

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

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme du master en sociologie

Option : Sociologie du travail et gestion des ressources humaines

Thème

**Accompagnement de la culture d'entreprise
pour le déploiement des nouveaux
changements stratégiques dans l'entreprise
Cas pratique : trans-bois (Bejaïa)**

Préparé par :

- BENYAHIA Aimad
- BETTACHE Mourad

Encadré par :

M^r : CHALAL Mokhtar

Année universitaire 2015/2016

Remerciement

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

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

Nous remercions également Mr AMOUR MUSTAPHA et tout le personnel de l'usine « TRANSBOIS ».

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

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

***Les être les plus chers à moi, mes parents qui m'ont soutenu durant
toutes mes études, que Dieu les protège et les gardes.***

A tout ma famille en générale et ma petite famille en particulier

A mes frères, à mes amis ,rabeh ,manel,meriem. et à toi mourad

***A tous ceux qui, de près ou de loin ont été avec moi dans le moment
difficile et m'ont toujours soutenu***

Aimad

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Les être les plus chers à moi, mes parents qui m'ont soutenu durant toutes mes études, que Dieu les protège et les gardes.

A tout ma famille en générale et ma petite famille en particulier

A mes frères, à mes amis samir, massi, soufiane et à toi aimad

A tous ceux qui, de près ou de loin ont été avec moi dans le moment difficile et m'ont toujours soutenu

mourad

Liste des abréviations

ENL : Entreprise **Nationale** de liège

ENATB: Entreprise Nationale d'Achat et Transformation des Bois

EPE : Entreprise Public Economique

TRANSBOIS : Transformation de Bois

GRH : Gestion des Ressources Humaines

PDG : Président Directeur Générale

RH : Ressources Humaines

SRH : Service des Ressources Humaines

SNLB : Société Nationale des Lièges et du Bois

W.M : Wood Manufacture

SPA : Société Par Action

Liste des tableaux :

	Titre du tableau	page
01	La répartition de la population d'étude selon le genre	56
02	La répartition des enquêter selon la catégorie professionnel	57
03	La répartition des enquêter selon le niveau d'instruction	57

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

•Préambule

1. Les raisons du choix de thème.....	3
2. Les objectifs de la recherche.....	3
3. Problématique.....	5
4. Hypothèses.....	8
5. Définition des concepts clés.....	8
6. Méthodes et technique utilisées dans la recherche.....	9
7. L'échantillonnage.....	10

PARTIE THEORIQUE

Chapitre II : La stratégie de l'entreprise et le changement organisationnel

•Préambule

Section 1 : La stratégie d'entreprise

1. Origine de la stratégie	13
2. Définition de la stratégie d'entreprise.....	13
3. Les objectifs de la stratégie d'entreprise.....	13
4. La relation entre la stratégie d'entreprise et structure.....	14

Section 2 : La gestion de changement

1. Qu'est ce que le changement organisationnel.....	15
2. Les facteurs de changement organisationnel.....	16

3. La mise en œuvre du changement organisationnel.....	16
4. Les trois phases du changement organisationnel.....	19
5. Les objectifs de la conduite du changement organisationnel.....	19
6. L'impact de changement sur l'organisation.....	21
7. la théorie de l'engagement : des nouvelles perspectives pour le changement organisationnel.....	23
8. la théorie de l'intervention en gestion des ressources humaines.....	25

- Résumé

Chapitre III : La culture d'entreprise

- Préambule

1. Définition de la culture d'entreprise.....	29
2. Typologie des cultures d'entreprise.....	30
3. Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....	30
4. Fonctionnement de la culture d'entreprise.....	31
5. Le rôle interne et externe de la culture de l'entreprise	32
6. De l'audite au projet d'entreprise.....	33
7. Les enjeux de la culture d'entreprise	34
8. Les enjeux de la culture d'entreprise	38
9. Les modes de transmission de la culture d'entreprise	40
10. La notion d'intégration	41
11. L'importance de la culture d'entreprise.....	41
12. impact positif de concept de la culture d'entreprise	42
13. Une culture forte.....	43
14. Quand le management s'intéresse à la culture d'entreprise.....	44

- Résumé

PARTIE PRATIQUE

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil de TRANS-BOIS.

•Préambule

1. La présentation de l'entreprise TRANS-BOIS.....	48
1.1. Historique de TRANS-BOIS	
1.2. Situation géographique	49
1.3. Rôle de l'entreprise TRANS-BOIS.....	49
1.4. Missions et objectifs principaux de l'entreprise.....	50
1.5. Moyen matériel de l'entreprise TRANS-BOIS.....	50
1.6. Nature d'activité de l'entreprise.....	50
2. Organisme de l'entreprise TRANS-BOIS.....	50
2.1. La direction générale.....	50
2.2. Département administration et moyens.....	51
2.3. Direction de maintenances.....	52
2.4. Direction de production.....	52
3. Les procédures d'ajustements de SRH au sein d'entreprise TRANS-BOIS..	

•Résumé

Chapitre V : Analyse de donnée et interprétation des résultats de l'enquête

•Préambule

1. Caractéristique personnel des enquêter.....	56
2. Analyse et interprétation des résultats	58
3. Vérification des hypothèses	67

•Résumé

Conclusion.....	70
------------------------	-----------

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction

Les entreprises connaissant des formes très divers, certaines se développent très rapidement, d'autre disparaissent, certaine font l'expérience de retournement quelque fois l'amère expérience d'une gloire sans lendemain. Les entreprise retenus pour illustrer les stratégies a succès s'effondrent par fois dans les années qui suivent, ou sont rachetés

Toutes les entreprises se ressemblent ; des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants d'homme et de marchandises, pourtant un examen approfondi montre que aucune entreprise n'est comparable à une autre, chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propre.

La culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. À cette effet, l'une des définitions les plus courant de culture d'entreprise c'est : « la manière dont les entreprise se présentent son environnement, son métier, individu et la Relation interindividuelles dites spécifique » (CHERAÏET Mohiédine, 1998, p4)

Toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire. Matériel et niveau culturel, la culture d'entreprise de l'environnement de travail, est-ce de l'extérieur de la manière de promouvoir la formation de la concurrence qui est aussi l'esprit de la culture d'entreprise, culture d'entreprise que la concurrence institutionnelle.

A cette effet Toute entreprises, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. . La culture d'entreprise principalement au niveau spirituel et culturel, les dimensions institutionnelles et culturelles, niveau matériel et culturel des trois composantes. Pour assurer la cohérence de cette mosaïque l'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres.

De notre côté, notre étude s'articule sur le rôle de la culture d'entreprise dans le déploiement des nouveaux changements stratégique.

Par conséquent, nous avons consacré trois CHAPITRE, l'une est théorique contenant deux chapitres et la deuxième et pratique contenant deux chapitres.

-la partie théorique, contient trois chapitres qui se résument comme sui

Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique de notre recherche, il contient ; l'hypothèse, la définition des concepts, la méthode et technique utilisé.

Le deuxième chapitre partager en deux sections la première sera porté sur la stratégie d'entreprise la seconde section sur la gestion de changement stratégique dans l'entreprise, en suite par le troisième chapitre qui porte sur la notion de la culture de l'entreprise

- La partie pratique ; contient le quatrième et le cinquième chapitre :
- Le quatrième chapitre consiste de présenter l'organisme d'accueil **transe-bois**, est constitué de trois sections dont la première porte sur la présentation de direction de la

transe-bois, la seconde sure la présentation de la direction régionale de Bejaia, et enfin la dernière section porte sur la présentation du département ressource humaines et communication.

- Et pour le cinquième chapitre il consiste à présenter l'analyse de données et interprétation des résultats ainsi que la vérification des deux hypothèses pour arriver à infirmer ou confirmer notre hypothèse centrale.
- Et en fin avec une conclusion générale.

CHAPITRE I

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

La recherche scientifique regroupe toutes un ensemble de procédures aidons tous chercheure a réponde aux questions qu'il se pose, c'est une démarche rationnelle qui vas lui permettre d'examinée le problème à résoudre, d'obtenir les réponses et d'acquérir des nouvelles connaissances. Il est important que le chercheure ait recoure a certain études méthodologique a fin de finir son phénomène a l'étude, de formulé ses hypothèses et d'apporter des solutions au problèmes étudié. En vas abordant ce sujet pour comprendre comment la culture de l'entreprise et très importante dan le déploiement des nouveaux changements stratégique au sein de l'entreprise.

1. Les raison de choix de thème :

Vu l'importance du phénomène « **de la culture d'entreprise** » dans le domaine de la gestion des ressources humain, on voulut savoir l'importance accordée par les entreprise aux facteurs culturels

- Découvrir le degré d'importance donner à la culture d'entreprise.
- L'importance donnée au phénomène « culture d'entreprise » donne la décision de changement stratégique dans les entreprise algériennes notamment l'entreprise transe bois de Bejaia.
- Une autre raison résidé dans l'intérêt apporte au changement stratégique et son influence sur le contenu de la formation en ressource humain.

2. les objectifs de la recherche :

A travers notre présente étude, nous voulons atteindre certains objectifs en se rapportant aux rôles de la gestion de la ressource humaine dans la réussite de projet de changement de la stratégie d'entreprise. Ces objectifs sont :

- Faire connaître la façon dont l'entreprise gère sa ressource humaine afin que cette dernière soit à la hauteur de réaliser le changement décrit et faire comprendre l'influence de la culture de l'entreprise sur le projet stratégique de cette entreprise.
 - Acquérir des connaissances sur les mesures prises par les responsables en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise et ceux des ressources humaines en déterminant les facteurs qui peuvent stimuler les salariés au sein de l'entreprise.

Problématique :

La sociologie des organisations a pour objet l'étude des règles, et de la logique de fonctionnement de l'action collective en sein des groupements organisés tels que, les entreprises ou les administrations. Elle dispose d'un champ de recherche relativement autonome, et spécifique vis-à-vis de la sociologie de travail qui privilégie l'étude de l'évolution de l'organisation de travail, et de l'activité productive, principalement attacher a l'étude de mouvement ouvriers et des conflits de travail. **(BETONE.A, DOLLO.C, et autres, 2002, p363)**

Le développement de toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques, la question liée à la gestion des ressources humains, est parmi les aspects difficiles à traiter et a mettre en ordre par les gestionnaires. Elle fait l'objet d'un encadrement stratégique pour les entreprise, son objectif est d'assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais aussi elle mobilise le personnel de la réalisation des objectifs de l'organisation, elle maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion a la mission.

Le phénomène des transformations organisationnelles auxquelles doivent faire face les entreprises n'est pas nouveau, puisque le changement semble être une constante dans la vie de l'entreprise.

Chaque stabilisation s'inscrit dans une temporalité relative. Elle est perturbée par des remises en cause structurelles plus ou moins massives, accompagnées de processus de transformation. Et cette crise se résout peu à peu dans l'équilibre d'une nouvelle configuration.

En ce sens, les changements structurels peuvent être interprétés comme un processus de réadaptation à cause ou en dépit d'inerties organisationnelles, de pressions environnementales ou de jeux d'acteurs. Chaque situation organisationnelle s'explique par des causalités partielles dont les effets provoquent tantôt des ajustements, tantôt des emballements ou des blocages.

Les projets de réorganisation constituent un exercice délicat, au service des objectifs stratégiques de l'entreprise. Parce qu'ils concilient des enjeux de natures différentes

« Business » et RH, de court et long termes – et doivent coordonner des expertises complémentaires, ils nécessitent un accompagnement spécifique des Directions des Ressources Humaines.

Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès. Cet état transitoire demande une remise en cause des acquis, des habitudes et des sentiments de sécurité de celles et ceux qui en sont impactés. Au sein d'une organisation, le changement peut intervenir à plus ou moins long terme, en touchant des sphères individuelles et/ou collectives. Il concerne aussi bien l'évolution des métiers, des activités, de la structure et des modes de gestion ; que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. **(David .A et Jean-Michel M, 2013, p221).**

Il existe autant de culture d'entreprises que d'entreprises elles-mêmes. En fait, La culture d'une entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la formalisées. A la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part. De plus, ce qui en est parfois écrit n'es constitué qu'une toute petite partie et représente souvent plus un désir de la direction générale ou de la direction de la communication qu'un vrai reflet de la réalité. **(DANIELE, P.M. 1997, P39.)**

Cette pression de l'environnement collectif sur l'individu qui en fait partie est particulièrement puissante lorsqu'elle s'exerce dans le quotidien. En fait, plus que la culture générale d'un groupe ethnique ou la culture organisationnelle d'une entreprise, ce sont les interactions quotidiennes qui s'exercent au sein de son équipe qui dégageront les influences les plus fortes sur le comportement professionnel de l'individu.

Au sein de nos organisations les plus avancées d'aujourd'hui sur le plan technologique, l'unité de travail fondamentale. Partout à travers le monde, c'est dans le cadre d'unité de 5 à 12 participants que l'équipe procure à ses membres la structure minimale de base qui leur permettra d'atteindre leurs objectifs individuels et collectifs'. D'où la nécessité d'étudier et de comprendre les critères et processus culturels des équipes.

Dans cette logique, l'entreprise algérienne a compris qu'il fallait prendre au sérieux toutes ces transformations, afin d'éviter toute sorte de crise et de déséquilibre, d ou a la

nécessite d'actualiser les savoir des salariées et les expériences des travailleurs dans le but de s'adapter à cet environnement complexe.

. Enfin La notion de la culture d'entreprise est un élément très important dans l'intégration de ses employés, ainsi le travail collectif.

Notre travail focalise sur le degré de l'accompagnement de la culture d'entreprise pour le déploiement des nouveaux changements stratégiques au sien d'entreprise et pour éclairer notre recherche on tient donc à choisir comme objet de recherche les questions suivantes :

Est-ce que la culture de l'entreprise transe bois permettre de concrétisé facilement un changement organisationnel définir par la stratégie de cette entreprise ?

4. hypothèses :

Toute recherche est structurée autour d'un ou plusieurs hypothèses et cette dernière est une proposition qui demande d'être vérifiée, à cet effet on propose ses deux hypothèses :

.La culture de l'entreprise transe bois permettre de concrétiser facilement un changement organisationnel définir par la stratégie de cette entreprise.

a) Toute réalisation et réussite d'une stratégie mis en œuvre au sein d'entreprise et dépend de respect des valeurs et des traditions de l'entreprise qui est sa culture.

b) La bonne réalisation des taches au sein d'entreprise et dépend de sa culture, et sa stratégie

5. La définition des concepts :

pour l'élaboration de notre thème de recherche, nous devons d'abord donner quelque définition pour chacun des concepts qui ont été fait par des différents auteurs des science humaines et des science économiques sur lesquels nous sommes appuis afin de choisir la définition la plus adéquate a notre travail de recherche, en commençant par la définition de :

5.1. La culture de l'entreprise :

La culture d'entreprise est une notion foncièrement historique caractéristique par une construction permanente et à la fois un outil de pilotage et de diagnostic.

« La culture d'entreprise est le produit de rencontre de ce que les groupes sociaux importent sur le lieu de production et qui varie selon des générations des salarié. »
(Cheraïet Mohiédine, 1998, p123.)

D'autre part c'est l'ensemble des règles d'une organisation (entreprise prive, public), des valeurs partagées doivent être véhiculées, elles doivent être inscrites dans son apparence et surtout, dans ses façons réagir aux situations traiter avec le marcher, définir son standard d'efficacité ou traiter les problèmes de personnel. (Maurice Thévenet, 1993, p36.)

C'est aussi un modèle inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont suffisamment éprouvé pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes.

En fin, la culture d'entreprise est l'ensemble de règles explicites et implicites, système de cohésion et de cohérence.

5.2. La stratégie d'entreprise :

Définition théorique

« Une stratégie de l'entreprise est considérée comme essentielle par n'importe quelle organisation, parce que elles possèdent des actions spécifiques qui devant permettre d'atteindre les buts et les objectifs en s'inscrivent dans le cadre de mission et la politique générale de l'entreprise ». (Alain. D. 1992, p06).

. Définition opérationnelle

Une stratégie est dictée par le haut de la hiérarchie de l'entreprise, elle est tracée par les actionnaires, discutée aux conseils d'administration, elle dépend du chiffre d'affaire, elle aide à tracer des projets à l'avenir, une vision de PDG et du groupe sur cette stratégie afin d'atteindre les objectifs visés.

6. La méthode et la technique utilisées dans la recherche :

6.1. La méthode :

Il est nécessaire de signaler que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude, comme dans notre cas on opte de travailler avec la méthode qualitative par rapport à notre sujet afin de recueillir un nombre important des données qui nous permettront de concrétiser notre étude.

Selon Maurice Angers la méthode qualitative vise à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre (plus petit) ou numérique avec l'usage de calcul. (Angers Maurice, 1997, p60).

6.2. La technique utilisée :

« Les techniques de recherches sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigations de la réalité sociale » (Alain. D. 1992, p.66).

Les techniques sont, en ce sens, des moyens dont on se sert pour couvrir des étapes d'opérations limitées, ce sont des outils momentanés conjoncturels et limités dans le processus de recherche : sondage, interview, sociogramme, jeu de rôle, testes... etc.

Concernant notre recherche, on a choisi une technique adéquate pour assurer un recueillement important d'informations sur le terrain, qui se rapportent avec notre thème de recherche, nous avons utilisé l'usage de la technique d'entretien semi directif

6.2.1. L'entretien :

La nature de notre thème de recherche exige une méthode qualitative qui vise essentiellement à décrire, analyser et comprendre le phénomène à l'étude.

Pour mener notre recherche, nous avons opté pour l'entretien semi-directif d'un côté ce type d'entretien car dans ce type d'entretien d'enquêteur reste a maitre de jeu et conduit l'interaction en s'appuyant sur un guide d'entretien méthodologique mise au point préalable

Et d'un autre côté, un outil méthodologique qui permet de recueillir un matériel conforme à notre problématique et faciliter la comparaison entre les entretiens

En effet, dans une période de deux mois nous avons réalisé un guide d'entretien composé d'un ensemble de questions qui nous ont servi dans la collecte d'informations.

6.2.2. La pré-enquête :

Afin de mesurer les aspects à prendre en compte durant la période de deux mois passés lors notre recherche, nous avons utilisé des entretiens libres auprès 03 Managers installés au département des ressources humaines ; dont le but est de collecter des informations nécessaires pour confirmer la variabilité de nos questions déjà préparés fixer les objectifs et la méthode de notre recherche d'délabrer notre problématique et de formuler nos hypothèses.

7. L'échantillonnage

Selon **CLAUDE Javeau** : l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet d'étude de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté. (JAVEAU Claude, p112)

Dans notre échantillon nous avons focalisé sur tous les catégories socioprofessionnel cadre, agent d'exécution, agent de maîtrise, afin avoir la variété de notre terrain de recherche.

Alor on a opté pour un échantillonnage non probabiliste et le type de notre échantillonnage c'est le type échantillonnage accidentel on a interrogé 08 salaries.

Résumé :

Dans ce chapitre on a montré le cadre méthodologique de la recherche ainsi que les raisons de choix de thème et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses...etc.

Partie théorique

CHAPITRE II

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

- **Préambule**

La stratégie de l'entreprise est l'ensemble des engagements à long terme pris pour atteindre des objectifs explicites face à ses concurrents. Nous examinerons comment une entreprise se positionne dans le marché et dans un environnement concurrentiel mouvant pour se développer de manière rentable et durable. Dans ce chapitre, nous allons illustrer certains points essentiels dans la gestion stratégique des entreprises.

Section 1 : la stratégie d'entreprise

1. Origine de la stratégie :

Le concept de la stratégie est d'origine militaire .il vient du grec *strategos* c'est-à-dire générale et désigne l'art de commander l'armée en présence de l'ennemi .Dans les domaines militaires, politiques et philosophique la notion de stratégie a inspiré de nombreux grands acteurs, de Shakespeare à Tolstoï, en passant par Montesquieu, Kant, Hegel ou Clausewitz

2. Définition de la stratégie d'entreprise :

La stratégie d'entreprise est le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système de gestion humaine. . (ANNE Marie B, , année non citée p27)

3. Les objectifs de la stratégie d'entreprise

3.1 : La gestion de la compétitivité :

Le rôle le plus évident de la stratégie est d'assurer la compétitivité de l'entreprise par compétitivité, il faut ici entendre la capacité à supporter la concurrence et à même notre caractère potentiel de celle-ci. En d'autres termes, il n'est même pas nécessaire d'avoir des concurrents pour être compétitifs ou chercher à l'être. Fidéliser ses clients ou conquérir de nouveaux marchés ou encore réduire son prix de revient en préservant la qualité sont autant de manifestations de compétitivité d'une entreprise .Derrière une définition très large, la compétitivité recouvre donc des réalités très différentes. Deux buts distincts peuvent être

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

identifiés dans le cadre de la recherche de compétitivité : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité consiste à chercher à atteindre un objectif donné en minimisant les ressources engagées.

Les entreprises cherchent souvent l'efficience mais se contentent parfois de souhaiter l'efficacité. ANNE Marie B, , année non cité p47 ,49)

3.2 : La gestion de la sécurité de l'organisation :

La sécurité de l'entreprise est le second but des stratégies .Il s'agit d'assurer l'existence même de l'organisation à court terme ,moyen et long terme et faire face aux risque à l'activité économique et aux décisions stratégique .Cet objectif de sécurité ne doit pas être négligé même si l'entreprise qui cherche la compétitivité peut être conduite a remettre en cause sa sécurité en de nombreuses circonstances. Par exemple, les entreprises en phase de forte croissance (c'est-à-dire en situation d'accoisement important du chiffre d'affaire) rencontrent souvent des difficultés de gestion de trésorerie dues à une augmentation de leur besoin en fond de roulement. Le dirigeant a pour but stratégique la sécurité de son entreprise, se doit de porter attention à ce type de conséquences de la compétitivité. La sécurité des personnels, des installations et des clients est également une source importante de pérennité des firmes, Dans certains types d'organisation, La sécurité relève même de la mission de l'entité.

3.3 : La gestion de légitimité de l'organisation :

Le troisième but des dirigeants d'une organisation est la recherche de légitimité auprès des acteurs interne (salarié, actionnaire) et externes (fournisseur, client, grand public, ct.). Ces acteurs évaluant en effet les actions des organisations. Une entité est légitime si ses actions sont perçues comme étant appropriées dans le cadre d'un système de norme ou de valeur. La gestion de la légitimité est stratégique car si une organisation est légitime auprès des acteurs de son environnement, alors elle bénéficie d'un accès privilégié à des ressources : candidats à des emplois, soutiens des investisseurs, clients plus nombreux, délais de paiement accordés par les fournisseurs, motivation des salariés, ct.

4 : La relation entre stratégie d'entreprise et structure

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

A. Chandler considère que le changement de stratégie et le changement organisationnel sont liés. Ainsi, selon cet auteur, La structure d'une organisation découle et résulte des décisions stratégiques prises en fonction de l'environnement, lesquelles entraînent de nouveaux besoins d'organisation modifiant les structures et à chaque étape de leur évolution, marquée par un changement important de stratégie, les entreprises mettent en place des modifications de leurs structures. C'est pourquoi, selon l'auteur, la stratégie détermine la structure mais, pour autant, ce lien n'a rien d'automatique car un changement de stratégie n'entraîne un changement de structure que si celle-ci se révèle inadaptée à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. De même, la structure peut conduire à un changement de la stratégie car cette dernière repose sur une analyse de l'environnement. la structure influence la perception de l'environnement car elle conditionne la façon dont les informations circulent dans l'entreprise.

Les transformations sociales, économiques, technologiques... mais surtout la vitesse à laquelle ces transformations surviennent exigent des entreprises qu'elles soient en réorganisation constante pour répondre à ce besoin de flexibilité et de réactivité qui leur permettra de « survivre » dans la compétition mondiale. Car, comme le souligne P. Drucker « Le plus grand danger, dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence, c'est d'agir avec la logique d'hier » (Devillard olivier et Rey Dominique, 2008, p125)

Section 2 : la gestion de changement stratégique dans l'entreprise

1- Qu'est-ce que le changement organisationnel :

Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifiée, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait plus simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude. Ainsi, la vie du manager serait détendue si seulement les concurrents ne commercialisaient pas de nouveaux produits ou services, si les clients n'exprimaient pas de nouveaux besoins, si les lois demeuraient inchangées, s'il n'y avait plus de progrès technologiques ou si les besoins du personnel n'évoluaient pas... » (Stephen ROBBINS, 2008, p190)

2- Les facteurs du changement organisationnel :

Le changement s'explique soit par des facteurs internes soit par des facteurs externes.

2-1-Les facteurs internes :

Sont associés à l'organisation elle-même, ils peuvent apparaître dans l'ensemble de l'organisation soit dans une partie de l'organisation (finale, division, unité), ils sont généralement reliés aux facteurs externe qui agissent alors comme déclencheurs de changement.

Grouard et Miston(1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles de changement : le développement de l'entreprise et sa croissance, la division du dirigeant. Il au bien identifier les deux catégories de facteurs si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer.

Ils sont généralement associés à l'environnement dans le quel se trouve l'organisation ou à des éléments externe qui changent

2-2-Les facteurs externes :

Grouard et Miston(1998) ont identifié six facteurs externe principaux : le marché, la concurrence, les innovations technologique, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser. (Gilles TENEAU, ,2005,p29)

3 : La mise en œuvre du changement organisationnel

3-1- La résistance au changement organisationnel

Une entreprise est composée de trois strates qu'il est plus ou moins facile de faire évoluer.

La strate 1 concerne les techniques et les technologies. Il s'agit de l'ensemble des procédures formalisées de l'entreprise et cette strate est relativement aisée à faire évoluer. La strate 2 concerne les fonctions de régulations et elle est plus difficile à changer. La strate 3 concerne la culture d'entreprise et son éthique. Elle touche au système de valeurs des individus et, par conséquent, elle est la plus difficile à faire évoluer. L'importance de la

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

culture d'entreprise, insuffisamment prise en compte, est souvent la cause de nombreux échecs de processus de changement car la culture ne se décrète pas, elle évolue lentement et ce, plus sous l'effet d'actions quotidiennes que sous celui d'actions de formation ou de décisions des dirigeants. Ainsi, selon M. Thévenet, « La culture d'entreprise s'est imposée comme le ciment entre tous les systèmes de l'organisation, elle devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement ».

Un changement n'est jamais neutre pour le personnel et il se décompose en trois phases : la phase de mobilisation, la phase de transformation et la phase de consolidation. Chaque phase peut faire l'objet de résistances dont les causes sont multiples : les causes individuelles s'expliquent par le fait que le changement est anxiogène pour les individus dans la mesure où il est synonyme de rupture, de remise en cause, de perte de points de repères et de nombreux questionnements sur son devenir. Les causes collectives s'expliquent par le fait que les normes, les rites, les croyances partagés par l'ensemble des salariés et qui contribuent à créer un sentiment d'appartenance au groupe sont menacés de disparaître. Les causes structurelles et conjoncturelles, quant à elles, sont liées aux conditions de travail, au fonctionnement organisationnel de l'entreprise ou bien encore au climat de l'entreprise.

Les changements sont toujours sources de conflits car ils entraînent une déstabilisation des acteurs sociaux, une remise en cause des situations de pouvoirs et du rôle des cadres dans l'entreprise (M. Crozier et E. Friedberg). Ces conflits sont inévitables et ils doivent être gérés dans la transe. Afin d'expliquer le taux d'échec important constaté lors de la mise en place de changements (par exemple, une nouvelle organisation du travail ou un réaménagement des horaires), leurs promoteurs évoquent le plus souvent la résistance des salariés au changement.

_ Toutefois, faire de cette résistance un invariant naturel, irrationnel et irréductible du salarié est trop simpliste. Ce n'est pas tant le changement qui inquiète, que la trop forte incertitude qui résulte de la majorité des démarches de changement : s'il ne peut correctement comparer les avantages et inconvénients des différentes situations (ante et post-changement), le choix du statu quo par un salarié apparaît comme une décision rationnelle.

_ Pour dépasser ces résistances, la RH doit adopter une démarche aussi consensuelle que possible, permettant aux salariés d'avoir une vision partagée, d'une part de la situation existante et, d'autre part, de la situation à venir. Ce type de démarche, fortement participative, se traduit souvent par des logiques de type « projet » et requiert un temps et une énergie non négligeables. Le niveau d'implication et d'exemplarité des managers est primordial pour la réussite d'un processus de changement, puisque d'eux dépendra en partie l'adhérence des

salariés au changement proposées. Apparence par de multiples négociations. (**Serger PANZUK, mai2006, p112**)

3-2- L'acceptation progressive du changement

La capacité pour l'entreprise à lutter contre les résistances, à désamorcer les conflits et à faire accepter le changement repose en partie sur le leadership de ses dirigeants. Pour qu'un leadership soit efficace le dirigeant doit être visionnaire, il doit savoir communiquer, il doit savoir déléguer et il doit bien se connaître lui-même, c'est-à-dire, connaître ses forces et ses faiblesses. Le leadership repose sur des compétences intellectuelles, techniques et relationnelles (Ecole sociotechnique E. Triste et F. Emery).

La construction d'une vision partagée, la modification des comportements, l'acceptation de l'incertitude, la suppression des freins et des résistances au changement reposent également sur la confiance que le dirigeant inspire aux salariés.

Le dirigeant peut choisir entre deux méthodes permettant de mener le processus de changement. Le processus par rupture consiste à changer les structures et les responsabilités formelles puis à changer les relations et processus interpersonnels et enfin, à changer les attitudes et les mentalités individuelles. Le processus par émergence consiste à changer en premier les attitudes et mentalités individuelles puis à changer les relations et processus interpersonnels et enfin à changer les structures et responsabilités formelles.

Le pilotage du changement, quelle que soit la méthode retenue, doit permettre de guider efficacement l'entreprise tout au long du processus de changement. Il s'agit de réfléchir à la flexibilité nécessaire aux utilisateurs pour leur permettre d'enrichir leur implication.

La planification, à la fois stratégique et opérationnelle du changement, doit prendre en compte L'aspect temporel, élément essentiel de la démarche.

Le pilotage dure jusqu'à ce que les nouvelles habitudes soient parfaitement intégrées et acceptées par tous. La surveillance du bon déroulement du processus de changement au quotidien est essentiellement assurée par l'équipe de facilitation. Celle-ci a pour mission de déjouer les résistances, de dénouer les nœuds éventuels qui pourraient bloquer le processus et de faciliter le dialogue et les échanges à tous les niveaux hiérarchiques. Il lui appartient, en effet, d'accompagner le changement, d'en faciliter l'appropriation par tous les acteurs, la

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

presque totalité des ressources de l'entreprise devant être mobilisée dans ce sens. (Ibid. p113 ,114)

4-Les trois phases du changement organisationnel

Parmi les nombreuses tentatives de modélisation des processus de changement, celle, pionnière, du psychosociologue K.Lewin, établie en 1951, fait toujours figure de référence. Cette auteure distingue trois phases :

_ Le dégel : cette première phase consiste en un état des lieux de l'entreprise et la mise en place des conditions nécessaires au changement. La RH et les managers doivent d'identifier les forces motrices et les forces résistantes au changement ;

_ Le changement : la faisabilité du changement dépend de la diminution des forces résistantes .Les promoteurs du changement doivent pour cela éclairer l'avenir et permettre une réelle implication de l'ensemble des salariés concernés dans cette réorganisation ;

Le regel : dans cette dernière phase, l'entreprise cherche à faire en sorte que les changements obtenus soient durables. Au cours de cette phase, les nouveaux comportements du changement consécutifs au changement se mettent en place et remplacent les anciens. Les promoteurs du changement veillent tout particulièrement pendant cette période à accompagner cette évolution, tout en restant ouverts aux critiques afin de désamorcer une éventuelle remise en cause tardive

Le nombre des changements agréé est parfois si important que certains spécialistes estiment que ces mutations sont devenues l'état stable des organisations. (DAVID DUCHAMP, Loris GUERY, 2014, P122)

5- : Les objectifs de la conduite du changement organisationnel

5-1- L'adhésion des principaux acteurs d'un projet

Sans transformer cette action en Endoctrinement, il s'agit de comprendre les attentes des différents partenaires Du projet et de leur proposer des actions de communication, de formation et D'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé. Quelles

Sont leurs attentes ? Leurs besoins, leurs envies ? Leur fait peur ? Un projet sans adhésion est obligatoirement voué à l'échec.

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

Ce travail de recherche d'adhésion est une forme de marketing interne. Faire adhérer devient le maître mot dans un environnement où il y a une inflation de projets et donc de sollicitations mais également dans un contexte sociologique où de plus en plus de personnes ne veulent plus obéir à un ordre mais s'inscrire dans des dynamiques de Co-construction. Pour cela il est nécessaire d'aller vers ces acteurs, d'échanger avec eux, de comprendre leurs attentes et de mettre en place des dispositifs de concertation

5-2- La transformation.

Lorsque les individus adhèrent à un projet, ils se mettent en situation de production. Ils bâtissent des diagnostics de l'existant, envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela se matérialise par des modifications des processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur son futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des positions.

5-3-Le objectif de l'évolution

N'est pas sur le même laps de temps que les deux précédents. L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation. Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celles-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendus. On a en général des résultats opérationnels (remplacer l'application informatique x, avoir une nouvelle organisation du service comptable), des résultats projet (tenir les budgets et le planning), des résultats business (diminuer le coût de traitement de la facture de 15 %) et des résultats que nous qualifions de culturels (augmenter l'autonomie des salariés, développer une culture de résultats). L'évolution porte plus particulièrement sur ce dernier type de résultat. Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise et c'est un moyen de la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences. Nous sommes souvent interrogés en tant qu'expert en conduite du changement sur le temps nécessaire à des changements de culture. Notre réponse est de dire qu'il est très difficile de faire évoluer une

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

culture d'entreprise et que le seul moyen d'y parvenir est de lancer différents projets concernant les outils, l'organisation et la stratégie et que la réalisation de ces derniers orientera les salariés vers de nouvelles valeurs culturelles. Mais cela peut prendre plusieurs années alors qu'un projet se quantifie en mois.

6- L'impact du changement sur l'organisation

Le changement représente, à court terme, un coût pour l'entreprise dès lors qu'elle supporte des dépenses de formation du personnel, de restructuration, d'acquisitions en équipements et matériels. Mais l'entreprise doit le considérer, non comme une charge mais comme un investissement puisqu'il est destiné, à moyen terme, à accroître ses performances. Ainsi, le retour sur investissement est le ratio financier qui va déterminer le rendement du capital investi. Il devient ensuite un outil de suivi des résultats et doit conforter l'entreprise dans le bien fondé du changement opéré.

L'élaboration d'un questionnaire destiné à collecter des informations sur le ressenti des collaborateurs face au changement permet à la direction d'identifier au quotidien les sources de 16 Satisfaction ou, au contraire, les sources d'insatisfaction, de dysfonctionnement ou de non qualité. Dès lors que le changement sera perçu comme bénéfique par les collaborateurs, l'adhésion et l'implication de ces derniers aura des répercussions positives sur les performances économiques et sociales de l'organisation.

On peut citer l'exemple d'IBM, présent dans le secteur de l'informatique depuis plusieurs années et qui a réussi un changement organisationnel majeur, celui de l'introduction des tics dans l'entreprise à partir des années 90. Pour ce faire, L. Gerstner, dirigeant charismatique et visionnaire appelé pour redresser l'entreprise en difficulté, a adopté la démarche suivante destinée à faire d'IBM une e-entreprise en cohérence avec la stratégie générale d'effectuer du e-business : imbrication et complémentarité des technologies et de la stratégie et suppression d'un certain nombre d'éléments présents dans l'organisation précédente (réduction du personnel, restructuration, modification des processus....) qui ainsi n'ont pas constitué des obstacles à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. En matière de gestion des ressources humaines, les réfractaires à l'utilisation des tics ont mis en avant le fait que l'utilisation systématique des outils pour toute communication (mail ou visioconférence) entraînait pour eux le sentiment d'être plus des « robots » que des collaborateurs. Ils déploraient un manque de relation « vraie » au profit d'une relation « virtuelle » et ressentaient un sentiment d'envahissement dû au fait que la possibilité technique de travailler

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

à tout endroit et à tout moment modifiait la frontière vie privée/vie professionnelle. La direction d'IMB a résolu ces problèmes en adoptant une politique de gestion du changement efficace : diffuser l'information et communiquer afin de faire évoluer les mentalités, diffuser la vision du dirigeant en expliquant le bien-fondé de cette nouvelle stratégie, faire relayer les informations par les adhérents au changement avec l'objectif de convaincre les réfractaires au changement... Pour ce faire, IBM a privilégié l'intranet mais a également dispensé des formations et fourni des explications sur l'évolution des métiers. Progressivement, la nouvelle stratégie s'est imposée à tous et a remporté l'adhésion de tous. Aujourd'hui, IBM continue son ascension dans le domaine de l'informatique et, bien qu'évoluant dans un environnement concurrentiel, elle se situe parmi les premières entreprises dans son secteur d'activité occupant même la première place dans l'offre de certains services tels que des services de gestion d'applications ou bien encore des services d'externalisation de processus métiers.

En conclusion et en réponse à la problématique posée en introduction : « Pourquoi le changement s'impose-t-il à l'entreprise et comment peut-elle le gérer efficacement ? » on peut dire que la restructuration d'une entreprise entraîne des changements organisationnels qu'il lui appartient de gérer au mieux car, de leur réussite, dépend son devenir. La mise en place de la gestion du changement au sein de l'entreprise a pour but d'accroître sa flexibilité, sa souplesse et sa réactivité afin de faire face le mieux possible aux fluctuations de son environnement. Pour mener à bien le changement, le responsable du pilotage du changement doit maîtriser des principes de base tels que la maîtrise de la démarche de conduite du changement qui implique la perception de ce qu'est une organisation et des raisons qui l'obligent à évoluer, la connaissance des principaux facteurs qui peuvent susciter un changement, la typologie des causes de résistances au changement, les différents degrés et leviers de changement, les facteurs facilitant la réussite du changement ainsi que les outils et indicateurs d'évaluation à utiliser.

Et si, pour M. Thévenet, le changement doit faire partie intégrante de la culture d'entreprise, pour autant, selon la théorie de l'engagement de R.V. Joule et J.L. Beauvoir, il n'apparaît pas nécessaire de rechercher une adhésion préalable au changement par une stratégie de communication puisque « C'est en amenant les salariés à réaliser des actes engageants que l'on parviendra à mettre en œuvre le changement souhaité »

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

Quant à J. Fellows, industriel américain, Président d'IBM de 1985 à 1993, il s'exprimait de la façon suivante : « Ne réorganisez jamais sauf pour une bonne raison. Mais si cela fait un moment que vous ne l'avez pas fait, c'est une bonne raison »

7- la théorie de l'engagement : des nouvelle perspective pour le changent organisationnelle

Depuis quelques années, la psychologie sociale des organisations un certain renouveau dans ses travaux sur le changement organisationnel. L'émergence de la théorie de l'engagement apparait comme une piste prometteuse de recherche tant les premiers résultats produits semblent significatifs. En d'autres termes, les recherches montrent que l'engagement organisationnel. Mais qu'est-ce que l'engagement ? Quels sont les fondements et les limites de cette approche ?

7_1- la théorie de la désannonce cognitive de Festinger

Pour comprendre les fondements de la théorie de l'engagement il convient de s'intéresser à sa filiation première constituée par la théorie de la dissonance cognitive. Elaborée en 1962 par L. Festinger, la dissonance cognitive stipule que lorsqu'une personne se trouve en présence d'idées contradictoires, elle ressent des tensions psychologiques désagréables qu'elle va s'efforcer de réduire par son comportement. La dissonance cognitive caractérise le malaise et l'action qui vise à réduire ce malaise lorsqu'un individu prend conscience de la contradiction qu'il y a entre certaines de ses idées. Cette incohérence ou ce conflit entre deux idées conduit à un changement d'attitude et de comportement. Finalement, la dissonance cognitive peut ainsi constituer une force incitant une personne à passer à l'acte. Cette force motive une volonté de réduction des contradictions identifiées, dans la mesure où l'homme cherchera à rationaliser sa pensée et ses actions. (Jean-Michel PLANE, 2003, p93)

7-2 _ la théorie d'engagement

La théorie de l'engagement conceptualisée plus récemment par Kiesler, et développée par Joule et Beauvois, s'inscrit dans le prolongement de la dissonance cognitive.

L'engagement part d'une idée assez simple : l'homme est rationalisant. Dans cette perspective, il adapte ses idées pour les mettre en conformité avec ses actions. L'action

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

précède la rationalisation des opinions d'une personne qui cherche à donner un sens positif à ses décisions.

Suivant Joule et Beauvois, il est possible de conduire les hommes à changer en provoquant des situations qui une fois vécues, feront évoluer les opinions par une rationalisation a posteriori. En d'autres termes, il s'agit d'une adhésion après l'action. Le passage à l'acte et à l'engagement est déterminant suivant cette approche, puisque les actes mis en œuvre sont appréhendés comme étant moteur de la dynamique cognitive et comportementale. Dans ses travaux, Louche précise que l'engagement est le produit de conditions situationnelles, à la différence de l'implication qui repose sur des variables personnelles. L'engagement dépend donc bien de conditions externes à la personne que l'on peut dissocier en deux catégories. En premier lieu, la taille de l'acte qui correspond à sa visibilité, comme son caractère public ou son importance pour la personne que l'on pourra apprécier en termes de coût. Au total, l'apport de la théorie de l'engagement au management est de montrer que la créativité et surtout « la mise en œuvre d'idées nouvelles débutent par des actes, c'est-à-dire des mises en situations plutôt que par des discours »

La problématique de changement organisationnel est centrale en management des organisations. De nombreux travaux sur le sujet visent à chercher à montrer la condition de mise en œuvre du changement. Les recherches sur l'engagement apportent des éclairages novateurs et significatifs à la question de changement organisationnel. Joule et Beauvois ont montré que l'homme agit et pense en fonction de ses actes antérieurs. Dans cette optique, les recherches n'envisagent plus la stratégie du changement par la persuasion, ce qui revient à chercher à convaincre des salariés de l'intérêt du changement. A contrario, Louche démontre que c'est en amenant les salariés à réaliser des actes engageants que l'on parviendra à mettre en œuvre le changement souhaité. Ces travaux indiquent que les effets à long terme de l'engagement librement consenti sont supérieurs à la stratégie de la persuasion. Dans la perspective du management des organisations, Jarosse identifie trois perspectives d'action. En premier lieu, les stratégies de créativité provoquent un engagement favorable au changement. En deuxième lieu, il n'est pas souhaitable de rechercher une adhésion préalable au changement par une stratégie de communication. Enfin, il est capital de susciter la participation par la créativité dans un contexte de liberté, contexte particulièrement favorable à l'engagement. En définitive, les apports potentiels de l'engagement au changement organisationnel et au management des organisations semblent considérables, même s'il convient d'approfondir les recherches dans ce domaine et utiliser, pour l'heure, cette

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

conception du changement avec beaucoup de précaution. (Jean-Michel PLANE, 2003, p93,94,95).

8. la théorie de l'intervention en gestion des ressources humaines

Le processus d'intervention dans les organisations est souvent difficile car le diagnostic et le changement y sont complexes. Les travaux de recherche de Pierre Louart montrent qu'en GRH on ne peut intervenir qu'en comprenant ce qui se passe vraiment, c'est-à-dire en étudiant les acteurs influents, leurs stratégies de pouvoir, leurs objectifs ainsi que l'ensemble des pratiques qui en résultent. L'intervention en GRH requiert donc les compétences multiples, d'ordre technique, politique et relationnel. L'intervenant peut contribuer activement au développement organisationnel de l'entreprise à partir de relations de travail. Celles-ci se caractérisent par des fortes interactions qui produisent des transformations, sources de développement du potentiel humain. Ils peuvent aussi se heurter à des paradoxes ou à des mythes organisationnels comme le mythe taylorien, encore responsable de la stat cité des compétences et des comportements.

8-1 _l'intervention en gestion des ressource humain

L'intervention en gestion des ressources humaines suppose des compétences d'expert en management, mais aussi et surtout de facilitateur et de catalyseur. Néanmoins, le simple fait de demander de l'aide induit dès le départ une situation sociale déséquilibrée dans notre société où l'autonomie est particulièrement importante. En effet, dans la mesure où le demandeur de prestations se place, dans l'échange social, en position de dépendance vis-à-vis de celui qui va l'aider, cela crée un déséquilibre et une vulnérabilité. Cette situation nécessite que l'intervenant opère rapidement un rééquilibrage, sous peine de se faire rejeter. C'est pourquoi les prestataires de services en GRH essaient autant que possible de ne pas donner un caractère trop directif à l'aide qu'ils apportent à l'entreprise. L'intervenant se voit confier un rôle social dans l'entreprise, mais il peut aussi apparaître aux salariés comme l'envoyé et donc l'agent de la direction. Ces représentations impliquent qu'il n'est pas pensable pour les acteurs de confier toutes leurs opinions sur le fonctionnement de leur organisation à un intervenant. . (Jean-Michel PLANE, 2003, p95,96).

8-2 stratégies de développement du potentiel humain des organisations

Dans le cadre d'une intervention en gestion des ressources humaines, on assiste progressivement à la production d'actes de gestion innovants dans l'entreprise. L'évolution du métier de directeur des ressources humaines se fait dans le sens du conseil à la hiérarchie chargée de l'animation d'équipes de travail. Cette mission cherche à développer la fonction pédagogique de l'encadrement et les capacités d'apprentissage des hommes qui est essentiel dès lors que l'on s'intéresse aux innovations en matière de management des hommes. L'idée fondamentale est de permettre aux salariés de se projeter davantage dans l'avenir : l'organisation doit diffuser les objectifs à atteindre, favoriser la réactualisation des compétences et contribuer à utiliser au mieux les savoir-faire acquis dans la résolution quotidienne du dysfonctionnement. La finalité d'une intervention en GRH porte ainsi sur les processus de création et de transfert de connaissances. Il s'agit d'être progressivement capable de créer, d'acquérir et de transférer de la connaissance par l'évolution des principes organisationnels et du comportement professionnel des salariés.

Le pouvoir des cadres supérieurs provient non seulement de leur position, mais aussi et surtout de leurs connaissances, de leurs compétences et de leur capacité à s'interroger sur la portée de leurs propres pratiques professionnelles. Cette capacité d'introspection est généralement peu développée dans les organisations. Elle peut être appréhendée à partir d'actions qui conduisent les acteurs à s'interroger sur les actes qu'ils produisent et leurs effets sur la performance économique et sociale de l'entreprise. Les prestations de nature immatérielle des spécialistes de la GRH peuvent concourir au développement de l'introspection. La mise en place de groupes de projet d'amélioration favorisent notamment l'introspection organisationnelle. Les instruments de GRH conduisent simultanément à une analyse approfondie de l'utilisation du temps de travail au sein des différents services ou ateliers de production, ainsi qu'à une étude rigoureuse de la répartition des compétences. En effet, le développement de l'introspection contribue à l'accroissement du niveau de visibilité et de lisibilité dans l'organisation. (Jean-Michel PLANE, 2003, p98)

Résumé :

La stratégie qu'ils avaient mise en place était qu'à chaque fois qu'on leur proposait un outil, ils trouvaient toujours le moyen de dire que cet outil ne correspondait pas complètement

CHAPITRE II : Le changement organisationnel et la stratégie d'entreprise

à leurs besoins. Il a fallu un gros travail de conduite du changement pour faire évoluer une population d'un système routinier bureautique à un système plus dynamique.

Une des voies de progrès choisie a été de les associer au départ du projet pour le choix du progiciel pour ne pas qu'ils disent que ce dernier ne correspondait pas à leurs besoins.

On s'est aperçu, qu'il fallait des forces au service de cette conduite du changement, forces de formation, de communication, d'accompagnement.

CHAPITRE III

LA CULTURE D'ENTREPRISE

Préambule

Ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital ; c'est le capital immatériel de l'entreprise au même titre que la marque. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous allons parler sur certains points essentiels y'a compris ses caractéristique, son rôle, et ses limites.

1. Définition de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise. C'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les normes et principes qui comme une règle du jeu, régissent les rapports de travail. (**Cheminade benjamin, 2005, p 33**).

Les entreprises voient alors dans leur culture, génératrice de cohésion à travers le partage de valeurs, un nouveau mode de coordination plus souple que les anciens. (**Morin pierre et Delavallée Eric, 2000, p 42**).

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

(**Herbert k. Rampersad, 2005, P 272.**)

La culture d'entreprise dans son acception la plus large, peut être définie comme l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail. Est notamment valorisé le registre de l'entreprise. (**GILLES Ferréol et autre, , 2004.**)

On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation.

La culture d'entreprise correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisés qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

2. typologie des cultures d'entreprise

Différentes d'une entreprise à une autre, les cultures d'entreprise peuvent néanmoins être classées en deux grands types :

2-1-La culture d'entreprise fondée sur l'individu :

Elle vise l'accomplissement individuel et passe notamment par une forte politique de formation continue. Une grande autonomie est accordée aux individus ;

2-2-La culture d'entreprise fondée sur la répartition des tâches :

L'objectif principal de l'entreprise est la recherche de l'efficacité optimale, d'où l'importance accordée à l'autorité, à l'exercice du pouvoir étayé par le respect des règlements et normes internes. L'autonomie individuelle y est fortement restreinte.

3 : Les caractéristiques de la culture d'entreprise :

La notion de culture qui est appliquée sur plusieurs champs d'actions des hommes est considérée dans le domaine organisationnel et managérial ainsi l'entreprise est un corps social, disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs, ses méthodes de management.

On peut citer les caractéristiques suivantes : (Meier Olivier, 2013, p 10-13).

3.1. La culture d'entreprise comme phénomène collectif :

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

3.2. La culture d'entreprise procédée d'une activité symbolique omniprésente : (ibid. P11).

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

3.3. La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission :

C'est à travers la culture que s'organise la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats, et transmettre ces suppositions aux membres. (*ibid.* .P12) .

3.4. La culture d'entreprise est caractérisée par sa cohérence interne :

Elle se présente comme un système de valeurs et des règles relativement structurées.

3.5. La culture d'entreprise est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps :

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

3.6. La culture d'entreprise constitue un «dedans» par rapport à un «dehors» :

En créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et de distinguer des autres salariés. (*Ibid.* P13)

4. Fonctionnement de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un ensemble de références partagées par les membres d'une même entreprise. Elle s'élabore autour de divers éléments :

- Les codes qui facilitent la communication et la compréhension entre les salariés, comme par exemple le port obligatoire dans l'entreprise du costume-cravate sombre ou, à l'inverse, de tenues décontractées (jean, polo, etc..).

- Les rites qui, en structurant le temps, contribuent à l'organisation du travail : le discours de rentrée du président, le déjeuner en équipe du lundi, etc.
- Les histoires qui entretiennent les valeurs fondamentales l'entreprise : par exemple, la construction du mythe de la création de Microsoft par Bill Gates dans le garage de sa maison
- La culture d'entreprise est créée par les membres de l'entreprise et est transmise aux nouveaux arrivants. En évolution constante, elle s'avère difficile à modifier rapidement.

5. Le rôle interne et externe de la culture de l'entreprise :

Selon E. Echein (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux série de problèmes essentiels a résoudre pour assurer le développement de l'entreprise.

Le premier est celui de l'adoption de l'entreprise a son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation.

Le second, est d'ordre interne et pose sur l'instauration et le maintien de relations au travail efficace entre les membres de l'entreprise.

5.1. Le rôle interne de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise permet a des acteurs d'origine des former au sein d'une formations et intérêts personnels différents,de cohabiter et Cooper au sein d'une même organisation, en renforçant les point de convergence et en réduisant les éléments de divergence, la culture d'entreprise doit être par conséquent comme un facture interne d'intégration qui vise a fédérer et mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs généralement de performance sociale ou économique .tout groupe social quelle que soient ses caractéristiques elle a besoin d'un minimum de cohésion et cohérence pour fonctionner optimal , la culture d'entreprise contribue a cette mission ,en loure donnant les fonctions tels que un système de pensée, croyance, habitude, qui vont leur permettre de travailler ensemble malgré leur différences.

La culture d'entreprise s'avère aussi très utile lors de l'intégration des salariés venant d'horizon différent. Elle leur permet d'acquérir rapidement les réflexes et pratique de l'entreprise et ainsi de travailler efficacement avec des autres membres de l'organisation.

Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle (élément de régulation) et de coordination (règle, procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration des méthodes communes unanimement acceptées.

La culture c'est un moyen de fédération, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés. (Meier o, 2006, p10-13.)

5.2. Le rôle externe de la culture de l'entreprise :

La culture de l'entreprise délimite les frontières d'une organisation et permet de lui donner une propre identité 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 collective particulière elle est ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement. La culture d'entreprise se présente aussi comme un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement.

Elle permet de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement. La culture contribue de ce fait à occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de l'environnement. (Op-cite, p14)

Par conséquent, 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 pour faciliter les choix de mise en œuvre des décisions stratégiques la culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (préservation de la stabilité interne) et à la diversité, en rejetant de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou

des positions différentes de celle de la culture dominante celle qui relie la majorité des salariées.

6. De l'audite au projet d'entreprise

Pour transmettre aux différents partenaires les principes de sa politique générale et favoriser l'acculturation des salariés, l'entreprise peut communiquer sur sa culture par le biais de la DRH. L'étape préalable et la réalisation d'un audit de culture, afin d'avoir une bonne connaissance de cette culture. Celui-ci peut, selon M Thévenet, s'appuyer sur :

- _ La personnalité et les valeurs fondamentales des fondateurs de l'entreprise ;
- _ L'historique de l'entreprise et l'évolution de son environnement ;
- _ Les différents métiers de l'entreprise ;
- _ Les différents signes, symboles et histoires.

_ Les conclusions de l'audit servent ensuite à concevoir un projet d'entreprise (déclaration d'entreprise...). Mais l'étude de ces pratiques ne permet pas de trouver un lien de causalité directe entre la culture d'une entreprise et sa performance économique. (David DUCHAMP, Loris GUERY, 2014, P26)

7. Les enjeux de la culture d'entreprise : 7.1. Impacts positifs 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 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.

Le concept de culture d'entreprise, 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.

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 et de la performance des entreprises. En effet, une forte culture d'entreprise renforce la Performance économique d'une société en réduisant ses coûts. Les convictions, pratiques, et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise 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 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.

7.2. 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.

- 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 voire 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.

7.2.1. Les 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 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, 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 Alliant 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.

– On peut également noter que la culture d'entreprise, aussi forte soit-elle, n'est pas éternelle. En effet, on peut citer l'exemple des réductions d'effectifs imposées au personnel d'IBM. Ces dernières ont provoqué une remise en cause brutale de la culture d'entreprise. Marquée depuis son origine par un paternalisme moderniste, IBM assurait un emploi à vie et un salaire élevé. Quant à ceux qui refusaient de se plier aux normes de l'entreprise, il ne leur restait qu'à partir. Le nouveau PDG symboliquement rompu avec la tradition en déclarant officiellement que l'uniforme de l'IBM n'était plus requis. Les salariés, quant à eux s'étaient déjà aperçus de la disparition de l'emploi à vie.

7.2.2. Enfin, la culture d'entreprise entraîne un phénomène de « repli sur soi » de l'organisation.

Par exemple, lors de recrutements, de plus en plus d'entreprises cherchent des candidats ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture en place, (exemple de l'entreprise Samsung qui recrute en faisant une sévère sélection des candidats, ces derniers devant se conformer à la culture maison). Si cette procédure favorise l'intégration de l'individu, elle freine néanmoins l'évolution de la culture interne dans la mesure où celle-ci n'est pas contestée et ne peut s'enrichir par un rapport externe. Le regard critique d'un nouveau salarié peut contribuer à la remise en cause de certaines pratiques. Par conséquent, en refusant de s'ouvrir au monde extérieur et en limitant les contacts avec des salariés aux idées nouvelles, l'entreprise refuse de remettre en question ses méthodes de travail donc compromet ses chances d'évolution. (MELESE Jacques, 1990, p93.94).

8- Les enjeux de la culture d'entreprise

8-1- la culture nationale

Gert van Hofstede a montré dans quelle mesure les cultures nationales sont une des sources de la culture d'une entreprise. Il définit en effet cinq dimensions majeures qui vont servir de critère de différenciation : [HOFSTED Geert Tan, 1994, p280]

8-1-1-la distance au pouvoir :

La distance au pouvoir fait référence au degré suivant lequel les membres d'une société acceptent une répartition inégale du pouvoir. Dans les cultures à faible distance au pouvoir comme les cultures scandinaves et germanique par exemple, les relations de travail sont relativement égalitaires et les supérieurs hiérarchiques facilement accessibles.

A l'inverse, dans les pays marqués par une forte distance au pouvoir, les employés sont à l'autorité de leurs supérieurs et les relations sont fortement hiérarchisées.

8-1-2-- l'évitement de l'incertitude :

Le revêtement de l'incertitude traduit la mesure dans laquelle les membres d'une culture acceptent ou au contraire ressentent de l'anxiété face aux situations incertaines et ambiguës. Les cultures qui cherchent à réduire l'incertitude tendent à multiplier les règles et règlements, à valoriser le conformisme et la sécurité et à travailler dur. En revanche les cultures tolérantes à l'incertitude, tels que les pays scandinaves ou anglo-saxons, contrôlent moins les comportements et sont plus ouverts à l'initiative personnelle et aux idées nouvelles.

8-1-3- la masculinité et la féminité :

Cette dimension appréhende la différenciation des rôles entre sexes dans la société. Les cultures masculines établissent une distance claire entre les rôles masculins et féminins admettent la prédominance des rôles masculins, plus orientés vers la performance économique.

Dans les cultures plus féminines, hommes et femmes sont davantage sur un pied d'égalité et, par conséquent, les valeurs féminines centrées sur la qualité de vie sont plus accentuées.

8-1-4- l'individualisme et le collectivisme :

L'individualisme et le collectivisme traduisent la primauté accordée à l'individu par rapport à la collectivité. Les sociétés fortement individualistes s'encouragent l'indépendance de l'individu, l'initiative privée, la liberté d'action et l'épanouissement personnel tandis que les sociétés collectives privilégient l'interdépendance, la loyauté au clan et à la famille, l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel. Cette étude est débutant

plus intéressante celle a été complétée en 1990 par une enquête menée au sein de vingt unités issues de dix entreprises hollandaises danoises. Elle a permis de mieux préciser ce qui dans la culture d'une entreprise, est déterminé par l'environnement culturel national et ce qui émane de l'entreprise elle-même. Il apparaît que les valeurs des employés sont essentiellement fonction des critères de nationalité, d'âge et d'éducation. A l'inverse, les pratiques quotidiennes qui correspondent aux normes, comportements et aux artefacts culturels, sont déterminées avant tout par l'organisation l'appartenance. Les valeurs différencieraient essentiellement les cultures nationales tandis que les pratiques constitueraient principal élément distinctif des cultures organisationnelles. Hofstede en conclue donc les valeurs sont essentiellement acquises au moment de la socialisation primaire alors que les pratiques sont apprises lors du processus de socialisation organisationnelle.

8.2. La culture de métier

Une culture d'entreprise est également dépendante de la culture du métier de l'entreprise. Ainsi une entreprise spécialisée dans la sidérurgie aura des caractéristiques culturelles différentes qu'une banque ou qu'un laboratoire pharmaceutique. (Ohavy, D, 1990, p 162).

8.3. la culture organisationnelle

La culture organisationnelle regroupe les deux précédentes sources complétées par l'histoire de l'entreprise, les habitudes acquises et les comportements. Il s'agit de la dimension la plus personnelle de l'entreprise.

Cette culture se forme avec le temps, elle est le résultat de l'expérience de l'entreprise, de ses difficultés, elle est le produit de son histoire, elle est née des diverses interactions humaines et elle a pu être orientée par des leaders marquants.

9. Les modes de transmission de la culture d'entreprise

Il convient maintenant d'examiner les divers processus de transmission de la culture, processus qui produiront la socialisation des individus au sein de l'entreprise. Renaud Saulieu processus de socialisation : (sain Saulieu Renaud, 1997, p 39)

9.1. La transmission par l'enceins :

Au sein de l'entreprise, cette transmission peut se faire au moment des sessions de formation mais également pendant les séminaires d'accueil. Les séminaires sont en effet un lieu privilégié de transmission d'une culture. Ils sont de plus en plus courants et deviennent toute les catégories de salaire. Ils permettent de faire se rencontre des gens issus des divers pôles de l'entreprise mais également des individus de toutes nationalités. On cherche également à faire se rencontrer et interagirez la génération. En effet, la culture d'entreprise se répond et s'affirme que chaque individu peut construire. Une fois le candidat embouche, celui-ci va donc participer à des séminaires d'intégration qui vont lui permettre de découvrir le groupe, son organisation, sa culture mais aussi de rencontrer ses paires et de commencer à se constitue un réseau. En effet le rôle des anciens dans la transmission de la culture d'entreprise est fondamental et c'est essentiellement par contact qu'une culture perdure.

9-2-l'apprentissage issue de l'expérience professionnelle :

Ce mode de transmission est davantage efficace dans la mesure où il repose sur un phénomène de coercition. L'individu, pour s'intégrer, doit se conformer aux attitudes qu'il va lui-même observer.

9-3-la prescription idéologique :

La culture intégrer également la vision que les dirigeants cherchent à donner à l'avenir. Cette transmission s'effectue par l'intermédiaire des chartes, projet, plant, tracts et brochures destines a promulgues des recommandations secrètes et des ordres a l'ensemble de l'entreprise. Mais cette prescription idéologique peut également s'exprimer à travers d'autre biais.

10. La notion d'intégration

L'entreprise évolue en fonction du marché et de son environnement, les managers doivent donc créer un climat et un mode de communication plus intégrateur pour le personnel. La culture d'entreprise doit permettre à chaque salarié d'avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son entreprise. Il est donc primordial que les salaires soient bien intègres dans l'organisation. **(Reitter Roland, 1991, p 119)**

10.1. Les outils d'intégration :

10.1.1. L'écrit

C'est le premier vecteur de communication interne, les documents écrits sont la mémoire de l'entreprise (tableaux d'affichages, lettre au personnel, boîtes à idées...). De plus, le dirigeant peut faire circuler dans l'entreprise les documents qui la représentent à l'extérieur, car cela permet aux salariés de se sentir concernés et intégrés, d'où un climat interne favorise.

10.1.2. L'oral

C'est un élément non négligeable dans l'intégration du salarié. Dans cette catégorie, on compte les outils traditionnels comme les réunions, mais aussi les vidéoconférences, les cercles de qualité qui sont des outils intéressants, car ils permettent aux salariés de participer aux projets. Le but principal est que les salariés puissent échanger entre eux.

10-1-3 -Les technologies de l'intégration et la communication

Ce sont des outils très pertinents pour l'intégration du personnel. Parmi les TICs, on retrouve la messagerie (électronique, instantanée, forum), les blogs, et l'Intranet.

11. L'importance de la culture d'entreprise

11-1-La culture d'entreprise et un guide pour le personnel :

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

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

La culture d'entreprise offre à chacun de ses salariés, notamment dans leur première expérience professionnelle à la fois des modes de traitement pratique de toutes les petites actions quotidiennes, et des modèles de comportement : l'ensemble définissant une manière d'être personnellement dans le cadre nécessairement contraignant de ses fonctions, de l'entreprise elle-même et de la vie collective qu'on y mène. **(Breneux Philipe, 2004, p 141)**

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

Les employés de l'entreprise a culture fore savent ce qu'on attend deux : 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 a leur travail, ils s'intéressent de façon exceptionnelle dans les objectifs de l'entreprise, BOTER montre que « les employés ne sont plus considéré uniquement comme des ressources humaines mais aussi comme des richesses ou des actifs ».(**bernache jean Claude, 2003, p 22**)

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

12. impact positif de concept de la culture d'entreprise

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

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

_L'environnement est plus en plus marque par la complexité surtout l'incertitude qui exige de la flexibilité.

_ La qualité devient prépondérante sur la quantité (nécessite d'intégrer le contrôle de chaque poste de travail et non pas de la rejeter en fin de processus).

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

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

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

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

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

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

13. Une culture forte

Les Anglo saxon attribuent trois avantages à une culture forte :

13.1. L'adhésion générale au principe, valeur et normes constituant la culture d'entreprise facilite un contrôle collectif fort repasant sur la pression conformité

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

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

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

Une meilleure motivation des collaborateurs qui ont le sentiment que les actions qu'ils mettent en ouvrent sont en accord avec leur propre choix. (**Devillard olivier et Rey Dominique, 2008, p 64.**)

14. Quand le management s'intéresse à la culture d'entreprise

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

T.J.PETER et R.H.WATERMAN montrent que si la notion de la culture entré dans le mode de management seulement au début des années quatre vingt.

N'est pas par ce que auparavant les entreprise n'avaient pas la culture mais parce que compte tenu de l'évolution des règles du jeu concurrentiel, la culture devient a ce moment la pertinent pour le management.

14-1-les quatre niveaux d'actions :

14-1-1-l'audit de culture :

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

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

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

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

14-2-Maintenance des procédures :

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

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

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

Dans cette catégorie d'action, on peut évoquer le problème des fusions ou acquisitions. Stratégiques de l'entreprise. Par contre la gestion de la fusion est culturelle : il faut faire fonctionner les gens ensemble autour de système de gestion, d'organigramme, et ce dans des situations génératrices d'anxiété par nature.

14.3. Le développement de concept :

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

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

14.4. Le projet d'entreprise :

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

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

Cette brève description du processus de projet montre la place clé de la culture : c'est la base de démarche par la prise en compte des références existantes qu'il s'agit de confronter à l'avenir, à la vision des dirigeants et la discussion des membres de l'entreprise. **(Delavallée Eric et autres, 2002, p22).**

.Résumé

La culture d'entreprise est un ensemble complexe, peu tangible, qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation. Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les firmes cherchent à dynamiser leur potentiel humain, consciente de la richesse de celui-ci.

Bien qu'elle rencontre des réticences de certains acteurs, la culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel. Or, on peut tout de même s'interroger sur le devenir de ces préoccupations dans un contexte où la modernisation est largement fondée sur la précarité de l'emploi et la demande de flexibilité accrue des entreprises envers leurs salariés

CHAPITRE IV

Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule.

Après avoir traité une partie théorique qui nous permet de cerner mieux les théories et les notions de base une relation directe avec notre travail de recherche nous présente également l'historique de l'entreprise Transbois, sa situation géographique, rôle, mission, objectif et matérielle de l'entreprise.

Puis nous metrons en lumière l'organisation de l'entreprise et les procédures d'ajustement de SRH au sein de l'entreprise.

1-1. Présentation de l'entreprise TRANSBOIS :

C'est une société de transformation de bois de Bejaia par abréviation (Transbois), et aussi c'est une entreprise publique économique, Transbois a pour objet de fabrication de plusieurs produits qui concernent le bois comme : contre-plaqué, les panneaux particule ou agglomérés, de latté et en fin le placage tranché. Elle a été ouverte au public pour la première fois le 24 novembre 1972 par le président de la République Houari Boumediène et mise en service en 1973, elle comprend trois chaînes de production principales de transformation de bois par l'utilisation de machines, et de l'équipement mécanique notamment, dans l'opération de sciage, écorchage, pansage, etc.

L'unité est située dans la zone pré-portuaire (arrière port) en bordure de la route nationale n° 12 sur une surface totale de 14,8 hectares.

1-2 Historique de TRANSBOIS

Afin de subvenir aux besoins de l'Algérie en BOIS et ces dérivés, les autorités nationales ont créé la société nationale des lièges (SNL), le 22 février 1968 est née la société nationale des industries du BOIS « SNIB » quatre années après, suite à l'ordonnance du 03-10-1972, ces deux sociétés se sont regroupées dans le cadre d'une stratégie de développement et d'expansion de l'industrie lièges, est née alors la société nationale des lièges et de bois (SNLB).

Depuis sa création la maîtrise de sa gestion et son contrôle sont devenus un problème majeur pour les responsables qui ont pensé par la suite à une spécialisation des fonctions, la société est ainsi prise en charge par des structures distinctes de la production et de la commercialisation.

C'est dans cette optique que la « SNLB ». a été restructurée suivant différents secteurs d'activité, le 30-06-1983 pour donner naissance aux entreprises suivantes :

- Entreprise Nationale de Liège (ANL)
- Entreprise Nationale d'Achat et Transformation des bois (ENATB)
- Entreprise Nationale des Article Quincailleries Serrurier (ENAQSA)
- Entreprise Nationale de Menuiserie Générale et Préfabriqué (ANMGP)

La réalisation de la majorité de ces entreprises, a été effectuée par des société étrangères en l'occurrence des sociétés belge.

La « SNLB » s'approvisionnait à partir de la SONACOB, le 01-06-1998 l'entreprise TRANSBOIS-SPA a été filialisé a l'issu de la structuration de l'ENATB passant aussi à l'autonomie. Les 10 juin 1998 selon les termes de la note du 28 mars 1998 de monsieur le directeur général de l'ENATB (l'entreprise nationale de transformation de bois). Actuellement devenue le groupe WOOD MANUFACTURE (W.M)

L'ancienne unité de production. Après transformation juridique, devient société commerciale de forme société par action (SPA), est filial de groupe W.M sous le nom Entreprise Publique Economique (EPE-TRANSBOIS), l'entreprise de transformation de bois de bejaia dont le capital et de 284 250 000 000DA entièrement détenu par le groupe W.M. et dont le siège est situé à bejaia. Donc au plan juridique définitivement constituée après son inscription au registre de commerce, l'ouverture d'un compte bancaire et la et la libération en numéraire du premier apport de capitale.

1-3.Situation géographique

L'unité TRANSBOIS de bejaia bénéficie d'un emplacement géographique dans l'exercice de son activité car elle n'est qu'à deux kilomètre du centre ville. Et ce situé dans une zone portuaire proximité des routes nationales N°19, N°21, et le chemin de fer ce qui diminue très sensiblement les couts de transport car la matière première provienne essentiellement par voie navale des pays Européens et Africain

Elle s'étend sur une superficie de 14,8 hectares dont une partie est occupé par le parc de réception du bois, les parcs de première transformation des agrumes et

L'autre partie est constitués de l'atelier de production de maintenance les locaux administratifs les magasins de stockage (produit finis) et deux hangars pour les chaudières.

1.4. Rôle de l'entreprise TRANSBOIS

E.N.A.T.B a pour rôle de satisfaire les besoins nationaux en matière produit des industries de bois, elle participe à la construction de logement à leur équipement par le billet de son secteur meuble.

Tout au cours de son évolution la SNLB a bénéficié hors des plan de développement des crédits lui permettant de renouvellement de son équipement de production.

La réalisation de nouvelle unité de production est élargie ainsi que son champ d'action.

1.5 missions et objectifs principaux de l'entreprise

Transboi –spa est la plus grand important société de transformation de bio en Algérie, sa mission s'inscrit essentiellement dans le cadre de développement de secteur de l'industrie. cette entreprise a pour objectif :

- production et commercialisation de bois et dérivé
- satisfaire le marché locale et besoins de l'entreprise menuiserie générale et d'ameublement (produit fini et semi fini)
- création de poste de travail

1.6 Moyen matérielle de l'entreprise:

Transe- bois est une grande entreprise de Bejaia a par abréviation transe bois –spa et la principale société en Algérie ; ayant cumulé indéniable savoir faire dans le domaine de transformation de bois des sens locale ; exotique et européen notamment la fabrication et commercialisation des panneaux 100 bois, panneaux partielle ou aggloméré, lattée, contre plaquée et placage de roule grasse a son expérience acquise 42 ans. Durons ses années transe bois a capitalisé une maîtrise réelle de son métier dans le strict métier de bon pratique de fabrication, autrement dit, un temps d'atout qui répond aux attentes de ses clients à travers l'entreprise pour satisfaire les besoins de la clientèle

1.6 nature d'activité de l'entreprise

Transbois est spécialisé dans la fabrication des produits industriels placage sciage

2. organisation de l'entreprise transe bois : elle s'organise comme suite :

1.1 la direction générale :

a- le président directeur générale

Le PDG et le responsable de bon fonctionnement stratégique de l'entreprise, et en cas d'absence, le cadre dirigeant assure l'intérim

b- cadre dirigeant :

Et le bras droit de PDG et son assistant permanent il assure le suivi et la gestion de toutes les directions de l'entreprise, son contrat pour la charge de directeur administratif et finance un contrat de durée déterminée

Contentieux : ayant pour mission :

Assure le conseil, la veille juridiques, la prévention de risque et la défense de l'entreprise dans le Domain de droit ;

-respecter la législation et la réglementation et les adapté au besoin de l'entreprise par l'étude et interprétation de texte juridique et value les risque d'opération muni et l'imaginer le montage juridique les avantages pour l'entreprise

d-le secrétaire

Ces travaux son lies à la direction générale

e- marketing : ayan pour mission :

- d'élaboré et propos a la direction générale la stratégie et la politique commerciale de l'entreprise

- déterminé l'orientation stratégique, les objectif à attendre st le moyen a métrée place, après analyse et évaluation des défirrent composant de marcher

- animé, cordoneé et contrôler avec les collaborateur, les activité de conception mis en œuvre nécessaire au développement sur le marcher des ou des service proposé par l'entreprise.

f- audite : ayant pour mission

-d'observer et analysé a fin dé dentifié et dévalué les risque par le biais

D'un ensemble de règle et de procédure

-diagnostiquée et effectuent une saintaise des informations reculé et identifie l'origine des anomale éventuel

-assurer aussi de la bonne circulation de l'information entre les déférant service d'entreprise

g la direction administrative et moyenne

A comprend deux département :

Département administrative et département comptabilité et finance :**1.2 département administratif et moyen**

Le chef de département administration et moyen occupe un poste très sensible et sa principale tache et d'assure le suivi de la carrière de son personnel et il veille application de la réglementation et les procédures en figure et la décision précise au sein de son département qui comparons les servis suivant

-service ressource humain

-général service moyen

-service formation

a- département de comptabilité : il est chargé de

élaborer le budget suivant : des investissements, le budget des charges, la gestion des trésoreries, la tenue des inventaires, et budget exploitation finance et comptabilité

Le département de comptabilité comprend le service **suivant** :

Service comptabilité général

-service finance

Service analytique

b- départements commerciale

La tâche de cette direction consiste en approvisionnement en matières premières conformément au besoin de la production. Elle est chargée aussi d'organiser la distribution, ainsi que la satisfaction des besoins, la mise en place de produits à travers tout le pays. La direction commerciale comprend les services suivants :

-service de vente et recouvrement

-service d'approvisionnement

-service de gestion des stocks

1.3 direction de la maintenance :

1.4 elle intervient dans toutes les entreprises préventives, de mécanique générale en ce qui concerne la prise en charge des études de conception et d'aménagement

Le rôle de la direction à travers ses départements et services est :

-instruire de la meilleure méthode de travail

-se rendre compte à tout moment de l'état et de la modification des machines

-arriver à minimiser l'importation de pièces de rechange par la recherche des moyens de leur réalisation

2.4 Direction de la production

-cette direction est dirigée par un directeur qui assure le contrôle et le suivi des différentes chaînes de fabrication

3. les procédures d'ajustement de SRH au sein de l'entreprise transmise

-le service de ressource humain au sein de transe bois et aussi a contribution dan la prévention soi en se tannent le super viseur dan loure effort de formation soi en mitan en pie de program de sécurité stimulent par exemple, la cardant de affiches sur les quelle en peu lire les slogans

3.1. Recrutement :

La fonction de recrutement à la transe bois jeux un rôle primordial dan le SRH en cherchant les candidats susceptible de satisfaire les besoin exprimé et répondant au exigences demandé

3.2 formation

-il existe deux types de formation au sein de transe bois

- formation interne

-formation externe

3.3 La rémunération :

La rémunération au sein de transe bois et fonder sur une grille de salaire

La grille de salaire de transe bois et une grille indiciaire exclusivement verticale. Chaque post a un valeur indiciaire. les poste ayant une même valeur indiciaire se regroupé à un grade. le directeur ne été pas concernée par cette grille de salaire ni par les des position de rémunération d'un contrat de performance.

Présentation de l'indice socioprofessionnelle

-agent exécution de l'indice 01 a l'indice 09

-agent de maitrise de l'indice 10 à 13

Cadre de l'indice 14 à l'indice 25

3.4. Promotion

La promotion sanction, le développement des connaissances des qualifications professionnelle par la nouvelle affectation a un poste de travail qui lui confère en grade supérieure a se lui qui été le sien.

Le travailleur a promouvoir a compiler sure le poste a occupé un période Dessié destiné A 'apprécie ses qualité et capacité professionnelle et mieux le préparer pour accomplissement des nouveaux poste de travail

Aussi d'errant la période d'essai le travailleur en fait l'objet d'un suivi ou d'une évaluation par l'employeur sur la base de travaux qu'il a réalisés cette période d'essai ne peut excéder :

-04 mois pour le groupe excusions 06 mois pour le groupe maîtrisé 12 pour les cadres
Dans le cas de travailleur ne pas bien assimilé pendant son période d'essai son responsable lui rajouter 04 mois de plus selon le résultat obtenu soit confirmé dans le poste soit réintégrer dans son poste d'origine

Résumé

Ce chapitre ne permet de présenter l'entreprise publique transe bois et de mettre lumière ses principales missions objectivesetc.

Chapitre V

Présentation et discussion des résultats

Préambule :

Dan ce chapitre en vas illustrée pour la parte pratique l'analyse des donnée et interprétation des résultats et la détermination de caractéristique des membres de notre échantillons d'étude au sein de l'entreprise de trans bois. Ces caractéristique constituent l'ensemble des informations sur les enquêter.

1. Les caractéristiques personnelle des enquêtés :**Tableau 01 : la répartition d'échantillon d'étude selon le genre :**

Genre	fréquence
Masculin	6
Féminin	2
Total	8

D'après ce tableau le genre masculin et represent avec 06 Person contre 02 Person de genre féminin qui ce explique par la nature de travail de l'entreprise

Tableau 02 : répartition des enquêtes selon la catégorie professionnelle.

Catégorie professionnel	Fréquences
Cadre	4
Agent maitrise	2
Agents d'exécution	2
Total	8

D'après les donnée mentionnée nous informes que 04 e deux d'enquêter son des cadre et deux des agents de maitrise et deux agent d'exécution.

Tableau 03 : répartition des enquêter selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	fréquence
Primaire	2
Moyen	1
Secondaire	3
Universitaire	2
Total	08

D'après ce tableaux le niveau d'instruction des enquêté est divisé en quatre niveau 2 primaire, 1 moyen, 3 secondaire, 2 universitaire.

1. Analyse et interprétation des résultats :

Première Hypothèse

« Toute réalisation et réussite d'une stratégie mis en œuvre au sein d'entreprise et dépend de respect des valeurs et des traditions de l'entreprise qui est sa culture »

Conséquences d'un changement stratégique dans votre organisation

<p>-Le changement de la stratégie organisationnel et ses conséquence</p>	<p>08-le changement n'a pas vraiment réussi la stratégie adapté n'a pas une vision claire et des objectifs qui dépasse notre situation dans tous les coté, et l'entreprise a connu une résistance sévère.</p>
---	--

A propos de la première question concernant le changement de la stratégie au sein de l'entreprise **transe-bois**, nous relevons le résultats que la majorité de nos enquêtés au sein de TRANS-BOIS concédèrent que le changement de la stratégie et comme un obstacle pour la réalisation de leurs tache cette constatation et confirmer par la majorité de nous enquêtés avec une simple expression "**...on a rien bénéficié de ce changement**" alors ils sont contre ce changement qui demande plus d'effort et plus de taches et beaucoup de pression sur les travailleurs . Plus de ca le salaire est fixe c'est-à-dire il ne y a pas de l'augmentation des salaires autrement dit le changement des habitudes et tradition de travail qui constitué la culture d'entreprise provoque une certain perturbation alors ce changement de stratégie il ne motive pas les travailleurs et la réaction des travailleurs ces exprimé par une résistance au changement.

Acceptée l'augmentation de la productivité, la réactivité ... Peut être que simplement quant en respecte leurs situation, culture relève de la dimension stratégique. La culture d'une entreprise est constitutive de sa structure, de son fonctionnement, elle n'est peut-être pas réductible à un levier opérationnel disponible pour réaliser un objectif, entre autre la motivation des personnels.

Et selon nos enquêtés pour le bon déroulement d'un changement stratégique et organisationnel il faut d'abord respecter l'augmentation des salaires et l'amélioration des conditions de travail, et l'encadrement dans le travail et la nouveauté de matériel.

2. La réaction sur le changement

<p>3. -La réaction au changement</p>	<p>06- l'enceinte des machine et le matérielle de production à l' origine de toute mauvaise réaction au changement.</p> <p>02- resté attaché au système habitué.</p>
---	--

la réaction en vers tous changements au sein de l'entreprise et le point le plus important dans le processus de réalisation d'une stratégie l'acceptation de changement ne put être que dans le cas de la satisfaction des travailleur enfin au sein de l'entreprise trans bois le changement et très difficile nous affirme un cadre en ressource humain d'après notre enquêteur infra structure elle-même dans l'entreprise possède une résistance pour toute changement a venir l'enceinte de la chaîne de production les machines resté toujours le problème majeure de toute d'érecteur qui Vien avec une nouvelle stratégie puis l'ouvrier qui se trouve face à une nouveau mode de travail dans ce cas des exécuteur a la chaine ne explique que le rendement ne peut être ni de qualité ni quantité l'ennui et la démotivation des ouvrier et la réaction la plus marquer et ou une autre résistance a paraitre de côté des dirigeant

Une réalité vécu à l'entreprise transe-bois dan Person ni gagnant de cette situation mais un projet d'accompagnement de ce changement doit être nécessaire pour sortir de ce genre de conflit et de désigné la de marche qui accompagne le changement et étudie les demain de changement économique, juridique, social, technologique, écologique, culturelle, stratégique est caractéristique globale et partiel et ici la gestion de changement doit être une démarches qui vas de la perception d'un problème d'organisation, le choix et mise en place d'une solution dans des condition optimales de réussite évidemment pour mettre un changement qui doit développer et administré une stratégie de changement efficace qui intègre a la foi la culture d'entreprise et le processus.

**4. l'impact de changement sur les traditions de travail au sein de
l'entreprise**

-l'impact de changement sur les traditions de travail au sein de l'entreprise	05- a détruit l'esprit de l'équipe et il a créé des conflits et le régionalisme. 03- question d'adaptation avec le temps.
--	--

Tous nous enquêter assume que un nouveaux changement crie une résistance peu import commet mais la perturbation de climat de travail se produise. mai ici nous explique un dirigeant de GRH que tous changement au mode de travail doit être très vigilant et sa à cause de l'enceintée de la majorité des travailleurs de l'entreprise trans -bois

Selon nos salaries ce changement stratégique et organisationnel il a /touché leur tradition au sien de trans-bois parce que il a détruit l'esprit de l'équipe et il a créé des conflits et de régionalisme au sien de trans-bois.

Nous posons ainsi une circularité fondatrice de l'adaptation : elle opère entre des problématiques humaines communes, des situations particulières contradictoires et des stratégies (acquises et à inventer) qui y répondent par un ajustement complémentariste entre les directions d'action opposées, L'être humain n'est pas enfermé dans sa culture. Il garde les caractéristiques d'un fonctionnement humain lui permettant justement d'être, si nécessaire, en accord ou en conflit avec sa propre culture et tradition, et, par là même, de la maintenir, de la modifier ou de la faire largement évoluer.

**4. l'influence d'un changement stratégique ou organisationnel sur
votre tradition au sein de votre entreprise**

-la culture d'entreprise et l'acceptation de changement au travail	08- -le respect de leur culture -le bénéfice de ce changement qui se résulte par l'augmentation du salaire.
---	--

Les facteurs qui pousse les ouvrier au sein de l'entreprise a accepter le changement son très divers d'après nous enquêter au sein de trans-bois les changement put être accepter quand en le poursuit avec des condition qui motivons les acteur cibler nous enquête nous explique que la culture de l'entreprise trans- bois et fonder dès la naissance de l'entreprise sur l'esprit de travaille de compétition et de travaille en équipe et que il ont eu qu'un problème en vers la main d'œuvre de l'entreprise mais aussi leurs culture fonder sur l'appartenance a cette entreprise ne les permettre pas d'acceptes un changement que quand il se sentir qu'il Von profiter personnellement de ce changement et que l'organisation et l'ensemble des participants bénéficies du changement et qui ne sont pas utilisé d'une manier au d'une autre

Deuxième Hypothèse :

« La bonne réalisation des tâches au sein d'entreprise et dépend de sa culture, et sa stratégie »

1. la signification de la culture d'entreprise

- La culture d'entreprise	01- la culture d'entreprise et considère comme le frein de toutes les entreprises. 07-c'est le système d'entreprise.
----------------------------------	---

Dévoile l'écart entre le discours des décideurs et la réalité sociale de leurs organisations. La culture d'entreprise au point de vue de nous enquête a la chaîne de production et le système de l'entreprise et sa mentalité existe depuis la naissance de l'entreprise et le chemin à suivre par ce qui il viennent plus tard une définition pour elle qui représente une créance contrairement au cadre qui nous a défini la culture comme une personnalité spécifique de l'entreprise mais tôt ou tard va disparaître face à la mondialisation et ces nouvelles technologies qui communiquent souvent sur le besoin d'accroître les responsabilités, l'autonomie et l'autodétermination des employés dans le choix et l'atteinte des différents objectifs professionnels, comme conséquences des modifications nécessaires pour demeurer compétitif face aux autres organisations. Et que la culture d'entreprise et considère comme le frein de toutes les entreprises.

Elle doit être apportée aussi une contribution primordiale aux fonctionnements techniques, à travers les multiples occasions de bien -ou de mal- à assurer la coordination des activités au sein de l'organisation. La culture d'entreprise, en spécifiant, ne serait-ce qu'implicitement, certains comportements et références communs, contribue considérablement à standardiser ces comportements et le traitement des interfaces.

2. Ce que partagez avec les membres de groupe de travail

-Ce qui est partagée entre les membres d'équipe au travail	08- les valeurs, traditions, et rit, travail en équipe,
---	--

Ce sont les représentations systématiques et les activités programmées de l'entreprise. Elles ont pour fonction de développer le sentiment d'appartenance, d'accorder de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs charnières et de fixer la culture pour éviter qu'elle n'évolue au gré des modes.

Dans le coté de l'entreprise **transe bois** le sentiment d'appartenance physique et moral en vers l'ensemble de la communauté de l'entreprise et l'entreprise physique elle mêmes se trouve depuis la naissance de l'entreprise Les rites se manifestent dans les attitudes verbales et gestuelles qui s'expriment au travers de célébrations, à l'occasion de repas festifs, de départs à la retraite, de promotions ou d'anniversaires

Si l'on établit un rapport entre le rendement et la notion de groupe, avec tout ce que cela comporte, son rapport avec la notion de culture n'y apparaît pas encore sous une forme conceptuelle. Les valeurs et les perceptions propres à l'entreprise ne sont pas encore reconnues comme relevant de ce que l'on entend ordinairement par culture. Cependant, une innovation dans la manière de considérer l'entreprise s'amorce.

3. les facteurs essentiels pour le développement d'une entreprise

-Les facteurs essentiels pour le développement d'une entreprise	01- esprits de travail et concurrentiel de l'ensemble des travailleurs. 07- satisfaire les travailleurs.
--	---

D'après nous enquêter « **un bon changement organisationnelle fondé sur une bon stratégie et un accompagnement stratégique qui attire sa stratégie de la culture d'entreprise pour éviter de pré et de loin les résistances qui suit les changements et estiment avantageux d'harmoniser l'univers des relations sociales de l'organisation** ».

S'intéressent et accordent à une plus large place aux forces sociales. L'intégration des facteurs culturels, comme les valeurs et les perceptions relatives à l'organisation, autant dans les modes opératoires des organisations que dans les travaux théoriques, prennent de l'ampleur. Comme beaucoup d'industriels nous l'ont fait remarquer, la motivation est une notion complexe. Tenir compte, intervenir sur la culture d'entreprise relève du long terme, en conséquence, l'utiliser aux fins de motivation ne peut donner de résultat que diffus et étalés dans le temps. On l'emploiera donc pour asseoir un climat de motivation ou le développer.

4. règlement interne de entreprise transe bois

-ce que représente le règlement interne de entreprise transe bois à ces travailleur	08- un code qui se manifeste dans les cas de punitions
--	---

Toute nous enquêter se mis d'accord à l'entreprise trans- bois que le règlement interne de entreprise reprisent le code de punition et ce manifeste dans les cas où un travailleur mérite une punition.

Une situation qui nous explique que le sérieux au sein de l'entreprise trans-bois est une question majeure, et effectivement es a la base de tous activité humaine.

5. La communication au sein de l'entreprise

-La communication au sein de l'entreprise	08- une bonne communication grâce à la relation fondée sur le principe de respect
--	--

D'après toute notre enquête la communication au sein de l'entreprise marche à merveille grâce à une bonne relation fondée depuis longtemps et qui est devenue une culture de l'entreprise à cause des valeurs et sentiments et la situation presque équilibrée entre la majorité des ouvriers même si il y a des fois un abus de la direction envers les ouvriers les travailleurs mais le fondement d'un front syndical au sein de l'entreprise a donné beaucoup de solutions aux problèmes liés au travail entre l'administration et les membres des travailleurs et qui est l'une des plus gagnées de l'entreprise trans-bois de Bejaia

Et cette communication se préoccupe de la cohésion sociale de son organisation, et elle a donné la vocation d'accompagner dans ces cas la résistance au changement,

6. Le climat de travail au sein de l'entreprise

-le climat de travail au sein de l'entreprise	08- un climat qui est marqué par le sérieux au travail, grâce à la discipline au travail.
--	--

Le climat de travail est l'une des choses les plus marquantes à cette entreprise nous explique un travailleur de la chaîne grâce à la conscience de tous les membres que la discipline avant tout et

le sentiment que l'entreprise et la maison que assure leur pain et la maison doit être protégé avec ses membre d'abord avant tout

Une pensée qui est devenu une culture propre de l'entreprise, Afin d'être en mesure de former une entreprise vraiment unique et la culture d'entreprise compétitive. Une stratégie d'affaires grâce à des systèmes de culture d'entreprise, la gestion de l'entreprise de la culture, la culture d'entreprise de l'innovation, la diffusion de la culture d'entreprise et les services du système de planification de l'image d'entreprise pour aider les clients à créer une des caractéristiques de l'entreprise et la culture d'entreprise compétitive, être en mesure de faire de la croissance saine, avantages à long terme pour l'entreprise Renvoie à l'idée des entreprises spirituelles et culturelles, les employés de l'état psychologique de la connaissance et de la capacité de savoir, ce est la conviction que la poursuite de l'entreprise. Personnel interne joué polymérisation de cœur, polymérisation de l'esprit des clients étrangers jouent le rôle. La culture institutionnelle que les employés doivent travailler dans une culture spécifique, employés schémas de pensée mentale, la personnelle connotation psychologique institutionnelle vraiment accepter et être en mesure de respecter consciemment par les résultats. Les employés jouent un rôle de régulation ces des argumente qui pousse l'entreprise transe bois a participé à la création de bon climat de travail.

Résumé : ce chapitre nous permettre de montré l'analyse et interprétation des résultats avec la vérification des hypothèses

02. vérification des hypothèses :

1. Vérification de la première hypothèse :

À partir des questions posé dans notre entretien concernant la première hypothèse qui es la suivante : " **toutes réalisation et réussite d'une stratégie mis en œuvre au sein d'entreprise et dépend de respect des valeurs et des traditions de l'entreprise qui es sa culture**", on a obtenu les résultats qui sont centré sur les répons de responsable et exécuteur interrogés, et dont on va essayer des détaillés comme suite :

Selon nous enquêté interrogée tous leurs réponse nos a confirment que le respect de la culture d'entreprise dans ses valeurs et tradition et a l'origine de toutes continuité est évolution.

À Cette effet, la majorité des enquêtés de l'entreprise **trans-bois** contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise. L'entreprise dans une optique orienté ,valeurs sont concrétisé et ancrée dans la stratégie d'entreprise dans les processus et dans la culture profondément ancré dans notre culture d'entreprise ces valeurs guide nos comportement individuelle et nous principe d'action a l' garde de nous client , valeurs de tolérance ,attitude et l'estime de soi et déjà bien ancrée dans la personnalité

On pense que les difficulté rencontre par les entreprise s'explique en parte par l'inadaptation de leurs model de management d'inspiration étrangère aux réalité culturelle , la prise en compte des tradition et valeurs culturelle dans la gestion de nos entreprise est une exigences pour leur développements véritable et, pour réussir ce pari difficile nous devons évité de nous renie et de perdre notre âme qui est notre raison d'être et mettre en œuvre une véritable culture d'entreprise a partir des fondement de la société , telle et la voix ver le quelle doit tendre le chef d'entreprise .

Ainsi ce que les travailleur de l'entreprise de **trans-bois** et ses dirigeant à prendre le chemin pour développer des sentiments très fort d'union d'entente de fraternité et de solidarité.

En fin, nous tenons à dire que nous avons pu arriver à confirmer notre première hypothèse.

1. Vérification de la deuxième hypothèse :

- a) Après avoir analysé les données rapportant à la deuxième hypothèse qu'est " **La bonne réalisation des tâches au sein d'entreprise est dépend de sa culture, et sa stratégie** ".

D'après les résultats obtenus quand on a abordé la question sur le rôle de la culture d'entreprise.

L'entreprise **transe-bois** sache bien que le développement durable au entreprises touche différent département, sa prise en compte s'intégrante notamment à la stratégie d'entreprise Implique la prise de nombreuse décision concernant ces opération

La création de plan stratégique constitué une composante clef de la planification de la croissance .cela vous aidera à établir une vision réaliste concernant l'avenir de l'entreprise un plan d'affaire concernant les objectifs a court et ou moyen terme et la définition des étapes nécessaire pour les atteindre. Un plan stratégique est habituellement axé sur l'objectif à moyen et long terme d'une entreprise et explique les stratégies de base pour les atteindre.

En effet dans sa première mission l'entreprise et pour but de produire des bien ou fournir des services une entreprise pour réussir et se développer a besoin d'être appréciée par ces différent partie prenant bien sûr en interne auprès de ses différent dirigeant et ses salarié mais aussi en externe au pré de ses client

Alors, en pratique professionnel observable, sollicite l'avis de ses collègue avant de prendre une décision, communique facilement les informations apporte son soutien et soutenue par des modes de travail collectifs, système d'intégration groupe « vis ma vie ». Facilite l'adhésion à un changement (nouvelle stratégie, réorganisation), animer une équipe au quotidien (attractive appartenance, reconnaissance). Et introduire de la simplicité face à la complicité des modes d'organisation

On conclu que notre hypothèse est confirmé par dire que le respect d'un côté immatériel présenter dans " la culture et la personnalité " des réalisateur de cette stratégie et indispensable pour la réussite de la stratégie d'entreprise.

Résumé :

Ce chapitre nous permet de montrer l'analyse et l'interprétation des résultats et la vérification de nos hypothèses.

Conclusion

Conclusion

La culture, c'est ce qui fait que chaque organisation est unique. Deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture. Le manager doit prendre en considération dans ses décisions ce qui apparaît plus comme une réalité organisationnelle qu'un objet de management à part entière.

Pratiquer le diagnostic de la culture d'une entreprise nécessite d'observer les faits et les pratiques, et de dialoguer de manière approfondie avec les membres de l'organisation. Ce diagnostic, une fois établi, permet au dirigeant de mieux comprendre l'identité de son entreprise et, éventuellement, de la faire évoluer pour accompagner les choix stratégiques.

A cet effet, notre recherche de terrain, nous a permis de franchir plusieurs réalités sur la nature de l'entreprise, et son identité construite par sa culture, aussi, on est arrivé à démontrer que toute stratégie politique ou économique, comporte, nécessairement, une dimension de culture que, par ailleurs elle contribue à modifier, à enrichir. Pour une part, elle est produite par la culture et pour une autre, elle est productrice de culture.

En effet au sein de l'entreprise **trans-bois** la culture d'entreprise joue un rôle important, l'entente et le respect qui a créé un climat familial à l'entreprise au fil des années a aidé le dirigeant à maîtriser les conflits, mais cette situation entraîne aussi certains côtés négatifs, à cause de l'insuffisance de la prise en compte, l'enceinte des ouvriers le caractère de l'entreprise qui est publique et la culture de son fondateur le poste d'un retraité pour son fils a donné un héritage social est des habitudes de travail, et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation : plus spécifiquement, cette culture a construit des modes de comportement qui engendrent dans l'organisation une sorte de personnalité ; C'est le cas d'une culture d'entreprise trop forte, qui peut mener les membres de l'organisation à entraîner l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir à cause de la résistance au changement qui se présente dans ce genre de cas à l'avenir.

En conclusion, nous inscrivons nos propos dans un courant de contestation qui s'oppose à toute logique qui sépare l'aspect dynamique de l'organisation de sa dimension sociale et qui réduit la culture d'entreprise à un contenu manipulatoire, à ce sujet, il est important pour nous de signaler que toute stratégie de travail et de développement pour peu importe l'entreprise, doit

être en cohésion avec sa culture, parfois appelée culture organisationnelle. Est l'ensemble des règles de l'organisation et son caractère (entreprise privée, publique...), est ces valeurs partagées, là où il faut étudier la manière commune d'aborder les problèmes, et la manière dont elles doivent être véhiculées.

Au terme de notre analyse, au sein de l'entreprise **transe-bois de Bejaia** il nous apparaît que la culture d'entreprise n'est pas nécessairement un outil de motivation direct. En effet, la culture d'entreprise regroupe, dans la plupart des cas, les conditions nécessaires à la motivation comme par exemple le type de management, le système de rémunération, les perspectives d'avenir. La culture d'entreprise participe à créer le contexte de la motivation et ici l'écart apparaît nettement quand les dirigeants attribuent leurs stratégies économiques de développement à l'obligation d'évoluer dans un environnement social et culturel caractérisé par la spontanéité et l'ouverture.

Enfin il est important de préciser que cette enquête nous a ouvert les portes sur d'autres questions à cette problématique à traiter à l'avenir

- Comment peut-on avoir une culture qui favorise le développement de nos entreprises ?

La liste bibliographique

La liste bibliographique

A. Ouvrage :

1. Angers Maurice, initiation a la méthodologie des sciences humaines, éd. casbah, Alger, 1997,
2. ANNE Marie B, management des entreprises, éd DUNOD, année non cité
3. A.BETONE, C.DOLLO, et autres, science sociales, 3eme éd, 2002, paris.
4. BERNACHE Jean Claude, l'appréciation des performances au travail de l'individu a l'équipe, édition presses de l'université du Québec, canada, 2003
5. BOTIJO j, la culture d'entreprise : sa perception et ses techniques de transmission, éd Mirail, 2006, Toulouse,
6. BRENEUX Philipe, sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, édition du seuil, paris, 2004,
7. CHANTAL. B.P, économie gestion de l'entreprise, éd Vuibert, parais, 2002,
8. CHERAIET Mohiédine, culture d'entreprise en Algérie, éd opus, Alger, 1998
9. Cheminade benjamin, attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition afnor, paris, 2005
10. David DUCHAMP, Loris GUERY, la gestion des ressources humain , éd J. Ajchenbaum/L.Accardo, France 2014
11. Delavallée Eric et autres, la culture d'entreprise pour manager autrement sarmenter les résistances culturelles. édition d'organisation, paris, 2002,
12. Des reums aux Alain introduction à la gestion, édition Armand colin, 1992.
13. Devillard olivier et Rey Dominique, culture d'entreprise : un actif stratégique (efficacité et performance collective. Edition Dunod, paris, 2008
14. DANIELE, P.M. élément de sociologie du travail et de l'organisation, diffusion économique, Paris 1997,
15. FREDERIC Lebanon, la sociologie de A à Z, éd Dunod, paris, 2009,
16. Gilles TENEAU, La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives, Second éd L'harmattan, paris, 2005,
17. Gr witz Madelin, lexique de science humaine, 7èd, Dalloz, paris 2000
18. Herbert k. Rampersad, total performance score carde réconcilier Lhomme au travail et l'entreprise, édition springer, paris, 2005,
19. HOFSTED Gert Tan, vive dans un monde multiculturel, éd d'organisation, paris, 1994

20. JAVEAU Claude, enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens, 3eme édition, éd d'organisation, Paris
21. JEAN Michel Plaine la gestion des ressources humaines, éd economica, 2003
22. Madelin, lexique de science humaine, 7èd, Dalloz, paris 2000
23. Maurice Thévenet, la culture d'entreprise, éd puf, France, 1993
24. MORIN Pierre et Delavallée Eric, le manager a l'écoute du sociologue, édition d'organisation, paris, 2000
25. MEIER O, management interculturel, 2ed .Dunod, paris, 2006
26. OHAVY. D, les mesures de la culture organisationnelle, éd, science semestrielle administrative, Chicago, 1990, p 162).
27. REITTER Roland, culture de l'entreprise, éd Vuibert, paris, 1991.
28. ROBBINS, Stephen. Management l'essentiel des concept et des pratique, éd Pearson éducation, 2004.

B. Liste des dictionnaires :

1. ALAIN Bruno, dictionnaire économique et science et science sociales, éd Ellipse, Paris, 2005,
2. GILLES Ferréol et autre, dictionnaire de sociologie, 3edition, 2004

C. Article, revues et thèses :

1. Encyclopédie, collection Microsoft, encarta 2009, consulter le 05 avril 2016).

Annexes

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences humaines et sociales

Option : gestion des ressources humaines

GUIDE D'ENTRETIEN

Sur le thème :

« Accompagnement d'e la culture entreprise pour le déploiement des nouveaux changements stratégiques et organisationnels »

Cas pratique « Trans-bois »Bejaïa

Dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master, nous tenons à vous remercier pour votre contribution de notre recherche, dont nous garantissons l'anonymat et vos réponses seront exploitées pour des fins scientifiques

Préparé par :

BENYAHIA Aimad

BETTACHE Mourad

Année : 2015 /2016

Données personnelle :

1. Quelle est votre sexe ? Masculin féminin
2. Quelle est votre âge ? Moins de 30ans / Entre 31ans et 45ans/Plus de 45ans
3. Quelle est votre niveau d'instruction ? Primaire /Moyen / secondaire/Universitaire /Autre
4. Quelle est votre situation matrimoniale ? Célibataire/ Marie / Divorcé/Veuf(e)
5. Avez-vous un diplôme ou une formation ? Si oui citez cette formation ?
6. Quelle est votre ancienneté ? En année
7. Quelle est la nature de votre contrat ? CDD /CDI
8. Quelle est le poste que vous occupé actuellement ? Cadre /Agent de maîtrise/Exécutant

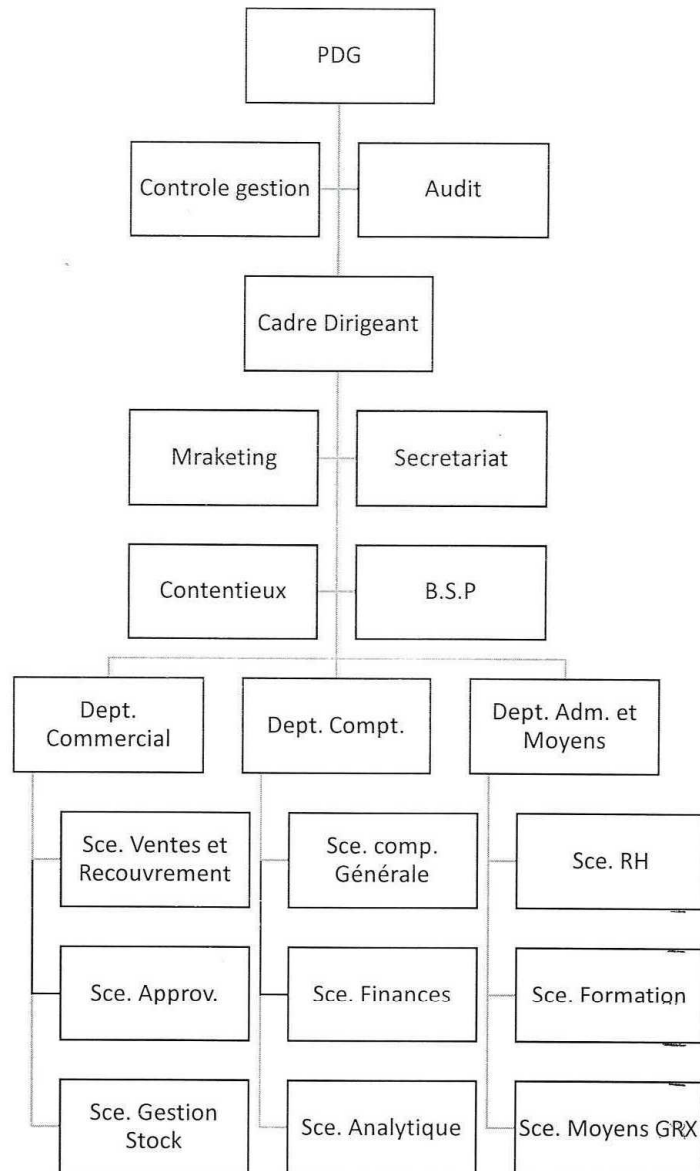
Le processus de changement stratégique et organisationnel :

9. Est-ce que vous-avez vécu déjà un changement stratégique ou organisationnel dans votre organisation ? Si oui quelle sont ses conséquence ?
10. Quelle est votre réaction sur ce changement ?
11. quelle est l'impact de changement sure les traditions de travail au sein de l'entreprise ?
12. Comment un changement stratégique ou organisationnel peut touchez votre tradition au sein de votre entreprise ?

Le rôle de la culture d'entreprise :

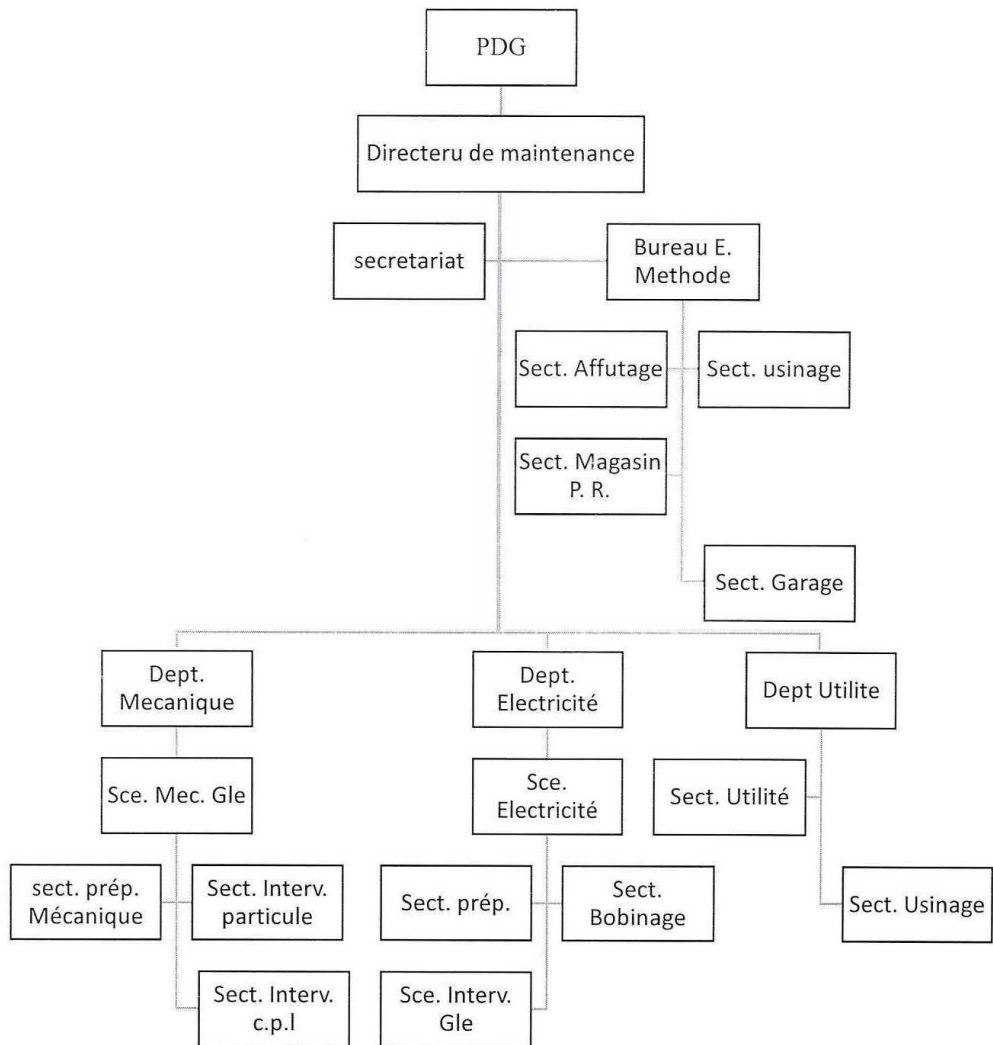
13. Que signifiez la culture d'entreprise pour vous ?
14. Qu'est ce vous partagez avec les membres de groupe de travail ?
15. D'après vous quelle sont les facteurs essentiels pour le développement d'une entreprise ?
16. que ce que représente le règlement interne de entreprise transe bois à ces travailleur ?
17. Est-ce que vous communiquez avec vos collègues est supérieures ou seine de l'entreprise ?
18. Que pensé vous de climat de travail au sein de l'entreprise ?

N° 05 : Organigramme générale de l'entreprise TRANSBOIS Bejaia



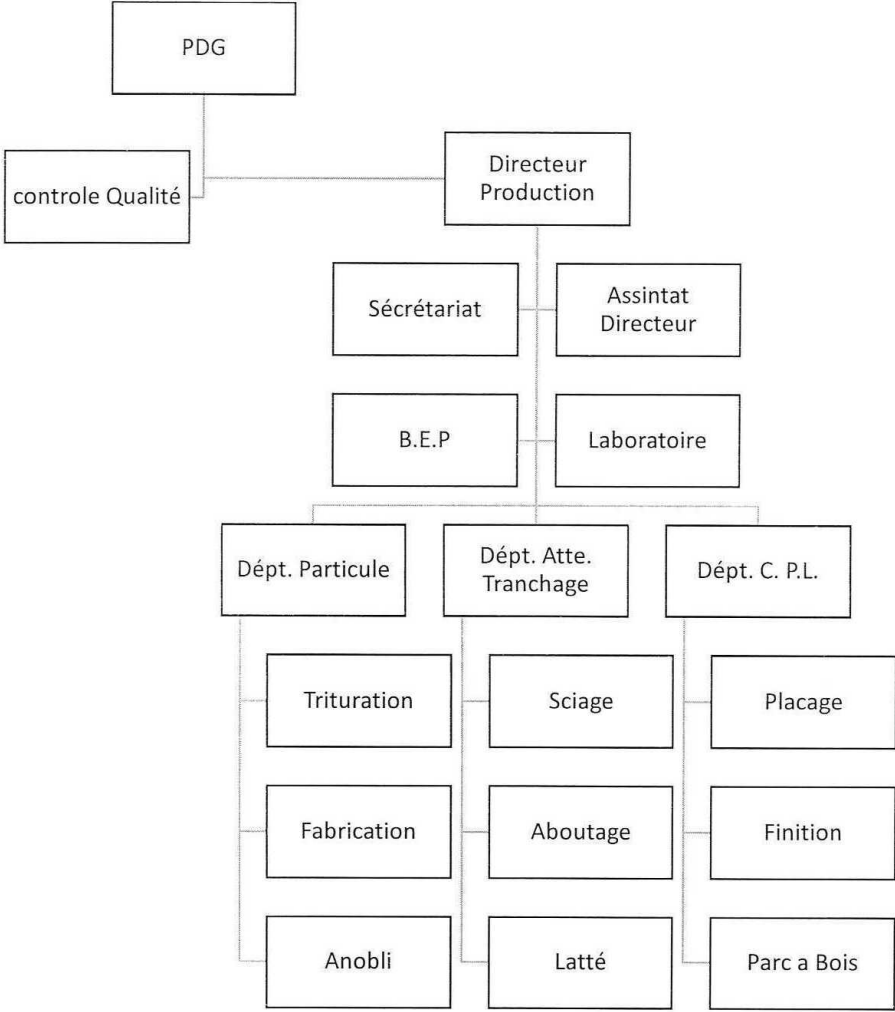
Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.

N°06 organigramme de direction maintenance



Source : document interne de l'entreprise TRANSBOIS.

N° 07 organigrammes de direction de production



Source : document interne de l'Entreprise TRANSBOIS.