que cette forme d'engagement était négativement corrélée avec la distance hiérarchique et la masculinité. Enfin, dans une étude sur des traducteurs de la commission Européenne représentant 12 nationalités, Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein et Delhaise (2001) ont démontré que la structure du modèle tridimensionnel de l'engagement et ses relations avec l'intention de quitter étaient invariantes dans les nationalités considérées. Néanmoins, L'EC était élevé dans le cas des répondants provenant de pays individualistes<sup>100</sup>. D'autres auteures ont étudié, de manière plus générale, les liens entre valeurs individuelles et engagement. Ainsi, Kalliath, Bluedorn et Strube (1999) ont établi des liens positifs entre L'EA et les valeurs liées aux processus internes, aux systèmes ouverts, aux buts rationnels et aux relations humaines. Les divers facteurs liés à l'individu peuvent être associés à l'EO. Cependant, en comparaison avec les antécédents liés à l'expérience de travail qui font l'objet de sous-section, le poids des facteurs individuels demeure relativement faible (Meyer et Allen., 2002) ce constat ne surprend guère, étant donné les bases conceptuelles sur lesquelles reposent les formes d'engagement, les études tenant compte de toutes les formes d'engagement sont encore trop peu nombreuses pour permettre de confirmer cette proposition. En raison du petit nombre d'études analysant les effets- principaux ou modérateurs- des facteurs individuels sur les différentes formes d'engagement, notre compréhension du rôle que jouent ces facteurs demeure limitée<sup>101</sup>.

*-Variable antécédents liés à l'expérience de travail :*

Comme les antécédents liés à l'expérience de travail (ou antécédents situationnels) peuvent être simultanément reliés à diverses entités au sein de l'organisation, il est difficile de proposer une catégorisation qui reflète exactement la réalité. Cependant, pour les fins de notre analyse ci-après, nous les groupons selon qu'ils se rapportent surtout au rôle / poste, à l'organisation ou au supérieur hiérarchique<sup>102</sup>.

*-Facteurs liés au poste :*

La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) suggère la présence de relations positives entre L'EA et certaines caractéristiques liées au poste : le niveau de défi, la variété des tâches et le degré d'autonomie. Ensemble, les caractéristiques du poste seraient encore plus fortement

---

<sup>100</sup>-Jacques Rojot et al, Ibid, P284.

<sup>101</sup>-Jacques Rojot et al, Loc.cit.

<sup>102</sup>-Jacques Rojot et al, Ibid, P285.

liées à l'EA : Mathieu et Zajac (1990) rapportent une corrélation avec ce qu'on pourrait appeler la richesse du poste, représentant la moyenne des scores sur les dimensions du modèle de Hackman et Oldham(1976), Soit l'autonomie, la variété, le feedback, l'identité et le sens de la tâche. Dans le même ordre d'idées, une méta-analyse récente sur l'organisation du travail révèle des corrélations positives entre les caractéristiques du modèle de Hackman et Oldham (1976) et L' EA (Humphre, Nahrgang et Morgeson, 2007).

Ces relations ne sont pas étonnantes étant donnée les fondements théoriques de l'EA, conceptualisé comme une monnaie d'échange utilisée par l'employé dans le cadre de ses rapports avec l'organisation. En effet, en fournissant à un employé un poste riche en opportunités d'apprentissage par son niveau de difficulté, la variété des tâches, etc. Et offrant un certain degré d'autonomie, une organisation peut contribuer à combler deux besoins fondamentaux, soit le besoin d'autonomie et le besoin de compétence, en outre, un poste offrant de telles opportunités pourrait favoriser le développement de L'EA en permettant une plus grande implication au sien de l'organisation. Si, comme le soulignent Mathieu et Zajac(1990), on peut soupçonner la présence d'une causalité réciproque les employés plus engagés percevant leur poste comme plus riche, le cadre théorique suggère de considérer les caractéristiques du poste comme un antécédent de l'engagement. Enfin, comme le souligne Abdel-Halim (1980), l'effet des caractéristiques du poste sur les attitudes pourrait, en ligne avec la perspective interactionniste, être modéré par certaines variables individuelles. Quoique cette possibilité ait reçu peu d'attention dans la littérature sur l'engagement, Saks et Ashforth(2000), par exemple, ont établi que l'estime de soi modérerait la relation entre le conflit dans L'EA. En outre, certains auteurs (ex : Abdel-Halim, 1980 ; Johnson et Stinson, 1975) ont trouvé des interactions significatives entre les caractéristiques des facteurs individuels comme le lieu de contrôle et le besoin d'accomplissement dans la prédiction de la satisfaction, une attitude fortement corrélée à l'EA<sup>103</sup>.

***-Facteurs liés à l'organisation :***

Les différentes facettes du climat organisationnel, qui reflète les perceptions des employés relativement aux politiques, pratiques et procédures formelles et informelles (Reichrs et Schneider, 1990), seraient elles aussi liées à l'engagement. En effet, Carr, Schmidt, Ford et Deshon (2003) rapportent des corrélations méta-analytiques avec l'EA, respectivement pour les trois dimensions du climat :

---

<sup>103</sup>-Jacques Rojot et all, Ibid, P286.

Affective ; ayant trait aux relations interpersonnelles.

Cognitive ; ayant trait à l'implication dans le travail.

Instrumentale ; ayant trait à la réalisation des tâches.

Martin et Cullen(2006) observent, quant à eux, les corrélations méta-analytiques suivants entre diverses dimensions du climat éthique et L'EA : pour le climat éthique de type bienveillant, pour le climat axé sur les règles externes, comme les lois, pour le climat de type indépendant, pour le climat axé sur les règles internes et pour le climat éthique instrumental, c'est-à-dire encourageant la prise de décision basée sur les intérêts personnels. En somme, L'EA est surtout lié aux aspects relationnels du bien-être commun. Ces résultats ne sont pas étonnants : L'EA étant une réponse affective de l'employé, cette variable devrait être liée aux facettes de l'environnement de qui touche l'affect<sup>104</sup>.

Enfin, certaines études permettent de croire que les perceptions qu'ont les employés des valeurs organisationnelles pourraient également avoir un effet sur leur engagement. Kalliath et Allen. (1999), par exemple, constatent des liens marqués entre L'EA et les valeurs organisationnelles liées aux relations humaines, aux systèmes ouverts, aux buts rationnels et aux processus internes. Pour leur part, Vandenberghe et Piero (1999) relèvent des liens positifs entre les valeurs organisationnelles de soutien et L'EA, ainsi que L'EN des employés, alors que L'EC est négativement lié à ces valeurs ; des relations plus modestes s'observent avec les valeurs de respect des règles, dans le même ordre d'idées, l'étude de Finegan (2000) révèle des liens positifs entre les valeurs organisationnelles d'humanisme et L'EA, ainsi que L'EN, tout comme les valeurs liées à la vision, tandis que les valeurs liées au respect des normes et à l'atteinte des objectifs financiers sont davantage associées à L'EC. Comme pour les valeurs individuelles, la diversité étudiée rend difficile les comparaisons entre les études, mais il n'est pas surprenant de constater que les valeurs liées au soutien et à l'humanisme, qui ont trait à des éléments affectifs, montrent avec constance des relations positives avec L'EA, tandis que les valeurs liées à des préoccupations instrumentales semblent davantage liées à L'EC, la forme d'engagement traduisant le mieux l'aspect instrumental du lien employé-organisation<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup>-Jacques Rojot et al, Ibid, P287.

<sup>105</sup>-Jacques Rojot et al, Ibid, P287-290.

***-Facteurs liés au supérieur hiérarchique :***

L'idée que les agissements du supérieur hiérarchique affectent les attitudes des employés à l'endroit de l'organisation s'explique par le fait que le supérieur, de par son rôle au sein de l'organisation, est souvent perçu comme agissant au nom de celle-ci : il en est l'agent. En d'autres mots, ses actions sont souvent considérées comme étant celles de l'organisation ce qui explique qu'elles puissent déclencher une réponse attitudinale à l'endroit des comportements du supérieur perçus favorablement par l'employé contribuent positivement à l'expérience de travail de ce dernier et affectent les niveaux d'EA et d'EN envers l'organisation, pas le biais de mécanismes de réciprocité similaires à ceux qui sous-tendent la relation entre ces formes d'engagement et les avantages directement offerts par l'organisation. Divers facteurs en rapport avec le supérieur hiérarchique peuvent influencer l'engagement. Soulignons cependant que certaines variables, comme la distance structurelle, la fréquence des contacts avec le supérieur ou la centralité de son rôle au sein de l'organisation pourraient venir modérer les relations entre les facteurs liés au supérieur et l'EO des employés<sup>106</sup>.

**5-Antécédents de l'engagement Organisationnel :**

Constituant une des diverses formes de l'engagement au travail, le concept d'engagement organisationnel (EO) n'a cessé de croître en popularité dans la littérature provenant des disciplines de la psychologie du travail et du comportement organisationnel. En effet, l'engagement organisationnel fut l'objet de nombreuses recherches empiriques l'analysant à la fois sous l'angle d'une conséquence des autres variables reliées au travail ou d'un antécédent de ces dernières dès lors, dans la perspective où il représentait une conséquence, l'engagement organisationnel fut relié à des variables personnelles, à différents rôles ou à des aspects de l'environnement, des caractéristiques de l'emploi aux dimensions de la structure organisationnelle.

Lorsque l'engagement organisationnel était utilisé comme un antécédent, il a alors été associé à divers comportements de la main-d'œuvre, dont, entre autres, l'absentéisme, la performance et le taux de roulement. Également, dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) soulignent que les observations ont démontré l'existence de relations entre EO et certaines variables telles que l'implication et la satisfaction en emploi, ces dernières étant qualifiées

---

<sup>106</sup>-Jacques Rojot et all, Loc.cit.

d'éléments de corrélation (corrélâtes) du concept<sup>107</sup>. Les antécédents de l'engagement affectif relèvent de quatre catégories de facteurs : les caractéristiques personnelles, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques liées au rôle de l'employé dans l'entreprise, et l'expérience de travail. Deux types de variables personnelles ont été examinés dans les études portant sur l'engagement : les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, etc.), et les variables "disent positionnelles" (personnalité, valeurs, etc.). Dans l'ensemble, les variables démographiques semblent être modestement liées à l'engagement affectif. La caractéristique organisationnelle intervenant le plus dans le développement de l'engagement affectif est la décentralisation de structure de décision, les politiques de gestion, et la communication organisationnelle. Dans l'absolu, ces caractéristiques sont cependant faiblement associées à l'engagement affectif, probablement parce que ces facteurs "distaux" exercent leur influence par le biais de facteurs plus "proximaux". Les caractéristiques liées au rôle de l'employé dans l'entreprise ont en général été assez fortement associées à l'engagement affectif.

Les antécédents de l'engagement normatif et de continuation ont fait l'objet de moins de recherche, essentiellement parce que des mesures fiables de ces composantes n'ont été développées que récemment Allen et Meyer, selon leur modèle, toute action ou événement conduisant. Les variables antécédentes de l'engagement normatif ont été peu examinées jusqu'à ce jour, on peut classer les antécédents potentiels de l'engagement normatif en deux catégories : les facteurs relevant de la socialisation pré- organisationnelle, et les facteurs liés à la socialisation organisationnelle proprement dite les expériences de socialisation pré-organisationnelle réfèrent à l'influence du milieu familial, culturel, et institutionnel sur les individus depuis la prime enfance, les individus sont en effet socialisés à des valeurs qui conditionnent la vie en société. Certains de ces valeurs réfèrent à la loyauté institutionnelle. En effet, bon nombre d'individus intériorisent tôt dans leur existence un sens de loyauté "généralisé" signifiant que la « fidélité » à l'entreprise, qu'elle que soit, est érigée en principe moral. L'engagement normatif envers l'organisation est alors renforcé de façon plus spécifique par les expériences de socialisation organisationnelle. En effet, par le biais de son système de gravitation et de récompense ou par ses actions de formation, l'entreprise est susceptible d'inculquer à ses nouveaux membres un sens de la loyauté envers elle. Plus précisément, le nouveau membre ayant reçu une considération et un support adéquat du par de

---

<sup>107</sup>- Carole Gagnon, « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? Etat des connaissances sur le double engagement (dual commitment) », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail(Remest), Vol 3, No1, 2007, P48-49.

l'entreprise développera un sentiment d'obligation morale active par le besoin de réciprocité<sup>108</sup>.

## 6 -Les conséquences de l'engagement organisationnel :

Les variables conséquences de l'EO ont été l'objet de nombreuses études. Afin de dresser un portrait synthétique d'état des connaissances en ce domaine, nous recourons aux résultats méta-analytiques qui nous renseignent sur la nature et la force des liens entre l'EO sous ses diverses formes et ses résultants comportementales<sup>109</sup>.

### ➤ Les conséquences sur l'individu :

Nous présentons les résultats de l'engagement organisationnel sur l'individu ;

#### *-Intention de quitter et départ volontaire :*

L'EO exerce un rôle important dans la prédiction des intentions de départ et du risque de départ réel parmi les salariés. Il s'agit en effet des résultantes avec lesquelles il est le plus clairement associé. Les études méta-analytiques démontrent que L'EA est la forme d'engagement la plus fortement (et négativement) associée à l'intention de quitter l'organisation (Mayer, Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, 2002). L'EN est aussi associée négativement aux intentions de quitter mais dans une mesure moindre que l'affectif. Enfin, L'EC présente également une corrélation négative avec l'intention de quitter mais elle est relativement faible (Meyer et Allen, 2002). D'autre part, l'EA représente aussi la forme d'engagement la plus fortement liée (négativement) avec le risque de démission des salariés, suivie par l'EN et l'EC (Meyer et Allen, 2002). Par ailleurs, les recherches ont permis d'identifier des modérateurs potentiels de la relation entre l'engagement et le risque de départ volontaire. Par exemple, certaines méta-analyses (Cohen, 1993) démontrent que l'EA prédit mieux le risque de démission des salariés sur des périodes courtes (inférieures à six mois). La validité de l'engagement tend donc à diminuer avec le temps. De même, selon une méta-analyse de Cohen et Hudecek (1993), l'EA corréle plus fortement avec le risque de démission chez les cols blancs que chez les cols bleus. Ceci s'expliquerait par le fait que les cols blancs possèdent des compétences plus générales et transférables d'une organisation à une autre. Dans la même veine, Cohen (1991) montre que l'EA est plus fortement associé au départ

<sup>108</sup>-Christian Vandenberghe, « L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main – d'œuvre », Revue, Vol 2, N° 1, Printemps 1998, P136-138.

<sup>109</sup>-Jacques Rojot et al, Op.cit, P294.

volontaire en début de carrière qu'en milieu ou en fin de carrière. Ceci s'expliquerait par la plus grande mobilité professionnelle des individus en début de carrière.

D'autres études montrent que les formes d'engagement interagissent entre elles dans la prédiction des intentions de départ. Le plus souvent, les résultats révèlent que l'EC est susceptible d'exercer un rôle modérateur. Par exemple, l'étude de Jaros (1997) montre que l'EN engendre une diminution des intentions de départ lorsqu'il est associé à un EC faible mais non lorsqu'il est combiné à un EC élevé. Somers (1995) rapporte un effet similaire de l'EC sur la relation entre l'EA et l'intention de rester. En fait, l'EC affaiblit la contribution de l'EA à l'intention de rester.

Enfin, dans une étude en contexte chinois, Cheng et Stockdale(2003) rapportent que l'EC est plus fortement associé à l'intention de quitter lorsque l'EN est faible. Ces divers résultats illustrent l'impotence de l'EC, lequel peut conduire les salariés à se sentir pigés dans leur organisation et à se sentir moins libres de leurs mouvements. Ainsi, même si un salarié éprouve peu d'EA envers son organisation, il ne dépend de celle-ci<sup>110</sup>.

*-Absentéisme en retard au travail :*

L'EO contribue à expliquer l'absentéisme et les retards au travail. Cependant, les résultats de plusieurs méta-analyses suggèrent que seul l'EA a une incidence significative sur ces variables. Suivant les méta-analyses, la corrélation entre l'EA et l'absentéisme (Meyer et Allen, 2002). Les résultats montrent aussi que l'EA prédit mieux les absences volontaires au travail que les absences involontaires, ces dernière étant probablement davantage liée à l'état de santé, objectif du salarié. La relation entre l'EA et l'absentéisme est aussi tributaire su stade de carrière. Selon la méta-analyse de Cohen(1991), l'EA joue un rôle plus important dans l'explication de l'absentéisme à un stade avancé de la carrière. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'en fin de carrière, l'absentéisme est un moyen moins couteux d'exprimer son désengagement. En effet, quitter l'entreprise à ce stade serait potentiellement plus risqué. Les études ayant abordé une forme plus discrète d'absentéisme, soit les retardes au travail, aboutissent aux même constats que dans le cas de l'absentéisme. L'EA reste la forme d'engagement la plus déterminante pour expliquer les retards au travail. Selon les études Mathieu et Zajac (1990).

---

<sup>110</sup>-Philippe Bernoux et al, *Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs*, Edition Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012-2013, P506.

En résumé, ces divers résultats montrent que l'EO peut contribuer à expliquer l'absentéisme et les retards au travail. Cependant, les résultats sont parfois modestes et impliquent le plus souvent l'EA. De nombreux autres facteurs peuvent en effet contribuer les absences et les retards au travail d'un salarié<sup>111</sup>.

*-Performance :*

L'EO joue un rôle significatif dans la prédiction de la performance au travail. Plusieurs études méta-analytiques (Meyer et Allen, 2002) confirment cette observation. Une fois encore, c'est l'EA qui se montre le plus prédictif. Cependant, l'EA prédit mieux la performance telle qu'évaluée par le supérieur immédiat que la performance objective mesurée par des chiffres de vente par exemple, cette divergence tient sans doute au fait que l'évaluation de la performance, le supérieur immédiat tient compte du niveau d'engagement de l'employé, créant ainsi un possible effet de halo. Différents modérateurs de la relation entre l'EA et la performance ont été identifiés dans la littérature. Selon la revue méta-analytique de Jaramillo, Mulki et Marshall(2005), la corrélation entre l'EA et la performance est plus forte parmi les représentants commerciaux que parmi les salariés occupant d'autres fonctions. Ce résultat s'expliquerait par le fait que les représentants commerciaux ont plus de contrôle sur les résultats de leur travail et par le fait que ces derniers sont plus visibles. Le monde de gestion des commerciaux fait souvent aussi intervenir des systèmes de prime à la performance, ce qui peut renforcer le rôle de l'EA.

Dans un autre ordre d'idées, la méta-analyse de Wright et Bonett (2002) révèle que la corrélation entre l'EA et la performance est plus forte chez les salariés ayant une faible ancienneté. Ceci peut s'expliquer par le fait que les jeunes salariés n'ont pas eu le temps d'accumuler des avantages matériels suffisants qui les coinceraient dans l'organisation (EC). Il est donc possible que la performance des jeunes salariées soit déterminée de manière plus pure par leur niveau d'EA et que d'autres formes d'engagement soient moins pertinentes à ce stade<sup>112</sup>.

*-Stress et bien-être :*

Les liens entre l'EO et les variables de santé ont fait l'objet d'un nombre relativement limité de travaux. Cependant, depuis quelques années, les auteurs commencent à s'intéresser à cette

---

<sup>111</sup>-Philippe Bernoux et al, Ibid, P507.

<sup>112</sup>-Philippe Bernoux et al, Loc.cit.

question. Dans leur étude méta-analytique, Mathieu et Zajac (1990) rapportent une corrélation entre l'EA et le stress alors que celle conduite par Meyer et Allen (2002) révèle une corrélation L'EC serait positivement associée au stress (Meyer et Allen, 2002). En revanche, très peu d'études ont examiné les liens entre l'EN et les variables de santé. De la même manière, selon l'étude méta-analytique de Lee et Ashforth (1960), l'EA corrèle négativement avec l'épanouissement professionnel alors que l'EC est positivement associé à cette variable. Le même profil de résultats émerge au niveau des corrélations entre l'EA et l'EC et les conflits travail-famille.

Meyer et Maltin (2010) ont réalisé une revue et une analyse détaillée de littérature sur l'EO et le bien-être. Leur analyse suggère que l'engagement peut agir de diverses manières sur le bien-être. Tout d'abord, l'engagement peut entraîner des effets directs. Par exemple, l'EA peut permettre aux salariés d'accéder à des ressources personnelles et socio-émotionnelles qui renforcent leur résistances au stress et accroissent leur bien-être (Panaccio et Vandenbeghe, 2009). Cette étude montre d'ailleurs que l'EC basé sur un manque d'emplois alternatifs engendre une réduction du bien-être chez les salariés. Par ailleurs, l'engagement peut aussi agir comme un tampon entre le stress et ses conséquences, ainsi, Begley et Czajka (1993) démontrent que les effets délétères du stress des salariés dans le contexte d'une restructuration sont plus faibles parmi les individus ayant un niveau élevé d'EA. Enfin, il est possible que les formes d'engagement interagissent entre elles dans la prédiction du bien-être. Par exemple, l'EC pourrait réduire les effets positifs engendrés par l'EA sur le bien-être et la santé au travail<sup>113</sup>.

### **7- L'importance et les objectifs de l'engagement organisationnel :**

L'engagement organisationnel à plusieurs objectifs et son importance est :

➤ **L'importance de l'engagement organisationnel :**

L'EO est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employés à ses activités et à son développement. L'intérêt pour ce concept en gestion serait aussi justifié par le fait que l'engagement semble être un facteur de l'assiduité des individus et leur loyauté envers l'organisation. Plus spécifiquement, l'EO est relié avec :

---

<sup>113</sup>-Philippe Bernoux et al, Ibid, P508.

- La stabilité du personnel (faible taux de départ volontaire) ;
- L'assiduité des employés (faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle ;
- Les comportements dits corporatifs (les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions des rôles attribués)<sup>114</sup>.

Son importance consiste surtout dans ;

**-L'amélioration de niveau de productivité :**

La recherche montre que les entreprises hautement engagées sont 17% plus productives que les autres entreprises. Les salariés engagés font preuve de dévouement envers le travail qu'ils font et sont motivés à faire plus de travail. Ils peuvent se concentrer rapidement et rester plus longtemps.

**-La réduction de l'absentéisme :**

Afin de faire le travail et de contribuer de manière significative, vos salariés doivent d'abord se présenter au travail. Le taux d'absentéisme des entreprises très engagées est inférieur à 41 %. Des appels téléphoniques excessifs ou une utilisation excessive des congés de maladie indiquent généralement une alerte d'engagement. Une présence constante aide à minimiser les écarts dans le rendement du travail et élimine les efforts des salariés pour continuer à travailler là où ils s'étaient arrêtés.

**-L'amélioration des relations avec les clients :**

Lorsque vos salariés se soucient du succès de l'organisation et redoublent d'efforts pour obtenir des résultats de haute qualité, vos clients en bénéficieront. Les entreprises engagées ont signalé une augmentation de 10 % de la satisfaction des clients et une augmentation de 20 % des ventes.

**-Diminution du roulement de personnel :**

Équipe très engagée. Dans les organisations où le taux de roulement est déjà faible (taux annualisé de 40 % ou moins), ces entreprises engagées ont affiché des résultats encore plus

---

<sup>114</sup>-Isabelle Lapierre, « Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Vincent Rousseau, Montréal, Avril 2008, P14.

impressionnants : une réduction de 59 % du chiffre d'affaires. Ces réductions ont un impact majeur sur le résultat net.

Tout cela s'ajoute à un résultat important : une rentabilité accrue - pour être précis, la rentabilité a augmentée de 21%. Si vous souhaitez faire passer votre entreprise au niveau supérieur, l'utilisation de stratégies efficaces d'engagement des employés vous aidera à réussir<sup>115</sup>.

➤ **Les objectifs de l'engagement organisationnel :**

L'engagement organisationnel à plusieurs objectifs ;

• **Engagement envers l'environnement immédiat :**

Les organisations ont au cours des dernières décennies connu de nombreux changements tant dans leur contexte interne qu'externe. La conjonction du phénomène de globalisation des marchés couplé à l'essor technologique a contraint les organisations à se complexifier, s'automatiser, se mondialiser. De là, l'entreprise tend à devenir pour nombre de salariés une abstraction, représentée dans la réalité par les collègues de travail, les supérieurs hiérarchiques, les clients et autres groupes impliqués dans l'organisation. Fort de ces constats, Becker et Billings vont, en 1993, mettre en évidence quatre profils d'engagement :

- Les engagés localement: engagés envers le supérieur et le groupe ;
- Les engagés globalement: engagés envers la haute direction et l'organisation ;
- Les engagés: engagés à la fois envers les cibles locales et globales ;
- Les désengagés: qui ne sont engagés vers aucune cible.

Bien que les salariés engagés et engagés globalement manifestent des degrés les plus élevés de satisfaction et de citoyenneté organisationnelle, les engagés localement seraient, selon l'évaluation de leurs supérieurs, les plus performants. C'est pourquoi, conscients que les collègues de travail ainsi que le manager direct ont un très fort impact sur l'engagement des salariés, nous avons fait le choix de faire un focus particulier sur ces cibles d'implication<sup>116</sup>.

---

<sup>115</sup>-<https://www.google.com/amp/s/recognition.altrium.com/blog/l'engagement-des-employés-c'est-quoi/AMP/>, consulté le 15/07/2021 à 10 :30 heure.

<sup>116</sup>-Jacques Rojot et al, Op.cit, P306.

- **L'engagement vis à vis du groupe de travail :**

Thompson définit le groupe de travail « comme une collection d'individus interdépendants qui partagent une responsabilité commune dans l'accomplissement des résultats spécifiques à l'organisation». L'interdépendance entre les membres peut être sociale, structurelle ou encore technique. L'engagement vis à vis de ses collègues de travail fait référence à la dimension affective de l'engagement. Il est l'attachement psychologique ressenti par l'individu envers son groupe de travail. La plupart du temps, la personne partage les valeurs du groupe et s'y identifie. Les recherches montrent bien que les individus font la différence entre l'engagement envers leurs collègues et l'engagement vis à vis de leur entreprise au sens large. Ils s'engagent davantage vis à vis de leur groupe de travail car ce dernier répond à la fois à leur besoin d'appartenance et à leur besoin de différenciation. Ils ont le sentiment d'appartenir à un réseau, un groupe, tout en étant reconnus en tant qu'individu. Le groupe est en effet la première sphère de socialisation et de contrôle de l'organisation. L'implication vis à vis du groupe de travail est essentiellement liée à la perception de climat d'équipe, à la cohésion, à la satisfaction avec les collègues, à la performance de l'équipe, aux comportements altruistes, à la conscience professionnelle et à la courtoisie<sup>117</sup>.

- **L'engagement vis-à-vis du supérieur :**

Conscient que le manager joue un rôle fondamental dans l'engagement des collaborateurs, le supérieur hiérarchique est la cible d'engagement qui a le plus retenu l'attention des chercheurs au cours des deux dernières décennies. Comme évoqué précédemment, la plupart des organisations ont connu des transformations majeures, de telle sorte que leur crédibilité et leur visibilité semblent avoir diminué aux yeux des employés, laissant une place prépondérante aux supérieurs qui ne sont plus simplement les représentants de l'entreprise mais finissent par la remplacer en partie<sup>118</sup>.

Le supérieur désigne tout employé qui est en position d'autorité directe par rapport à un autre et qui est ultimement responsable de l'atteinte des résultats de ses subordonnés. C'est à lui qu'incombe en général d'établir les normes de rendement, de fixer les objectifs, d'assurer le suivi du travail, d'évaluer, d'améliorer et de récompenser la performance de ses subordonnés.

---

<sup>117</sup>-Jacques Rojot et al, Ibid, P310.

<sup>118</sup>- Jacques Rojot et al, Ibid, P319.

Certains chercheurs ont appliqué le modèle des trois composantes de Meyer et Allen pour définir l'engagement envers le supérieur hiérarchique : L'engagement affectif a trait au désir ou à la volonté de maintenir un attachement émotif, une identification auprès de son supérieur<sup>119</sup>.

L'engagement normatif représente une obligation morale de poursuivre la relation de travail avec son manager et de lui vouer un sentiment de loyauté. L'engagement de continuité reflète la nécessité de poursuivre cette relation en raison de coûts associés au fait de quitter son supérieur. La modification des habitudes peut, par exemple, être considérée comme un coût. De nombreuses études ont, par ailleurs, montré que les employés s'engageaient de manière différenciée à l'égard de leur supérieur et à l'égard de l'organisation en général. Il apparaît que le manager est souvent le premier vecteur d'engagement car il fait référence au quotidien de l'expérience de travail. En effet, l'engagement des salariés passe en grande partie par l'expérience des relations personnelles et en particulier par la relation qu'ils ont avec leur manager. Ce dernier a un rôle considérable à jouer pour faire percevoir la cohérence des discours et des actions dans l'entreprise. Son but est moins de faire adhérer que de faire comprendre et sa responsabilité ne se réduit pas à la communication des objectifs ou de la stratégie de l'entreprise, ce sont ses comportements mêmes qui illustrent la cohérence des modes de fonctionnement de l'entreprise. Il incarne également la réciprocité puisque sa relation apporte ou non des gains aux personnes, avec une influence sur la situation de travail de ses subordonnés.

**Conclusion :**

L'engagement des salariés est l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines mais la stimulation et la garantie de pérennité de cette attitude positive des individus n'est pas toujours une chose facile à réussir, si l'entreprise attend que chacun s'engage et se mobilise pour une efficacité permanente et adhère à ses valeurs, le salarié a également des attentes vis-à-vis de l'organisation : attentes collectives par exemple conserver son emploi, travailler dans les bonnes conditions, être informé sur la vie de l'entreprise ... etc. Dont l'engagement organisationnel des travailleurs est important car il est bien connu que l'engagement est lié au bien être des travailleurs est plus important encore, au rendement de l'organisation.

---

<sup>119</sup>-Jacques Rojot et al, Ibid, P320.

L'étude de l'engagement des employés permet de tirer certaines conclusion quant à la gestion de ressource humaines, la littérature met effectivement en évidence que les politiques de l'entreprise en termes de recrutement et sélection, de socialisation et formation, de promotion et rémunération peuvent avoir un impact sur l'engagement du personnel.

# **La partie pratique**

# **Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil**

**Introduction :**

Après avoir examiné dans l'approche théorique, la culture organisationnelle et l'engagement des salariés dans l'administration algérienne. On l'a vérifié dans la partie pratique au niveau de la SARL Bejaia Logistique (BL).

Dans cette section nous présentons, d'abord, l'historique de « BL », ensuite ses objectifs et le cadre juridique et enfin, la présentation des différents structure de « BL ».

**Section 1: Présentation et historique de l'entreprise « BL ».****1- Présentation de Bejaia Logistique :**

« BL » est une très récente entreprise de transport. Elle assure le transport public de marchandise et disposant important parc de transport. En outre, elle propose la présentation de location des engins et des matériels pour bâtiment et travaux public.

Elle est implantée dans la zone industrielle Ahrik Ighezar Amokrane, de commune et de daïra d'Ifri Ouzellaguen. Ce territoire appartient à la wilaya de Bejaia dans le nord de l'Algérie.

**2- Historique de l'entreprise :**

A l'origine, la SARL BEJAIA LOGISTIQUE » était intégrée comme un service de parc de transport dans une entreprise de production d'eau minérale et boisson diverses dénommée :

« SARL IBRAHIM ET FILS IFRI ». Ce service de transport a vu le jour en 2002 et devait assurer le transport des marchandises produits par l'entreprise mère vers toutes les destinations situées à l'intérieur du pays.

Quelque année plus tard, l'entreprise « SARL IBRAHIM ET FILS IFRI » a été touchée par des difficultés et elle s'est retrouvée dans une situation délicate. Préoccupée par les contraintes de Transport plus que par l'amélioration de sa propre production ( eau minérale et autres boissons) , elle a alors autorisé les responsables du parc de véhicules à activer avec d'autres clients, ne serait-ce que pour répondre aux besoins de maintenance de ces moyens de transport qui coûtent très cher, surtout en période hivernale. Elle espérait ainsi maintenir le parc en fonctionnement et pouvoir diffuser sa gamme de produit sur son marche historique et donc faire face à la concurrence, qui est très importante.

Plus tard, la SARL IFRI décida de décentraliser son service de transport et de d'externaliser pour alléger les charges liées aux ressources humaines et se focaliser uniquement sur son métier de base. Les gérants ont créé une entreprise de transport avec son propre statut : il s'agit de l'entreprise **BEJAIA LOGISTIQUE (BL)**. Plus exactement, « BL » a vu le jour au mois d'octobre de l'année 2008.

« BL » s'est d'abord chargée du transport exclusif de son entreprise mère mais au fil des années elle s'est développée pour disposer d'autres clients et réaliser ainsi de grands bénéfices.

Aujourd'hui, « BL » est devenue une entreprise autonome qui agit pour elle-même.

Ainsi, « BL » s'est transformée en seulement quelques années d'une petite entreprise en 2008 a une moyenne entreprise puis a une grande entreprise actuellement tout au long des années et cela grâce à sa bonne gestion.

### **3- Cadre juridique :**

La société prend la forme juridique « société à responsabilité limitée » (SARL).

Son capital est de : 70 000 000.00 DA.

Numéro de registre de commerce est : 06/00-7 B 0185663.

Numéro d'article d'imposition : 06360646615.

Numéro d'identification fiscale : 000706360014754.

## **Section 02: missions et activités de l'entreprise**

### **1- les activités :**

Les activités de « SARL BL » sont claires et nettes, on trouve :

- Transport routier marchandises ;
- Transport des produits pétroliers ;
- Manutention ;
- Location longues durée de véhicules destinée aux entreprises ;
- Location d'engins et matériels pour bâtiment et travaux publics ;

- Entreposage.

**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 :

- Satisfaire les exigences de leur partenaires ;
- Offrir une solution sectorielle innovante et de qualité ;
- Expertiser le niveau d'intégration logistique et garantir un niveau de performances et une optimisation durable ;
- Assurer l'arrivée de la marchandise transportée en bon état ;
- Assurer la sécurité des personnes et biens en rapport avec les activités de la distribution des marchandises ;
- 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'activité ;
- Assurer la représentation de « BL » face à ses concurrents au niveau national;
- élargir son réseau d'activité en dehors du pays à des zones pas encore exploitées.

**3- Les objectifs de l'organisme :**

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place d'un certain processus parmi lesquels, celui de la gestion par objectifs, présenté selon la ;

### 3-1- Classification par catégorie :

Les objectifs finaux visent l'amélioration sur long terme de la situation sociale locale et régionale, trois axes sont définis :

#### a. Économique :

- Développement de la région ;
- Amélioration de pouvoir d'achat.

#### b. Social :

- Baisse du taux de chômage, par l'ouverture de postes de travail (900) et baisse du niveau de la délinquance (violence, vols, etc.) dans la région.

#### c. Environnement :

- Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchets polluant).

### 3-2- Classification à terme :

Il existe des objectifs stratégiques (à long terme) et des objectifs opérationnels (à court et moyen terme) :

#### a) Les objectifs stratégiques :

- Avoir plus de postes sur le marché international.
- Assuré la durabilité de l'entreprise et l'évolution du marché.

#### b- Les objectifs opérationnels :

Chaque responsable de service/ ou direction de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action.

##### • Aspect financier :

- Amélioration de la rentabilité de la société ;
- Augmentation des bénéfices ;
- Procéder à des extensions.

**Section 3: L'organigramme de l'entreprise :**

La structure organisationnelle de Sarl Bejaia Logistique repose sur un modèle hiérarchique classique. L'organigramme suivant schématise la direction générale et les différents services de l'entreprise.

**1-La direction et les différents services et leurs rôles :**

La Sarl Bejaia Logistique est constituée d'une direction et de trois structures :

(Administration, maintenance, et parc) Chacune de ces structures contient des départements ou sous structures comme le montre l'organigramme de l'entreprise.

*1-1- La direction :*

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

*1-2- la structure de l'administration :*

Cette structure est dirigée par un responsable administratif qui veille sur le bon fonctionnement des services qui appartiennent à cette première. Il existe trois services à savoir : (le personnel, la compatibilité et fracturation, l'approvisionnement), il y'a aussi une assistante de direction et un contrôleur de gestion qui sont aussi la 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 :

*1-2-1- 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 les fournisseurs ;

- De veiller à ce que le fichier des salariés soit à jour ;
- D'assurer l'établissement du chiffre d'affaires mensuel par clients ou par secteur d'activité et de procéder à sa validation;
- De transmettre à la hiérarchie un support mensuel d'activité du personnel ;
- De vérifier le travail de tous les salariés sous sa responsabilité et veiller à sa bonne exécution.

*1-2-2- 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 départ et arrivé, réception et enregistrement des appels téléphoniques et les transférer aux concernés, elle se charge par ailleurs de la rédaction de procès-verbaux après chaque réunion.

*1-2-3- Le contrôleur de gestion :*

Il exerce un contrôle permanent sur les budgétaires 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, indicateurs). En termes 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.

*1-2-4- Le service Personnel :*

Ce service compte deux personnes qui se partagent les tâches quotidiennes en relation avec les salariés, ses gestionnaires du personnel ont pour le 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 de recrutement.
- accueillir les nouvelles recrues.

*1-2-5- le service comptabilité et finance :*

Il comprend deux personnes : un chargé 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 ;
- Établir les situations financières ;
- Gérer les recettes et les dépenses ;
- Planifier les financements ;
- Établir les facteurs et enregistrer les ordres de versement de clients ;
- établir et viser les facturations ;
- Se charger recouvrements.

*1-2-6- 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 ;

- Établir les bons de commande, et les demandes d'offres pour les différents fournisseurs en cas de besoin ;
- Établir une demande de paiement après avoir reçue la facture ;
- Veiller à recevoir les accusés des stocks en les approvisionnant ;
- Contrôler les différents documents relatifs aux entrées de marchandise dans le magasin.

#### *1-2-7- le magasin :*

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

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

#### *1-3 La structure Maintenance :*

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

##### *1-3-1- Le responsable maintenance :*

C'est la hiérarchie directe de cette structure, il a 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 des maintenances

#### *1-3-2- Entretien Auto :*

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

- *Chef de Groupe Entretien Auto :*

Il a comme tâches de :

- Définir, assigner, encadrer, indiquer et organiser les tâches équitablement pour l'ensemble du personnel entretien ;
- Gérer, et contrôler l'utilisation des équipements et la sortie 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.

- *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 constatés ;
- Faire les vidanges périodiques pour les moteurs ;

#### *1-3-3- Maintenance :*

Représente tout l'ensemble des ouvriers qui s'occupent de la maintenance du matériel roulant, commandé par un chef d'atelier mécanique. Elle ressemble les électriciens, les soudeurs et les tôliers ...etc.

- *Le chef d'atelier mécanique :*

Ses responsabilités se consistent à :

- Définir, encadrer, indiquer, et organiser les équitablement pour l'ensemble du personnel d'atelier ;
- Gérer et contrôler l'utilisation des équipements et la sortie des pièces de recharge ;
- 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.

- *Les différents ouvriers de l'atelier :*

Leurs tâches sont les suivants :

- Diagnostiquer et réparer toute les 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 ensemble mécaniques, électriques, et hydrauliques et déterminer leurs degrés d'usures et de procéder à leur remplacement au besoin ;
- Respecter le règlement et les procédures.

### *1-4- La structure Parc :*

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

### *1-4-1- Le responsable parc :*

Il a comme responsabilité :

- Veiller à la satisfaction des clients par rapport à la disponibilité des camions et l'état de la marchandise transportée ;
- De communiquer les prix des prestations transport aux clients ;
- Veiller au bon déroulement des plannings de relations ;
- Veiller à la bonne utilisation du matériel roulant.

### *1-4-2- les autres ouvriers du parc :*

- *Chef de groupe parc :*

Ses tâches se résument en :

- Sensibiliser les chauffeurs sur le respect de hiérarchie ;
- Veiller sur l'hygiène des camions ;
- Procéder au transfert des camions en panne vers l'atelier mécanique pour la réparation.

- *La programmation :*

Ils ont pour mission de :

- Faire la gestion des camions ;
- Faire la gestion des chauffeurs ;
- Établir le programme des relations selon les différentes commandes des clients,
- Veiller au bon déroulement des explications ;
- Suivre les camions au GPRS et assister les chauffeurs pendant leurs missions pour s'assurer du bon cheminement de la marchandise ;
- Informer les clients sur tous imprévus.
  - 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 procédures nécessaires à suivre en cas d'accident. Il a pour rôle de :

- Suivre les échéances des différents assurances (véhicules, marchandises);
- Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés (nom, prénom, lieu, date...);
- Faire la déclaration de sinistre ;
- Évaluer le coût des programmes en appuyant sur les facteurs de réparation ;
- Suivre les échéances des contrôles techniques de la flotte et d'inviter les concernés au renouvellement ;

## **2- Les clients de « BL » :**

« BL » possède une trentaine de clients dont les principaux clients sont :

IFRI, CASTAL, GSPN, CONDDOR, HAYAT, CEVITAL, DANONE, CONDIA.

*Le nombre du personnel* : 7000 salariés.

## **3-La Politique Qualité :**

Dans sa mission d'offrir à ses clients des solutions de transport routier de marchandises, location de véhicules, d'engins et matériels de BTP ainsi que de manutention adaptées à leurs besoins, Bejaïa Logistique place la satisfaction du client, le respect du contrat et l'intégrité de la propriété du client au coût de ses valeurs et de sa stratégie.

A cet effet, ainsi que pour améliorer en permanence son organisation et l'efficacité de ses processus, Bejaïa Logistique met en œuvre un système de management de la qualité, en conformité avec les exigences de l'ISO 9001:2015 et des exigences légales et réglementaires qui lui sont applicables, et auquel sont assignés les objectifs suivants :

- Accroître la satisfaction des clients par le respect des engagements en termes de délais, qualité, coûts et performances d'une manière rentable pour l'entreprise;

- Piloter l'organisation à travers le SMQ et améliorer en continuant le SMQ à travers l'implication de tout le personnel;
- Contribuer à la préservation et au respect de l'environnement par une maîtrise de nos consommations de carburants et le recyclage de nos déchets.

La Direction de Bejaïa Logistique s'engage à conserver son management participatif et à allouer toutes les ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'amélioration du fonctionnement de ses processus ainsi que de son système de management de la qualité.

# **Chapitre V: Analyse des données et interprétation des résultats**

**Présentation des résultats :**

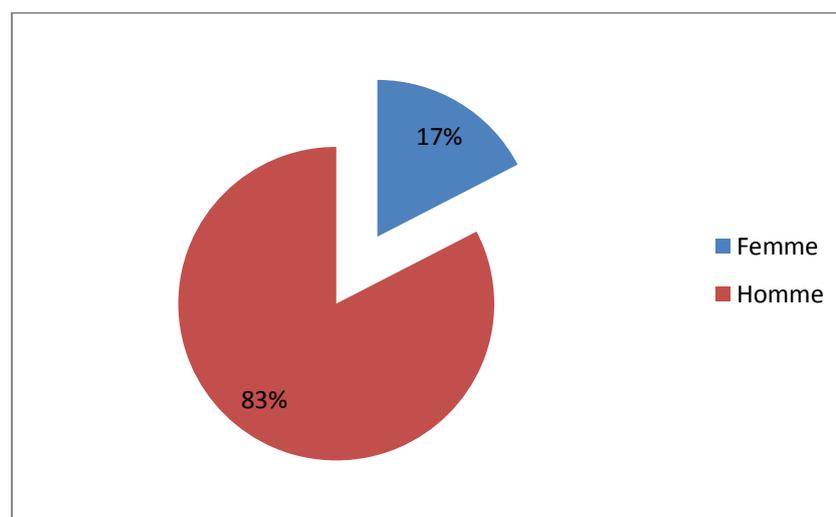
Il s'agit dans cette partie d'analyser et interpréter les différents résultats récoltés sur le terrain afin de répondre à la problématique de la recherche et de vérifier les différentes hypothèses.

**Section 01 : analyse et interprétation des données.****1.1-Présentation des caractéristiques de l'échantillon :**

A partir de notre enquête sur le terrain, nous avons collectés des données, nous présenterons et définirons les caractéristiques personnelles de notre échantillon, qui sont les variables suivantes( le sexe, l'âge ,le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle ,situation matrimoniale et l'ancienneté au travail).Chaque population d'étude à ses propres caractéristiques, pour l'identifier nous allons déterminer les caractéristiques des travailleurs de l'entreprise que nous avons interrogés

**Axe 01 : Profil du répondant****Tableau 2: La présentation des enquêtés selon le sexe**

Sexe	Effectif	Pourcentage %
Femme	08	17,39 %
Homme	38	82,61 %
Total	46	100 %

**Figure 4: La répartition des employés selon le sexe**

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Selon les résultats, une remarque peut être formulée qui démontre que la majorité du personnel de l'entreprise Bejaïa Logistique est constituée des hommes d'environ 82,61 %.

La présence faible de la femme travailleuse avec un taux de 17,39 %, s'explique par le positionnement géographique de l'organisation .Il y'a aussi la nature de travail, des fonctions et des métiers.

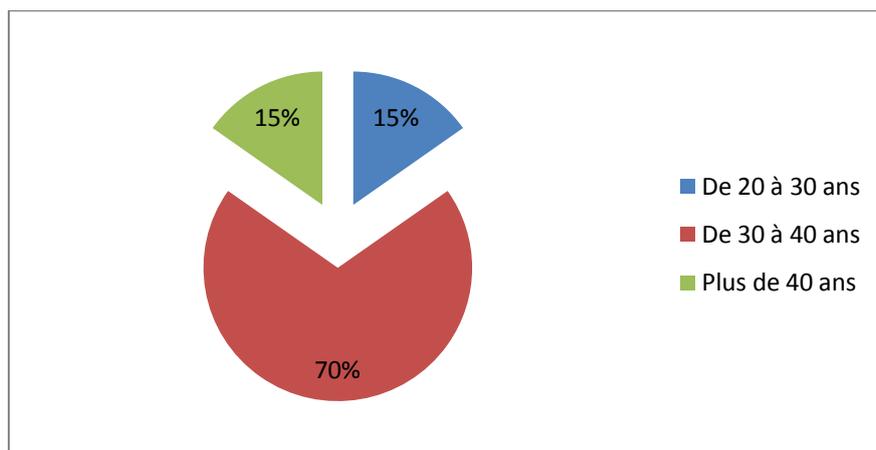
Cela explique que l'entreprise « B.L » lors de recrutement favorise un peu la catégorie du sexe masculin, ce n'est pas un choix mais c'est la nature des taches exécutées qui exige un effort physique, car c'est une entreprise de transport qu'a besoin de chauffeurs, de techniciens qu'ont besoin de force physique.

Pour cela l'entreprise ne recrute pas beaucoup de femmes, et généralement ces femmes, on les trouve plus souvent dans l'administration. Alors que la majorité des hommes se trouvent sur le terrain.

**Tableau 3: La classification selon l'âge**

L'âge	Effectif	Pourcentage %
(Moins de 20 ans)	00	0 %
De 20 à 30ans	07	15,22 %
De 30 à 40 ans	32	69,56 %
Plus 40ans	07	15,22 %
Total	46	100 %

**Figure 5: Répartition des employés selon l'âge**



**Source :** Etablit par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

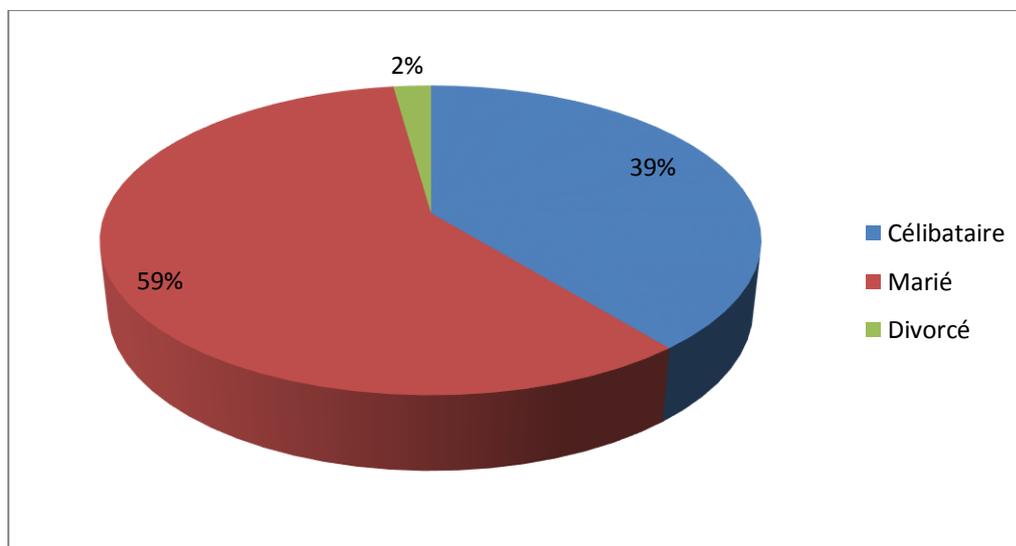
A partir du tableau ci-dessus ainsi que du graphe, on constate que la proportion la plus forte est la catégorie (30-40) avec 69,56 %, suivie par la catégorie (20-30) avec 15,22 %, et pour ce qui est des personnes âgées de 40 ans et plus, cette tranche aussi 15,22 %, elle concerne la catégorie d'âge moins de 20 ans, elle représente 0%.

On constate que la majorité des enquêtés au sein de l'entreprise est relativement jeune réparties sur les deux catégories (20-30) ans et (30-40) ans. Ceci est expliqué par le fait que l'entreprise accorde une grande importance aux jeunes ayant une expérience et aux nouveaux issus de compétences universitaires pour une meilleure rentabilité et qualité de service.

**Tableau 4: Répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale**

Situation matrimoniale	Effectif	Pourcentage %
Célibataire	18	39,13 %
Marié (e)	27	58,69 %
Divorcé (e)	01	2,17 %
Veuf (Ve)	00	0 %
Total	46	100 %

**Figure 6: Stratification des enquêtés selon la situation matrimoniale**



**Source:** Elaboré par nous- mêmes à partir des données collectées.

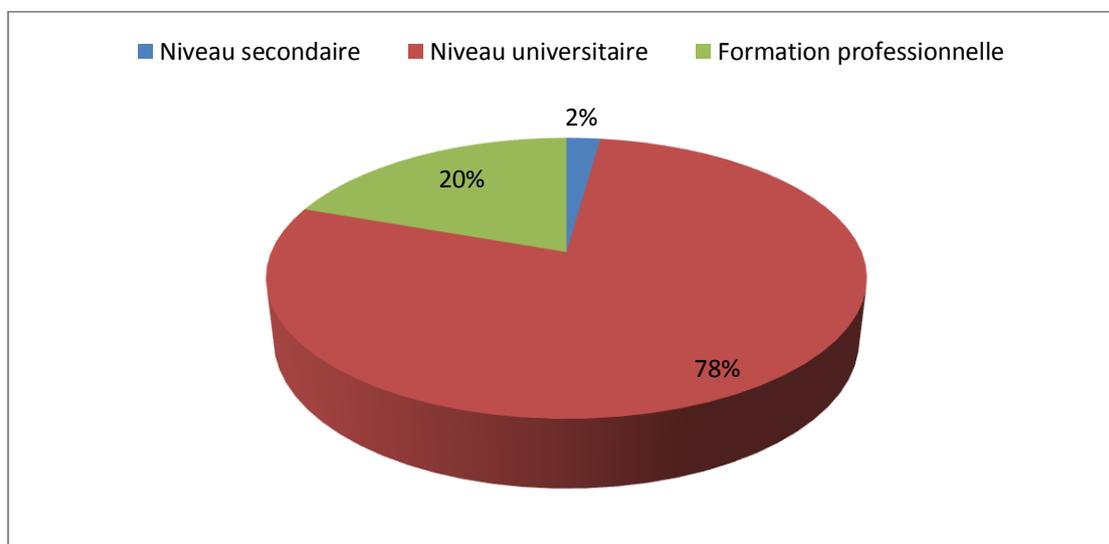
On déduit d'après l'observation de ce tableau et le graphe que la majorité des enquêtés sont mariés de 58,69 %, de 39,13 % des célibataires et 2,17 % des personnes divorcées et 0 % qui sont veufs-veuves.

On exprime ceci par le fait que notre population d'enquête a une situation sociale stable, donc elle a l'avantage de réaliser un bon rendement, elle influence sur l'effort et appuyé sur le travail et sur la durabilité de l'entreprise car cela fait partie de ses objectifs.

**Tableau 5: Disposition des enquêtés selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage %
Niveau secondaire	01	2,17 %
Niveau universitaire	36	78,26 %
Formation professionnelle	09	19,56%
Total	46	100 %

**Figure 7: Arrangement des employés selon le niveau d'instruction**



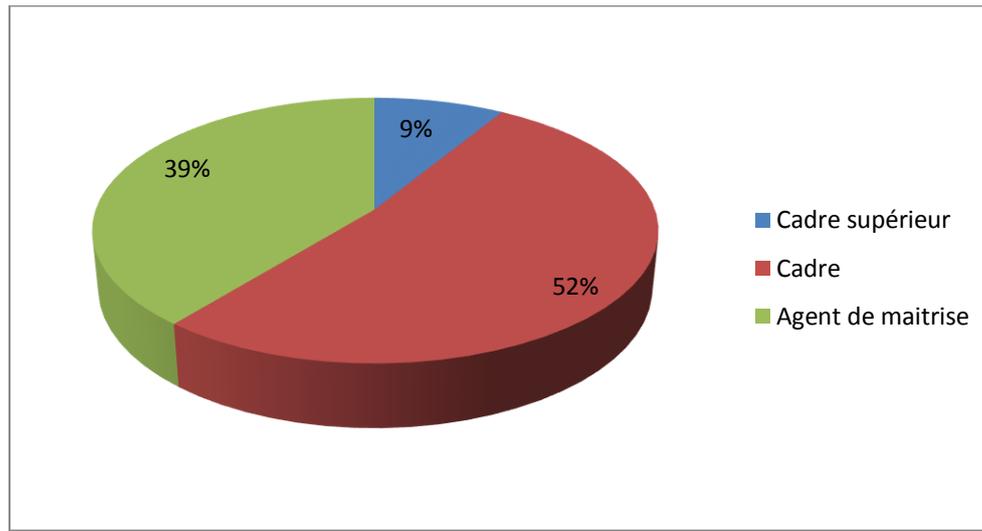
**Source :** Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Les données recueillis à travers ce tableau et ce graphe, nous montrent que le taux élevé chez les enquêtés est celui du niveau universitaire qui représente un pourcentage de 78,26 % soit 36 salariés .Il est du niveau d'instruction formation professionnelle avec un pourcentage de 19,56 % soit 9 salariés et enfin, le niveau secondaire avec un pourcentage de 2,17 % soit un salarié.

Selon les critères de recrutement exigés par l'administration de « B .L », nous avons constaté que les cadres ont un profil universitaire ou un profil de formation professionnelle et la maîtrise à un niveau d'étude secondaire.

**Tableau 6: Disposition des enquêtés selon les niveaux hiérarchiques**

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage %
Cadre supérieur	04	8,69 %
Cadre	24	52,17 %
Agent de maîtrise	18	39,13 %
Total	46	100 %

**Figure 8: Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle**

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

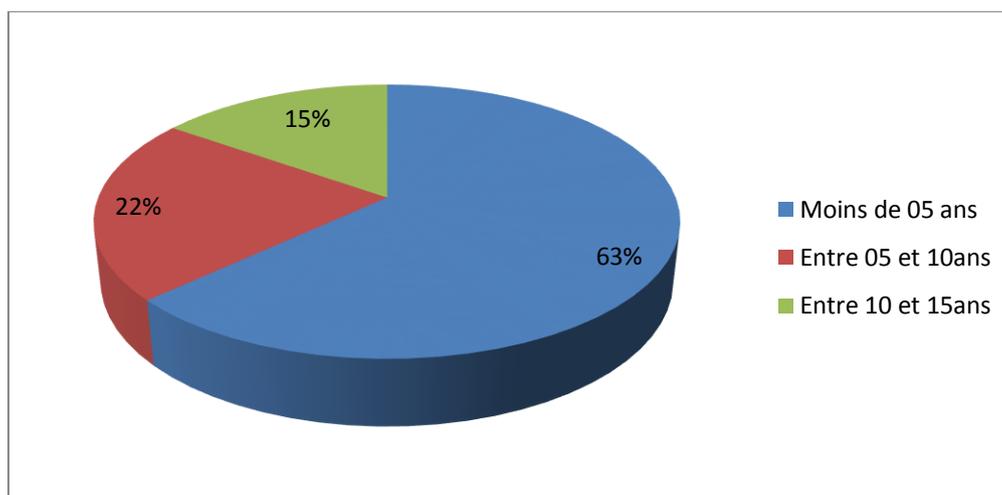
D'après le tableau et le graphe ci-dessus, on a constaté que notre échantillon se répartit comme suit : cadre constitue le plus grand nombre d'effectifs avec 52,17 % suivi des agents de maîtrise avec un taux de 39,13 %, quand au cadre supérieur, ils représentent le plus faible pourcentage avec un 8,69 %.

Les ouvriers travaillent dans les niveaux hiérarchiques inférieurs sont absents car nous choisissons un échantillon non probabiliste.

**Tableau 7: Classification de la population d'étude selon leur ancienneté au sein de l'entreprise « B.L »**

L'ancienneté dans le travail	Effectif	Pourcentage %
-Moins de 05ans	29	63,04 %
-Entre 05et 10 ans	10	21,74 %
-Entre 10 et 15ans	07	15,22 %
-Entre 15 et 20 ans	00	00 %
-Plus de 20 ans	00	00%
Total	46	100 %

Figure 9: Répartition des enquêtés selon leur ancienneté au sein de l'entreprise « B.L »



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

Au regard de ce tableau et ce graphe présentés ci-dessus, montrent que la catégorie (moins de 05ans) qui représente un taux de 63,04 %, puis la catégorie d'ancienneté de (05-10ans) avec un taux de 21,74 %, et puis vient la catégorie d'ancienneté de (10-15ans) représentée avec un taux de 15,22 %, et enfin les deux dernières catégories d'ancienneté (15-20ans) et (20 ans et plus) qui représentent 00 %.

Cela explique que la plupart des employés sont recrutés récemment dans l'entreprise et ils n'ont pas plus de 05ans d'expérience, et pour la catégorie qui ont de 05 à 10 ans d'expérience.

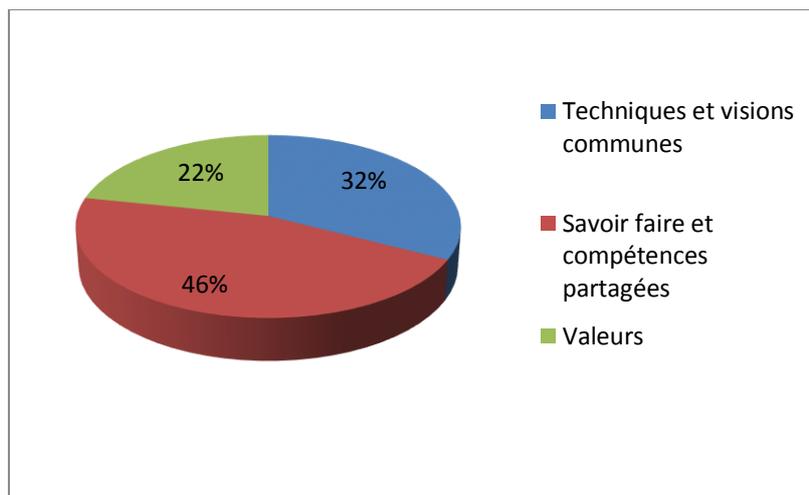
On retient par ces résultats que l'entreprise a suivie une politique de rajeunissement et elle compte beaucoup sur cette catégorie, car elle est dotée d'un esprit organisationnel ouvert, développée et très dynamique.

#### Axe 02 : La notion de culture organisationnelle dans l'organisme d'accueil

Tableau 8: La signification de la culture organisationnelle

La signification	Effectif	Pourcentage %
-Techniques et visions communes.	15	32,61 %
-Coutumes partagées.	00	00 %
-Savoir faire et compétences partagés.	21	45,65 %
-Intuitions et croyances.	00	00 %
-Valeurs.	10	21,74 %
-Normes.	00	00 %
Total	46	100 %

Figure 10: Répartition selon la signification de la culture organisationnelle



Source : Enquête sur le terrain.

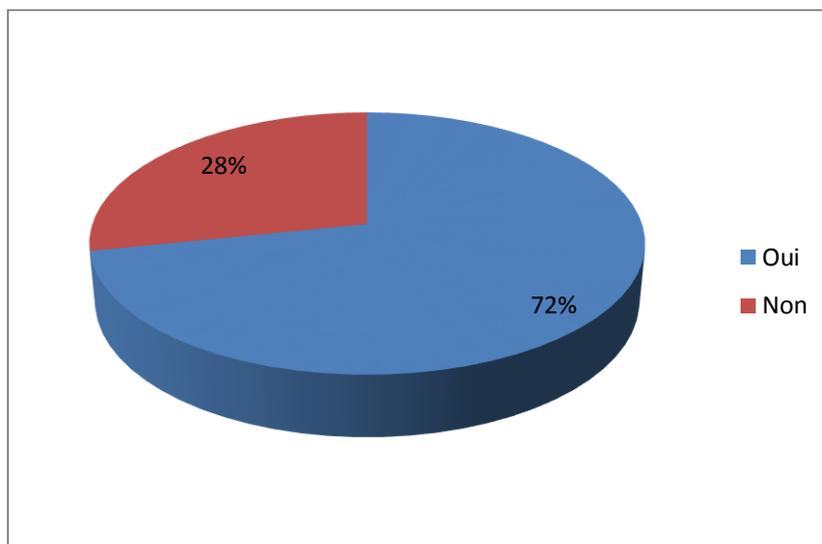
L'échantillon de la présente étude montre que la majeure partie des interrogés ont répondu de manière positive à la question de la signification de la culture organisationnelle à hauteur de 45,65 % pour savoir faire et compétences partagées, 32,61 % pour techniques et visions communes, 21,74 % pour les valeurs, et 00 % pour les trois Intuitions et croyances, normes et coutumes partagées, suit au rapprochement des pourcentages des résultats cela signifie que : le savoir faire et compétences partagés, les techniques et visions communes et les valeurs sont des critères déterminants de la culture organisationnelle .

Ces pourcentages montrent que la culture organisationnelle de l'entreprise est sur des dimensions strictement professionnelles (les compétences techniques, les caractères professionnelles....etc.).

Tableau 9: L'effet de la culture d'entreprise sur le changement de personnalité

Réponses	Effectif	Pourcentage %
Oui	33	71,47 %
Non	13	28,26 %
Total	46	100 %

**Figure 11: Répartition selon l'effet de la culture d'entreprise sur le changement de personnalité**



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

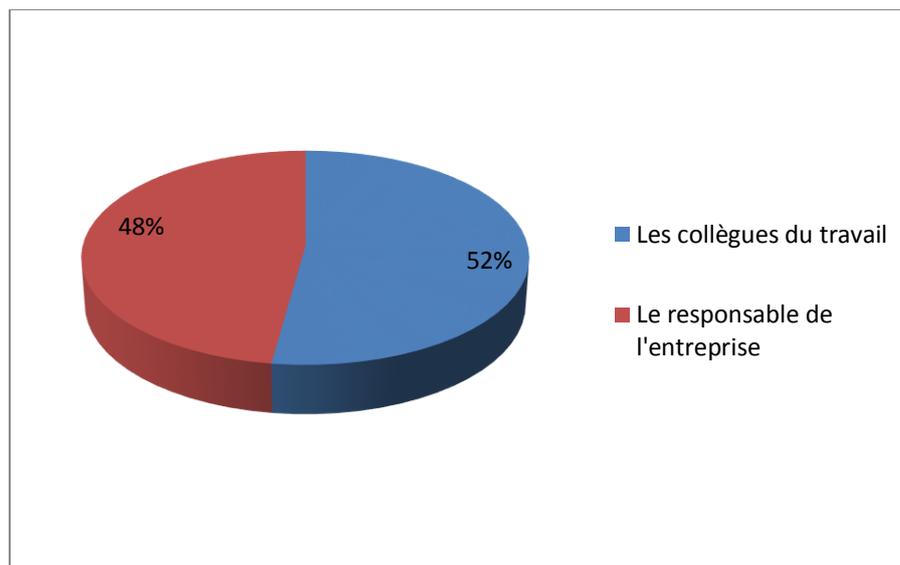
74,47 % sur 46 répondants affirment que la culture d'entreprise a un effet sur le changement de leurs personnalités, certains répondants avancent que l'adaptation nécessite des concessions, 28,26 % qui n'affirment pas l'effet de la culture organisationnelle sur le changement de leurs personnalités. Donc un changement dans la personnalité, mais pas au point de changer complètement, juste ce qui est nécessaire pour s'intégrer.

Pour d'autres, l'épanouissement est ressenti et ce grâce à l'union des collaborateurs et qui se répercute positivement sur le respect, la confiance et le partage d'idées communes. On comprend que la culture d'entreprise est un savoir faire et compétences.

**Tableau 10: La transmission de la culture d'entreprise**

La source de transmission	Effectif	Pourcentage %
Les collègues du travail	24	52,17 %
Le responsable de l'entreprise	22	47,83 %
Total	46	100 %

Figure 12: Arrangement selon la transmission de culture d'entreprise



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

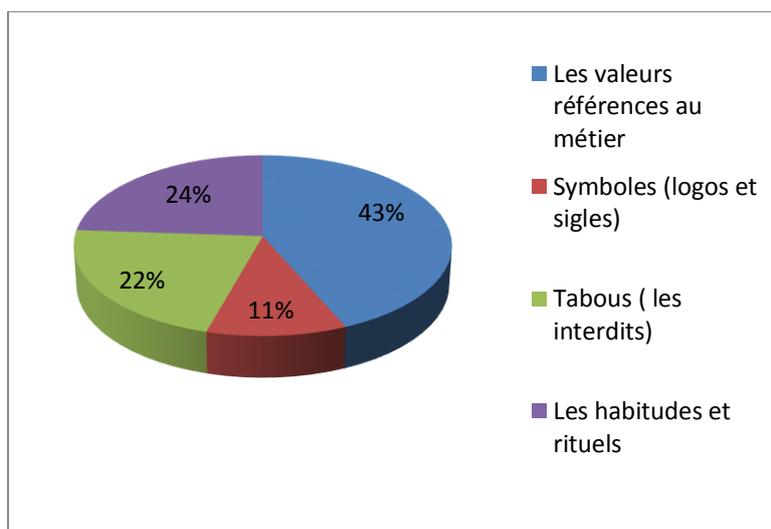
52,17 % des interrogés affirment que la culture est partagée au sein de l'administration par les collègues du travail et 47,83% affirment qu'elle est partagée par le responsable de l'entreprise. C'est pourquoi on déduit que le partage de la culture d'entreprise est présenté de manière significatif.

Les informations transmettent entre les collègues voir 52,17 % représente une existence de la circulation des informations d'une manière informelle.

Tableau 11: Les aspects du changement de la culture d'entreprise

Les aspects	Effectif	Pourcentage %
-Les valeurs références au métier	20	43,48 %
-Symboles (logos et sigles)	5	10,87 %
-Tabous(les interdits)	10	21,74 %
-Les habitudes et rituels	11	23,91 %
Total	46	100 %

Figure 13: Classification des aspects du changement de la culture d'entreprise



Source : Etablit par rapport aux données collectées.

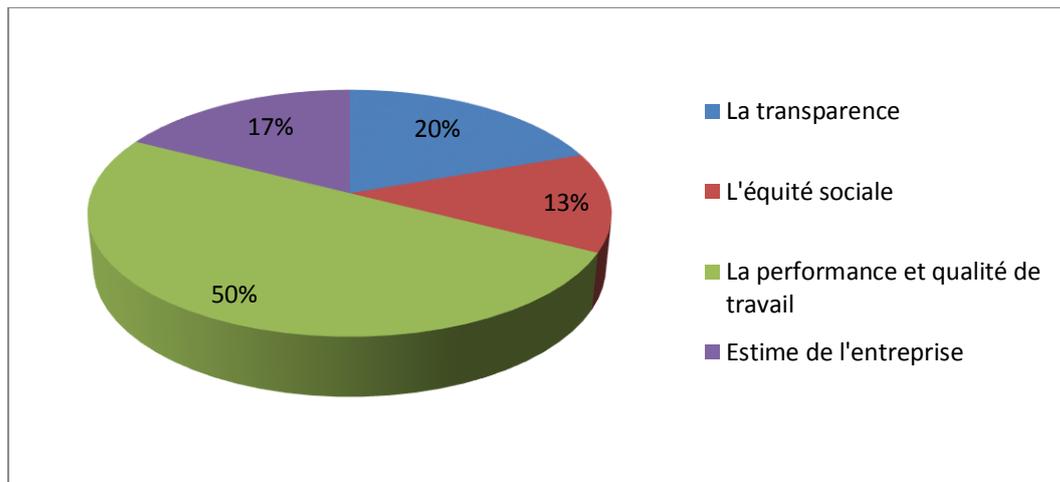
D'après les données du tableau et du graphe ci-dessus nous remarquons que 43,48 % de nos enquêtés ont indiqués que l'aspect le plus touché par le changement de la culture de l'entreprise était les valeurs références au métier. Après on trouve 23,74 % par rapport aux habitudes et rituels de l'entreprise, ainsi 21,74 % relativement aux tabous, les interdits, et enfin les symboles (logos et sigles) avec un taux faible 10,87 %.

Ces statistiques montrent que l'entreprise « B.L », l'aspect le plus touché concernant le changement c'est les valeurs références au métier, ce qui signifie que ces valeurs sont les déterminants de la culture de cette entreprise.

Tableau 12: Les valeurs les plus partagées par l'entreprise

Les valeurs les plus partagées	Effectif	Pourcentage %
-La transparence	09	19,56 %
-L'équité sociale	06	13,04 %
-La performance et qualité de travail	23	50 %
-Estime de l'entreprise	08	17,39 %
Total	46	100 %

Figure 14: Arrangement des valeurs les plus partagées par l'entreprise



**Source :** Etablit par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

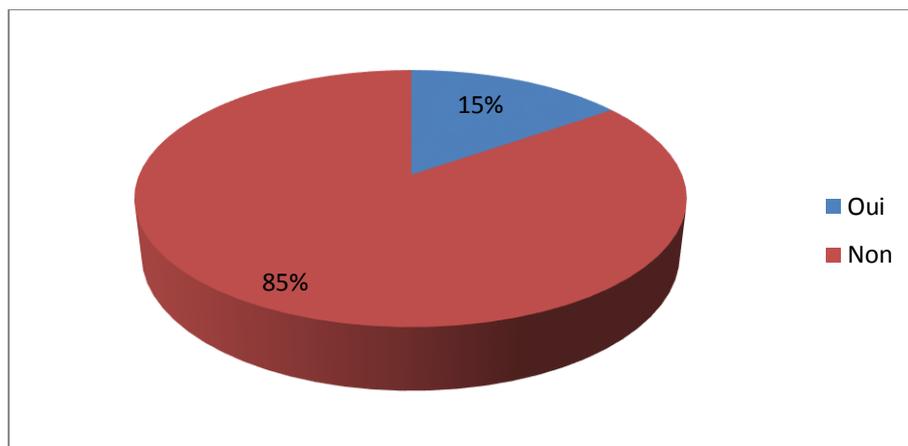
Les données de ce tableau et ce graphe montrent que la plupart des enquêtés partagent plus la valeur de la performance et qualité de travail avec un taux de 50 %, ainsi la transparence avec 19,56 %, estime de l'entreprise avec 17,39 %, et enfin l'équité sociale avec 13,04 %.

L'analyse de ces dernières nous renseignons que l'entreprise Bejaïa Logistique donne plus d'importance à la valeur de la performance et la qualité de travail dans son fonctionnement pour assurer la réalisation des objectifs de cette entreprise, par lequel ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise, elle déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur permettant le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise de manière efficace.

Tableau 13: La culture et le développement de l'entreprise

Les réponses	Effectif	Pourcentage %
Oui	07	15,22 %
Non	39	84,78 %
Total	46	100 %

Figure 15: Répartition selon l'effet de la culture sur le développement de l'entreprise



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Les statistiques démontrent que plus 84,78 % affirment que la culture n'est pas un frein au développement de l'entreprise et 15,22 % ont confirmés que la culture est un frein au développement de l'entreprise relativement aux tâches exécutées, aux changements des fonctions.

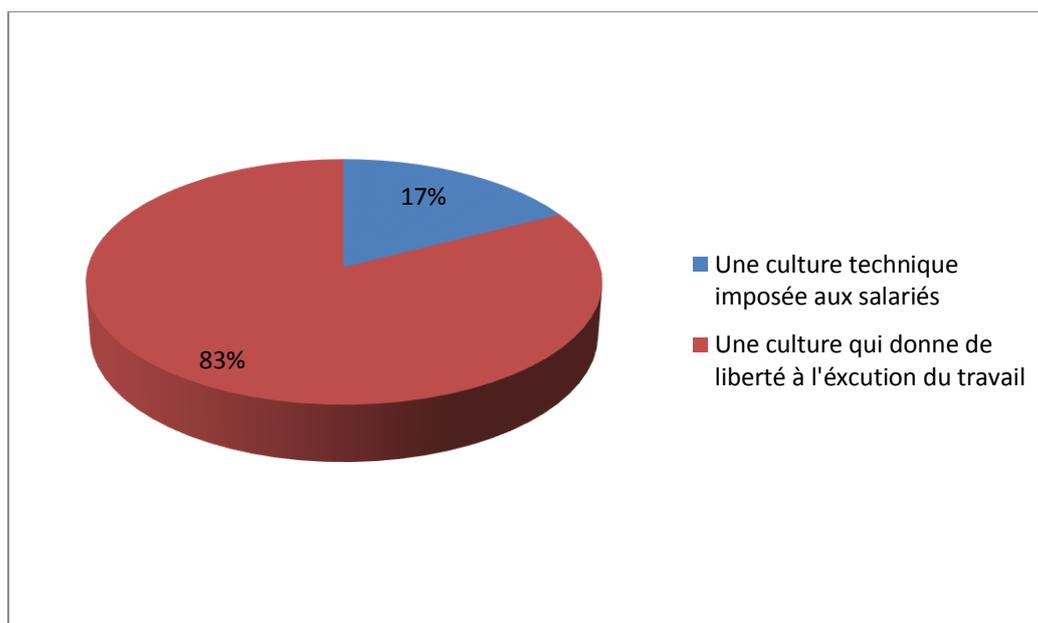
La culture permet à l'organisation de se différencier, elle est source de cohésion et de motivation des collaborateurs et elle limite les conflits, elle véhicule une image positive à l'entreprise.

Tous ça signifie que la culture ce n'est pas un frein pour le développement de l'entreprise au contraire un facteur de développement.

Tableau 14: La considération de la culture organisationnelle dans l'entreprise

La culture	Effectif	Pourcentage %
-Une culture technique imposée aux salariés.	08	17,39 %
-Une culture qui donne de liberté à l'exécution du travail.	38	82,61 %
Total	46	100 %

Figure 16: Stratification selon la considération de la culture organisationnelle



**Source :** Elaboré par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

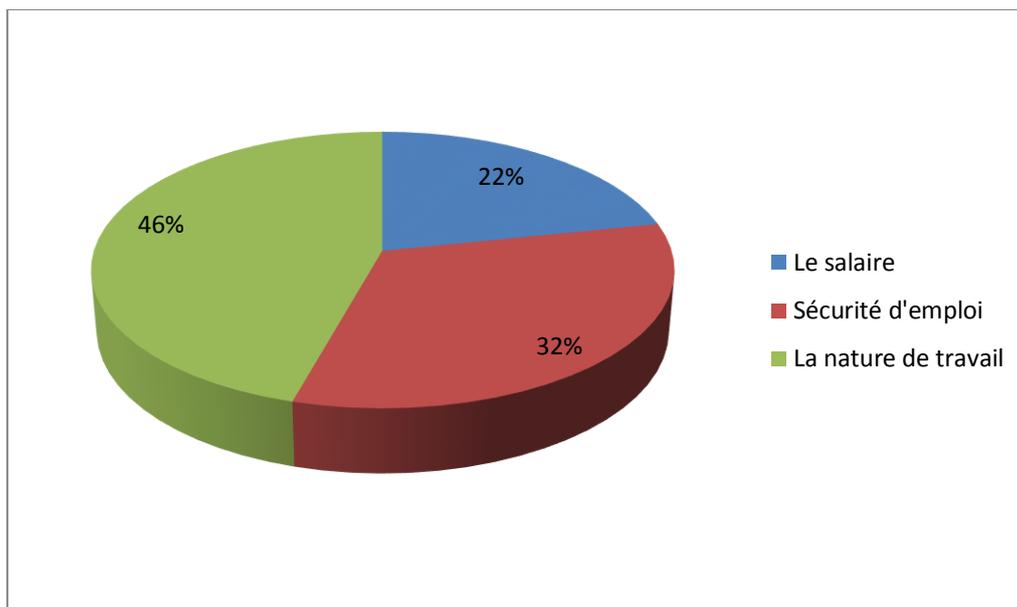
D'après les données de ce tableau et du graphe ; 82,61 % des enquêtés considèrent la culture organisationnelle comme une culture qui donne aux travailleurs une certaine liberté pour effectuer leur travail afin qu'il soit en harmonie avec les valeurs culturelles de la société dans laquelle ils sont élevés, et 17,39 % avec un taux faible considèrent la culture comme une technique qui impose aux salariés l'obligation de mettre en œuvre des instructions bureaucratiques strictes.

### Axe 03 :L'engagement des salariés au sein de l'administration

Tableau 15:Classification selon les raisons de choisir travailler à l'entreprise

Les raisons	Effectif	Pourcentage %
-Le salaire	10	21,74 %
-Sécurité d'emploi	15	32,61 %
-La nature de travail	21	45,65 %
Total	46	100 %

Figure 17: Répartition selon les raisons



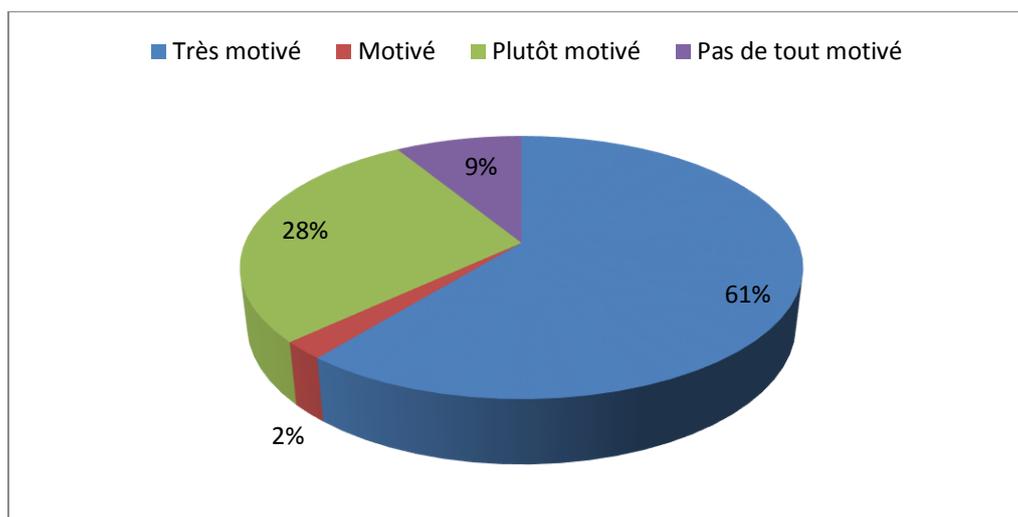
Source : Elaboré par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

Les résultats du questionnaire démontrent que la raison qui pousse les employés de choisir travailler à l'entreprise « B.L » est en premier lieu ; avec un pourcentage de 45,65 % qui est la nature de travail, en deuxième lieu ; avec 32,61 % la sécurité d'emploi qui est assurée par cette entreprise, et en troisième lieu ; avec 21,74 % le salaire que leur procure l'entreprise par rapport aux entreprises publiques.

Tableau 16: Motivation des collaborateurs

Motivation	Effectif	Pourcentage %
-Très motivé	28	60,87 %
-Motivé	01	2,17 %
-Plutôt motivé	13	28,26 %
-Pas de tout motivé	04	8,69 %
Total	46	100 %

Figure 18: Répartition selon la motivation des collaborateurs



**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées.

On constate que 60,87 % de l'échantillon déclare être motivé dans la réalisation des objectifs de leurs administration, et 28,26 % déclarent que sont très motivé, et 8,69 % pas de tout motivé, et enfin 2,17 % plutôt motivé.

On déduit que la motivation des employés est un facteur économique qu'il ne faut surtout pas sous-estimer.

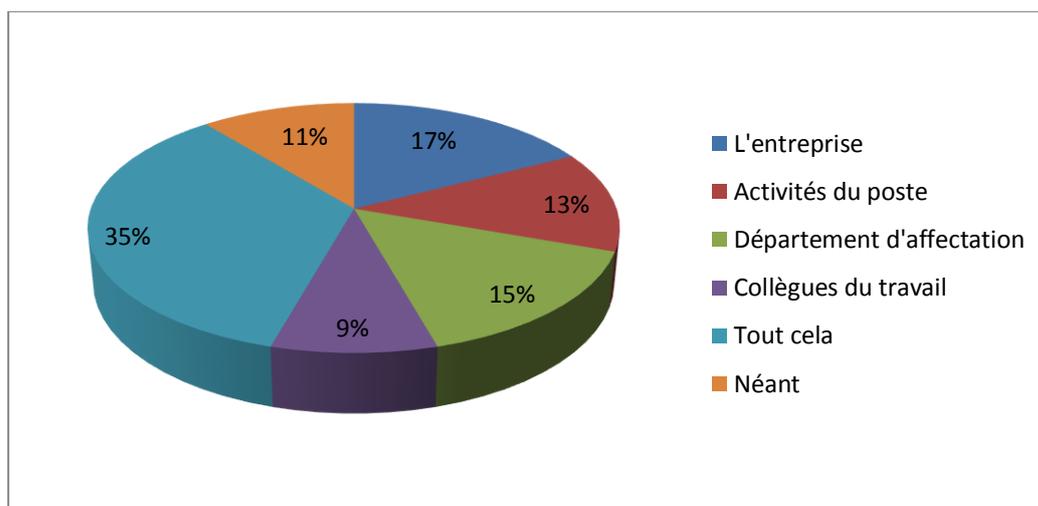
Des collaborateurs et salariés motivés obtiennent de meilleurs résultats et augmentent ainsi directement le chiffre d'affaires de leur entreprise.

Il paraît que la majorité des salariés est motivée ce qui peut influencer positivement leur engagement, mais malgré que ceux qui ne sont pas motivés représentent la minorité, ça peut créer des problèmes à l'entreprise en matière de cet engagement.

**Tableau 17: Répartition des enquêtés selon les présentations fourni pour l'accueil au sein de l'entreprise « B.L »**

Présentation	Effectif	Pourcentage %
-L'entreprise	08	17,39 %
-Activités du poste	06	13,04 %
-Département d'affectation	07	15,22 %
-Collègues du travail	04	8,69 %
-Tout cela	16	34,78 %
-Néant	05	10,87 %
Total	46	100 %

Figure 19: Répartition selon les présentations des enquêtés au sein de l'entreprise «B.L»



**Source :** Elaboré par nous-mêmes par rapport aux résultats du questionnaire.

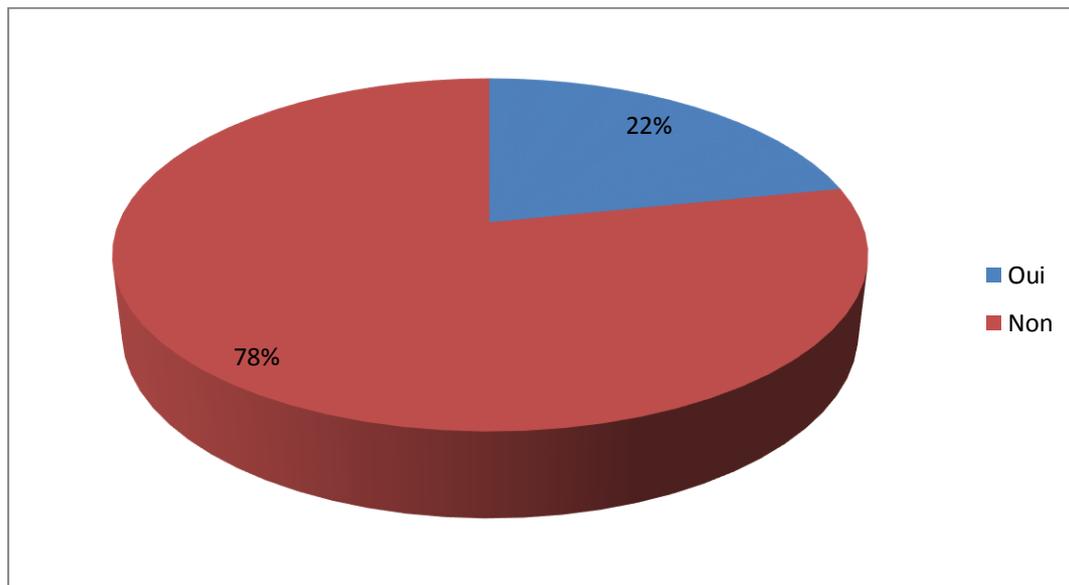
D'après les données de ce tableau et du graphe nous constatons que le nombre le plus élevé des enquêtés avec un taux de 34,78 % confirment que l'entreprise « B.L » a présentée durant leur période d'accueil tout cela commençant par l'entreprise, les activités du poste, département d'affectation, collègues du travail, alors que 17,39 % des enquêtés confirment qu'ils lui ont présenté par l'entreprise, avec un taux de 15,22 % ont été présenté par leur département d'affectation, et 13,04 % par les activités du poste, et 10,87 % ils ont nié la présentation et enfin 8,69 %, qu'ils lui ont présenté par leur collègues du travail.

Cela explique que l'entreprise « B.L » veut mettre la nouvelle recrue dans ces différentes présentations ; quel qu'il soit l'entreprise, le département d'affectation, les activités du poste, les collègues du travail.

Tableau 18: les difficultés dans l'exercice des taches

Les réponses	Effectif	Pourcentage %
-Oui	10	21,74%
-Non	36	78,26 %
Total	46	100 %

**Figure 20: Répartition des employés selon leurs difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs tâches**



**Source :** Etablit par nous-mêmes à partir des données collectées.

D'après les données ci-dessus, nous constatons que 78,26 % de ceux qui affirment qu'ils travaillent dans leur domaine de formation, leur formation initiale est en adéquation avec les exigences du poste qu'ils occupent, dont ils affirment qu'ils ne trouvent pas de difficultés dans l'exercice de leur tâche, et 21,74 % affirment qu'ils trouvent des difficultés comme : le côté relationnel avec les supérieurs hiérarchiques, le manque des outils de travail, gestion de temps pour les tâches, les situations stressantes, adaptation et flexibilité avec les collaborateurs, chaque tâche à une méthode différente, l'application des connaissances théoriques dans le terrain, les logiciels et l'application, manque d'expérience professionnelle pour certains d'entre eux...

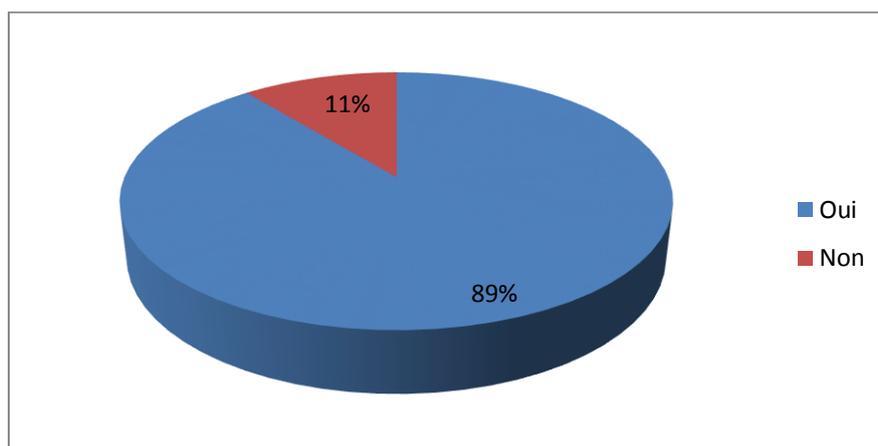
Cela montre l'importance de mettre le nouveau venu dans le poste qu'il lui convient afin qu'il ne trouve pas de difficultés à exercer sa tâche et permet à l'entreprise de profiter d'une façon optimale des compétences de ce nouveau salarié qu'il a acquies tout au long de sa formation théorique et pratique.

L'absence de difficultés dans l'exercice des tâches chez la majorité des salariés explique le taux élevé de leur implication dans la stratégie de l'entreprise.

Tableau 19: L'estimation du travail

Réponses	Effectif	Pourcentage %
-Oui	41	89,13 %
-Non	5	10,87 %
Total	46	100 %

Figure 21: Répartition des enquêtés selon leur estimation du travail



**Source :** Etablit par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

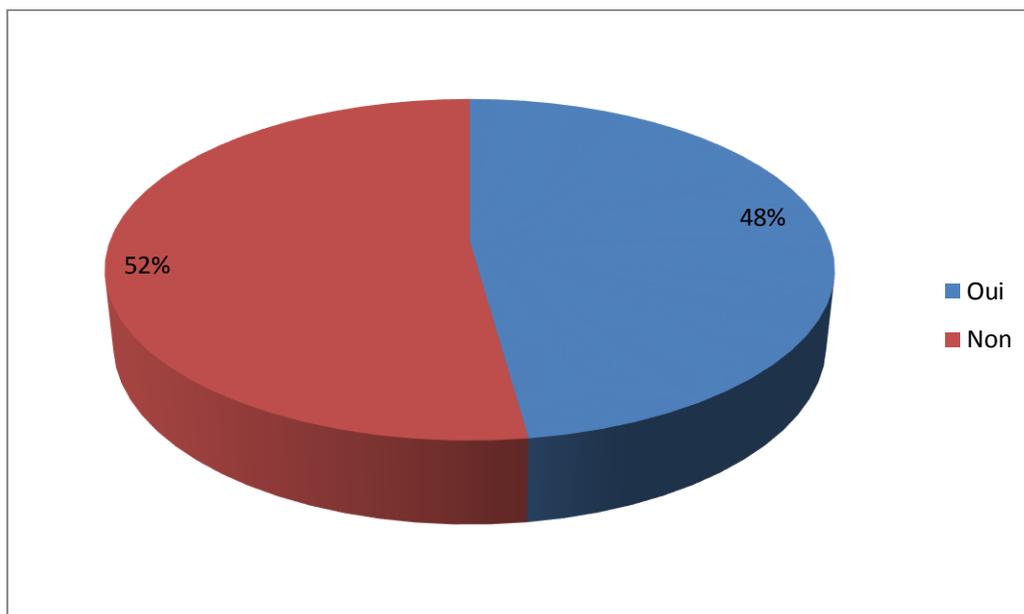
D'après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 89,13 % représente les salariés qui aiment faire leur travail par lequel, ils ont expliqués leurs raisons : par rapport, à la sécurité sociale, selon leur formation universitaire, un travail de responsabilité, la flexibilité du travail, la découverte des nouvelles cultures, l'hygiène et sécurité de l'environnement, climat favorable de travail, un enjeu, pour atteindre les objectifs, un investissement et les bonnes relations au travail, ... Et 10,87% n'admire pas leur travail à cause de la charge des tâches à exécuter.

En estimant le travail ça veut dire que les salariés sont engagés au moins dans la culture technique de l'entreprise.

Tableau 20: L'obéissance des employées aux instructions de leurs supérieurs

Suivre ou pas	Effectif	Pourcentage %
Oui	22	47,83 %
Non	24	52,17%
Total	46	100%

**Figure 22: Attribution selon l'obéissance des employées aux instructions de leurs supérieurs**



**Source :** Etablie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

52,17 % des répondants confirment qu'ils ne pensent pas à ne pas suivre les instructions qu'ils sont donnés par leur supérieurs, dont, les règles sont appliquées de manière forte et les considèrent comme étant base de fonctionnement de l'administration. De ce fait, on comprend que les normes et les valeurs sont partagées pleinement dans l'entreprise « B.L ».

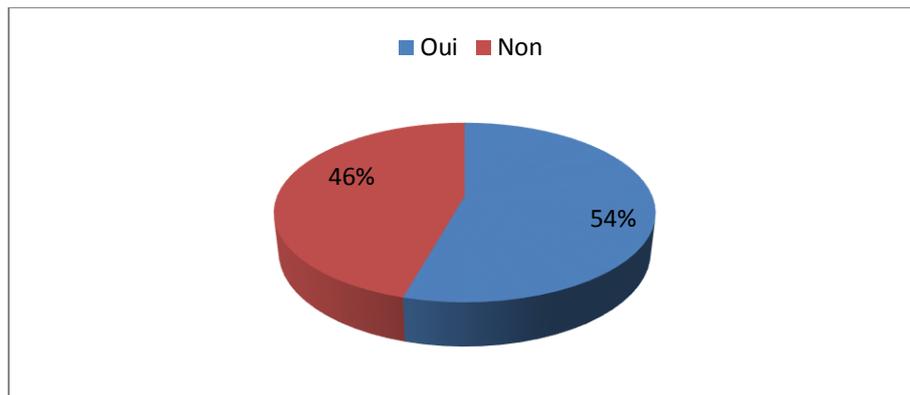
Par lequel, les salariés ont justifié leurs réponses par :

- La participation.
- Les décisions prises sont souvent bénéficières pour tout le monde.
- La pénalisation.

Et on a aussi 47,83% qu'ils confirment qu'ils ne peuvent pas suivre les instructions qu'ils sont donner par leur supérieurs.

**Tableau 21: La satisfaction au travail**

Satisfaction	Effectif	Pourcentage %
-Oui	25	54,35 %
-Non	21	45,65 %
Total	46	100 %

**Figure 23: Répartition des salariés selon leur satisfaction au travail**

**Source :** Etablit par nous- mêmes selon les résultats du questionnaire.

D'après les données de ce tableau et du graphe 54,35 % des enquêtés sont satisfait de leur position actuelle dans l'entreprise « B.L » contre 45,65 % qui ne sont pas satisfait, cela montre que l'entreprise offre des bonnes conditions du travail et un climat favorable pour le salarié.

### **Analyse et interprétation des données :**

En guise de conclusion, on peut dire que d'après les résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées ou recueillis dans le terrain que nos hypothèses sont confirmées comme suit :

Nous avons déduit que l'entreprise Bejaïa Logistique de par ses activités d'acquisition et de développement des ressources humaines, elle essaye d'intégrer et d'adopter les politiques et les méthodes qui lui permettent une stabilité, durabilité et un bon rendement de la part des salariés.

A l'issue de notre analyse, on est arrivé à confirmer la première hypothèse en concluant que l'entreprise Bejaïa Logistique possède sa propre culture qui se traduit en termes de valeurs, histoire, image et pratiques de gestion de ressources humaines. Suite aux résultats que nous avons recueillis auprès des salariés de notre échantillon, nous avons déduit à partir de cela que l'entreprise Bejaia Logistique repose sur une culture cohérente efficace et très importante dans sa structure.

En constatant aussi la plus part de nos enquêtés en répondus qu'ils vivent dans un environnement familiale, c'est ce qui explique que les travailleurs au sein de l'entreprise

« B.L » partage des relations d'intimités et amicales, cela signifie que les ouvriers partagent le sentiment d'appartenance qui permet de construire des liens de solidarité entre les salariés.

En ajoutant, que la totalité des ouvriers confirme l'existence de l'ambiance au travail qui permet de réaliser le travail en volonté et d'éviter les conflits entre les collègues pour créer un climat social agréable.

D'après cette analyse il s'est prouvé que l'entreprise « B.L » possède une culture d'entreprise propre à elle .D'après ces pratiques, normes, et valeurs, et savoir faire et compétences partagés .A la lumière de ces résultats notre première hypothèse est confirmée.

Concernant la deuxième hypothèse ; la culture organisationnelle de l'entreprise « B.L » est une culture souple qui favorise l'intégration et l'engagement des salariés. Dont, cette culture est utilisée dans la politique de gestion pour mobiliser les salariés et se traduit par des pratiques telle que : les conditions de travail, les relations socioprofessionnelles, les valeurs et les normes partagées, le savoir faire et compétences partagés.

Cela signifie que le modèle organisationnel d'une structure flexible est fondé sur sa souplesse dans le travail, dans sa structure générale des emplois et dans ses ressources humaines. Dont, l'entreprise « B.L » est toujours représentée comme une institution reposant sur une culture commune aux membres du groupe. C'est une culture qui favorise largement l'engagement des salariés, malgré la rigidité qui caractérise l'application de certaines règles bureaucratiques où les salariés doivent respecter à la lettre les instructions émanant du pouvoir central.

Donc d'après tous ses résultats acquis, on confirme notre deuxième hypothèse.

### **Conclusion :**

Durant ce chapitre nous avons analysés les différentes caractéristiques de notre population d'enquête ainsi que la vérification des différentes hypothèses comme le veut tout travail scientifique, nous devant maintenant conclure notre travail afin de répondre à notre problématique de recherche.

Ce que nous montrons à travers l'analyse des données est que cette entreprise possède une culture organisationnelle propre à elle, l'objectif principal consiste dans l'exécution de toutes les taches selon la conception de la direction centrale. A ce stade, cette culture est efficace du point de vu organisationnelle, mais elle est rigide et bureaucratique pace qu'elle insiste sur



# **Conclusion générale**

### Conclusion générale:

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 difficile, le principe retenu à travers les deux parties théorique et pratique, « B.L » cherche à dynamiser leur potentiel humain, sa composition dépend selon le cas de notre terrain Sarl Bejaïa Logistique aux éléments suivant : normes communes : « performance, animation, développement, fiertés de nos produit » valeurs communes :« Humanisme, ouverture ,proximité, enthousiasme, culture qualité, culture sécurité ..... Etc. », comportements et pratique : horaire de travail, la tenue, réunion, rituelles début et fin d'année, journée de sensibilisation, tabou, tradition et culture de la région ».

Tout d'abord, revenants aux résultats obtenus et l'ensemble des informations que nous avons recueillir 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 leur implication dans sa stratégie, et d'autre part la connaissance de la culture d'entreprise comme facteur de l'engagement des salariés.

Cette étude a tenté d'élargir nos connaissances concernant la culture organisationnelle et l'engagement des salariés dans l'administration algérienne au sein de l'entreprise Bejaïa Logistique D'Ighzar Amokrane Wilaya Bejaïa. Sur la base des questions : « Est-ce que l'entreprise privée Bejaïa Logistique possède une culture d'entreprise propre à elle ? », et « La culture organisationnelle de l'entreprise Bejaïa Logistique, est elle considérée comme une culture technique et rigide basée uniquement sur les principes de la théorie classique des organisations, ou c'est une culture souple et ouverte qui prend en compte les variables de l'environnement social dans lequel elle se situe , et favorise ainsi l'engagement des salariés ? », et aussi partons de notre confrontation avec les hypothèses suivantes , la première est « L'entreprise privée Bejaïa Logistique possède sa propre culture qui se traduit en terme de valeur, image, histoire et pratiques de gestion des ressources humaines »,on a arrivé à déduire que l'entreprise « B.L » repose sur une culture cohérente efficace et très importante dans sa structure comme elle dispose d'un patrimoine produit par son histoire , ses valeurs, ses rites, ses symboles , ses métiers et ses tabous.

La deuxième hypothèse porte «La culture de l'entreprise Bejaïa Logistique est une culture souple qui favorise l'intégration et l'engagement des salariés » par lequel, on déduit que pour

la ressource humaine de « B.L » s'épanouisse et s'engage dans des tâches qui lui sont confiées, les dirigeants doivent défendre les valeurs organisationnelles ; l'autonomie au travail, le partage de l'information car ça permet aux salariés d'acquérir de nouveaux savoirs et cela stimulera leur motivation, les faire participer à la prise de décision et les responsabiliser afin qu'ils développent leur potentiels et utilisent à plein leurs ressources personnelles, la culture organisationnelle est levier majeur de l'engagement des salariés.

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 l'engagement des employés au travail.

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 un meilleur engagement. Les groupes sont donc engagés et souvent plus performant, lorsqu'une culture d'entreprise existe sur leur lieu de travail, cela explique par une meilleure implication 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 engagement.

A la lumière de notre analyse, nous avons conclu que la culture organisationnelle satisfaisante est une culture organisationnelle dans laquelle les talents idéaux de cette entreprise se reconnaissent. Elle peut être clivante, mais elle doit séduire avant tout le collaborateur ciblé. Un collaborateur engagé est un collaborateur aligné avec son entreprise... plus exactement, aligné avec la culture de son entreprise (ainsi que ses missions et ses valeurs, bien sûr).

Enfin, nous souhaitons que notre étude sera complémentaire aux études antérieures menées sur la culture organisationnelle et l'engagement des salariés dans l'administration algérienne, et sera à son tour complétée par les autres dans le but d'identifier la culture organisationnelle et donner plus d'importance à l'engagement des salariés et leur envie de rester membres dans leur organisation.

# **Liste bibliographique**

Liste bibliographique

Les ouvrages méthodologiques :

1-AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations : introduction à la démarche classique et une critique, Presse de l'Université du Québec, Montréal, 1987.

2-ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah Université Alger, 1997.

3-GRAVEL J.Robert, Guide méthodologique de la recherche, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1978.

4-GRAWITZ Madeleine, méthodologie des sciences sociales, Edition Dalloz, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001.

5-LOMBES SIC Jean Claude, La méthode en sociologie, Edition Casbah, Alger, 1998.

6-LOUBT DEL BAYLE Jean Louis, Initiation aux méthodes de recherche en sciences sociales, L'Harmattan, Paris, 2000.

Les ouvrages :

1-AIM Roger, L'essentiel de la théorie des organisations, Gualino, 10<sup>ème</sup> édition, collection « Mémentos LMD », 2016-2017.

2-BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, Culture d'entreprise et histoire, Edition d'organisation, Paris, 1991.

3-BERNATCHEZ Jean Claude, l'appréciation des performances au travail, Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2003.

4-BERNOUX Philippe et al, Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs, Edition Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012-2013.

5-BERNOUX Philippe, Sociologie du changement, Edition du Seuil, Paris, 2004.

6-CHAMINDA Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Edition, Afnor, Paris, 2005.

- 7-CHANLAT Jean François et al, Organisation et gestion de l'entreprise, Collection Expertise Comptable Foncher, Copy right Berti, Edition Alger, 2007.
- 8-DARBELET Michel et al, L'essentiel sur le mangement, Edition Berti, 5<sup>ème</sup> édition, Alger, 2009 et 2011.
- 9-DELAVALEE Eric et al, La culture d'entreprise pour manager autrement, Edition d'organisation, Paris, 2002.
- 10-DERBALI Abdelkader, Théories des organisations, Edition Livre, France, 2014.
- 11-DIRIBARNE Philippe et al, Culture et mondialisation, Edition de Seuil, 2002.
- 12-DUPRIEZ Pierre, SIMONS Solange, La résistance culturelle, Edition De Boeck Université, 2002.
- 13-EDWARD Miguel, Pour une culture organisationnelle, texte traduit par Lourdes des Soules de Buenos aires, 2014.
- 14-GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, Edition Dalloz, Paris, 2000.
- 15-HOFSTEDE Geert et al, Culture et organisation, Edition Pearson Education France, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
- 16-LAFLAMME Roch, La vie dans les organisations : les indicateurs de succès, Edition PUQ, 1994.
- 17-LEHMANN-ORTEGA Laurence et al, Strategor : toute la stratégie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2013.
- 18-LOUCHE Claude, Psychologie sociale des organisations, Edition Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
- 19-MENARD Claude, L'économie des organisations, Edition La découverte, Paris, 2004.
- 20-OLIVIER Meier, Management interculturels : stratégie, organisation, performance, Edition Dunod, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013.
- 21-ROBBINS Stephen et al, Management, Edition Pearson, 9<sup>ème</sup> édition, France, 2014.

22-ROJOT Jacques et al, Comportement organisationnel : théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Edition De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Belgique, 2009.

23-ROULEAU Linda, Théorie des organisations : approche classique contemporaine et de l'avant-garde, Edition Presse de l'Université de Québec, Canada, 2007.

24-SAIN SAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement, Edition Presse de science politique et Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1995.

25-SCHEIN Edgar Henry, Organizational culture and leader ship, Edition Jossy-Basse, 2<sup>ème</sup> édition, San Francixo, 2004.

26-SEKIOU Lakhdar et al, Gestion des ressources humaines, Edition De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2001.

27-THEVENET Maurice, La culture d'entreprise, Edition PUF, « Que sais-je ? », 5<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France, Janvier 2006.

### Les dictionnaires :

1-AKBAR Moljani, Dictionnaire de sociologie contemporaine, Edition Zagros, France, 2004.

2-Dictionnaire le Robert, Nouvelle édition Silke Zimmerman avec la collaboration de Laurence Laporte, France, 2011.

### Les revues :

1-AKTOUF Omar, « Mobilisation et culture d'entreprise », in Revue Personnel, N°359, ANDCP, Avril 1995.

2-GAGNON Carole et al, « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? Etat des connaissances sur le double engagement (dual commitment) », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail(Remest), Québec, Vol 3, N°1, 2007.

3-GODELIER Eric, « La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ? », Lavoisier, Revue Française de gestion, N°192, 2009.

4-GOSSELIN Eric et al, « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? Etat des connaissances sur le double engagement (dual commitment) », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail(Remest), Québec, Vol 3, N°1, 2007.

5-HOWARD S.Becker, « Notes on the concept of commitment», The American Journal of sociology, 1960.

6-KANTER Rosabeth Moss, «Commitment and social organization : a study of commitment mechanism in Utopian communities», American sociological Review,1968.

7-LEMAITRE Nadine, « Le jeu de la décision : pouvoir, cultures et stratégies dans l'entreprise », Edition de l'Université de Bruxelles, 1986.

8-TABETAOUL Wassilla, ZERROUKI Mohamed Amine, «La culture d'entreprise, quel impact sur le bien être des salariés au travail ? », Revue Roa Iktissadia, Université Echahid Hamma Lakhdar,Eloued, Algérie, Issue 9,ISSN0338-4551,2015.

9-VANDENBERGHE Christian, « L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre », Revue, Vol 2, Printemps 1998.

### Mémoires et thèses :

1-CHEVREFILS Marie Hélène, « Etude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Stéphane Renaud, Université de Montréal, Mai 2013.

2-DECARIE Marie-Claude, « Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Pierre Durand, Université Montréal, Mai 2010.

3-LAPIERRE Isabelle, « Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe », Mémoire en relations industrielles, sous la direction de Vincent Rousseau, Montréal, Avril 2008.

4-STOEVA Elena, «La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel », Mémoire en science de la gestion, sous la direction Estelle Morin, Université de Montréal, Aout 2006.

Documentation électronique :

1-<https://www.groupe-partnaire.com>.

2-2021 Questrics, Rapport qua trics sur les tendances mondiales de l'EX 2020, [www .qualtric.com](http://www.qualtric.com).

3-[www.toupie.org/Dictionnaire/engagement.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/engagement.htm).

4-<http://www.groupe-partnaire.com/engagement-salariés/>.

5-<https://vadequa.com/fr/science-et-innovation/>.

6-Mathieu, « Culture d'entreprise et performance des organisations », <https://fr.Scribd.Com/doc/98941796/culture-d.Entreprise-et-performance-d-organisation>.

7-Quand la culture de l'entreprise est un atout : [http/www.l'échos.fr/formation/stratégie/articles6-8htm](http://www.l'échos.fr/formation/stratégie/articles6-8htm). Importance de la culture d'entreprise/lead blogue.

8-[http://www .oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/culture entreprise, PDF](http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/culture%20entreprise.PDF).

9-[httpwww .oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/culture entreprise, PDF](http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/culture%20entreprise.PDF).

# **Annexes**

---

---

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Spécialité: Sociologie des organisations et du travail.

Thème : La culture organisationnelle et l'engagement des salariés dans l'administration algérienne.
--

Cas: L'entreprise Bejaïa Logistique.
--------------------------------------

Information:

On vous remercie pour votre collaboration dans ce travail de recherche scientifique, académique, universitaire, qui a pour but la réalisation d'un mémoire de fin de cycle.

Afin de nous permettre de faire une recherche de qualité, je vous saurais gré de bien vouloir remplir ce questionnaire bénéficieront d'une entière confidentialité.

Nous tenons à vous informer que ce questionnaire est anonyme, les informations qui seront recueillies ne seront exploitées que dans le cadre d'une recherche scientifique.

Présenté par:

-M<sup>elle</sup> Ahaddad Karima.

-M<sup>elle</sup> Djerroud Ounissa.

Année Universitaire: 2020/2021.

---

---

Annexe N° 01 :

Axe n°01 : profil du répondant

1- Le sexe :

- Femme
- Homme

2- Votre âge :

- Moins de 20 ans
- De 20 à 30 ans
- De 30 à 40 ans
- Plus 40 ans

3 - Situation matrimoniale :

- Marié (e)
- Célibataire
- Divorcé (e)
- Veuf (ve)

4- Quelle est votre niveau d'instruction :

- Niveau secondaire
- Niveau universitaire
- Formation professionnelle

5- Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Cadre supérieur
- Agent de maîtrise

6 - Vous travaillez à l'entreprise Bejaia Logistique depuis :

- Moins de 05 ans
- Entre 05 ans et 10 ans
- Entre 10 et 15 ans
- Entre 15 ans et 20 ans
- Plus de 20 ans

Axe N°02: La notion de culture organisationnelle dans l'organisme d'accueil

7- Pour vous la culture d'entreprise est:

- Techniques et visions communes
- Coutumes partagées
- Savoir faire et compétences partagés
- Intuitions et croyances
- Valeurs
- Normes

Autres.....  
.....

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

- oui
- non

Si, oui quel est son degré :

- Forte
- Moyenne
- Faible

9-D'après vous la culture de votre entreprise est transmise par :

- Les collègues de travail
- Le responsable de l'entreprise

10- Les changements concernant la culture de votre entreprise ont touché quels aspects ?

- Les valeurs Références au métier

- Symboles (logos et sigles)

- Tabous (les interdits)

- Les habitudes et rituels

Autres

.....  
.....

11- Quelle sont les valeurs les plus partagées par votre entreprise ?

- La transparence

- L'équité sociale

- La performance et qualité de travail

- Estime de l'entreprise

Autres.....

.....

12- Pensez vous que la culture est un frein au développement de l'entreprise ?

- Oui

- Non

Si, oui comment ?

.....  
.....

13- La culture organisationnelle de votre entreprise est considérée comme :

- Une culture technique qui impose aux salariés l'obligation de mettre en œuvre des instructions bureaucratiques strictes ;

- Une culture qui donne aux travailleurs une certaine liberté pour effectuer leur travail afin qu'il soit en harmonie avec les valeurs culturelles de la société dans laquelle ils sont élevés ;

Autres.....  
.....  
.....

Axe N°03:L'engagement des salariés au sein de l'administration.

14- Pour quelles raisons vous avez choisi de travailler à l'entreprise ?

-Le salaire  - Sécurité d'emploi

- La nature de travail

15- Êtes vous motivé des objectifs ?

- Très motivé  - Motivé

- Plutôt motivé  - Pas du tout motivé

- Autres

16- Durant votre accueil vous ont- ils présenté :

- L'entreprise  - Activités du poste

- Département d'affectation  - Collègues du travail

- Tout cela.  - Néant

17 - Avez- vous rencontré des difficultés dans l'exercice de votre tâche ?

- Oui  - Non

Si oui ,citez les

.....  
.....

18- Aimez-vous faire votre travail? Oui  Non

Pourquoi ?.....  
.....

19- Pensez-vous parfois à ne pas suivre les instructions qui vous sont données par vos supérieurs?    Oui                       Non

Si non, pourquoi ?

Parce que vous y participez

Parce que vous pensez que ces décisions sont toujours correctes

Parce que vous avez peur d'être pénalisé si vous ne le mettez pas en œuvre

20- Êtes-vous satisfaits de votre position actuelle dans l'entreprise?

Oui                       non

**Merci pour votre *collaboration***



**Béjaïa  
Logistique**  
*Politique Qualité*

Dans sa mission d'offrir à ses clients des solutions de transport routier de marchandises, location de véhicules, d'engins et matériels de BTP ainsi que de manutention adaptées à leurs besoins, Bejaïa Logistique place la *satisfaction du client*, le *respect du contrat* et l'*intégrité de la propriété du client* au cœur de ses valeurs et de sa stratégie.

A cet effet, ainsi que pour améliorer en permanence son organisation et l'efficacité de ses processus, Bejaïa Logistique met en œuvre un système de management de la Qualité, en conformité avec les exigences de l'*ISO 9001:2015* et des exigences *légal*es et *règlementaires* qui lui sont *applicables*, et auquel sont assignés les objectifs suivants :

- ✚ *Accroître la satisfaction des clients par le respect des engagements en termes de délais, qualité, coûts et performances d'une manière rentable pour l'entreprise ;*
- ✚ *Piloter l'organisation a travers le SMQ et améliorer en continue le SMQ a travers l'implication de tout le personnel ;*
- ✚ *Contribuer à la préservation et au respect de l'environnement par une maîtrise de nos consommations de carburants et le recyclage des nos déchets.*

La Direction de Bejaïa Logistique s'engage à conserver son management participatif et à allouer toutes les ressources nécessaires pour la mise en œuvre et l'amélioration du fonctionnement de ses processus ainsi que de son système de management de la qualité.

Fait à Ighzer-Amokrane, le  
28/02/2018

**LE SIGNATAIRE**

Qualité du signataire

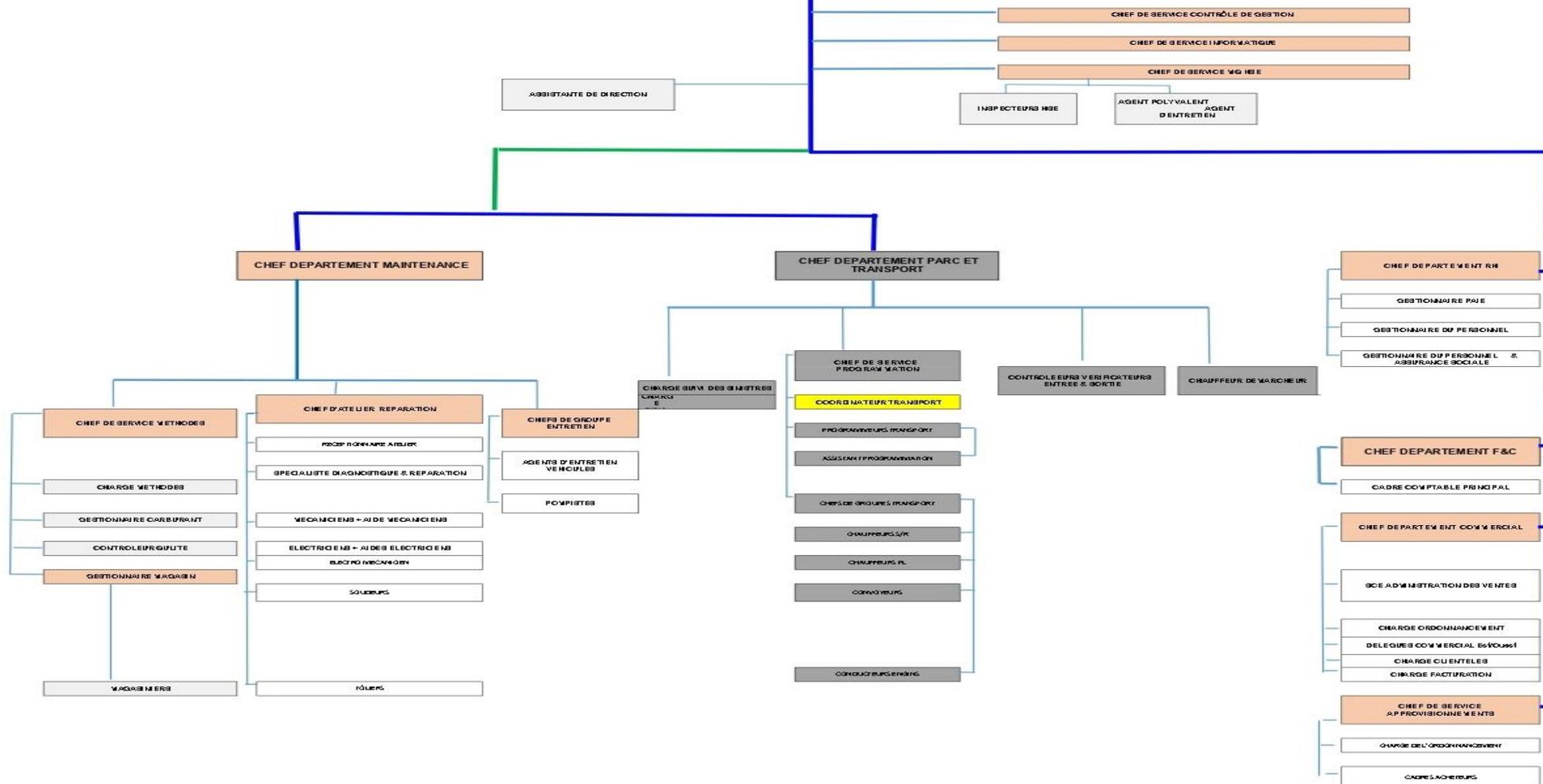
Gérant  
**IBRAHIM Kaci**





**BL** Béjaïa Logistique **ORGANIGRAMME DE LA SARL BEJAIA LOGISTIQUE**

**DIRECTEUR GENERAL**



## **Résumé :**

L'objectif de notre travail est confirmé l'existence d'une culture organisationnelle au sein de l'administration enquêtée et le lien entre la culture d'entreprise et l'engagement des salariés.

De ce fait notre étude est orientée vers une enquête auprès de l'entreprise Sarl Bejaïa Logistique, conduit sous forme d'un questionnaire. Par ailleurs, nous avons constaté que la culture organisationnelle dans cette entreprise représente une politique de gestion pour mobiliser ses salariés et se traduit par un engagement organisationnel, qui fait référence à un état d'esprit positif lié au travail. Dont, la culture d'entreprise à un impact positif sur l'implication, et elle est avantageuse et garantie le bon fonctionnement de l'entreprise.

**Mots clés :** culture organisationnelle, l'engagement des salariés, l'implication des salariés.

## **Abstract:**

The objective of our work is confirmed the existence of an organizational culture within the surveyed administration and the link between the organizational culture and the organizational commitment.

Therefore our study is oriented towards a survey of the company Sarl Bejaia Logistics, conducted in the form of a questionnaire. Furthermore, we have observed that the organizational culture in this company represents a management policy to mobilize its employees and is reflected in an organizational commitment, which refers to a positive state of mind linked to work, including the corporate culture has a positive impact on involvement; it is advantageous and guarantees the proper functioning of the company.

**Key words:** organizational culture, the commitment of employees, involvement of employees.