

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 de Master en science sociale

Option : **Sociologie du Travail et des Ressources Humaines**

Thème

***La culture d'entreprise et son rapport
avec les pratiques de management***

*Lieu d'enquête: Entreprise MAC-SOUM D'AKBOU, W.
BEJAIA*

Réalisé par :

Yousfi Zahra

Zaidi Daya

Encadré par :

Mr, Hidjeb Madjid

Année universitaire

2016/2017

Remerciement

Nous tenons tout d'abord à remercier tout premier Dieu tout de puissant de nous avoir donné la volonté et la puissance pour élaborer ce modeste travail

Nous remercions très fortement notre promoteur monsieur hidjeb Madjid pour ses pertinents conseils et ses orientations ainsi que sa disponibilité au long de ce travail

Nous adressons nos remerciements les plus incérés aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail

Un grand merci pour l'ensemble de personnel de l'entreprise »MAC-SOOM D'AKBOU ».

Enfin, nous remercions également tous ce qui ont nous aidé de loin ou de près dans la réalisation de notre mémoire.

Merci à tous.

Dédicaces

*Je tiens sincèrement à dédie ce modeste travail a mes très
Chère parent (papa et maman) qui m'ont soutenu et
m'encouragé durant toute mes études, que dieu les protèges et
garde en bonne santé*

A mes chers frères Idir, Riad, Oussama et Lounis

A ma chère sœur Chahira

A mon chère marie AMIN et a ma belle famille

*A Mes agréables copines Nawal, Tiziri, Lilia, tata, Nabila,
Assia, Warda, Nassira, Zahra, Salma, Syla, Aziza.*

A ma belle binôme Daya et sa Famille

A tout ma famille paternelle et maternelle

A tout les étudiant de master 2 GRH

Sarah

Dédicace

Je dédie ce modeste travail du profond de mon cœur à tous ceux que j'aime et j'estime.

En premier lieu, je remercie Dieu le tout puissant qui m'a procuré le Courage et la volonté pour achever ce travail. Je dédie ce modeste travail à :

*Mes chers parents auxquels je témoigne ma profonde gratitude
Ma reconnaissance, de m'avoir toujours soutenu et encourager tout au
Long de mon parcours, car tout leur revient en dernier lieu.*

*A ma très chère mère qui a su me transmettre le goût des
études et le désir du dépassement de soi.*

A ma sœur et son mari et enfants (DIDA, AHMED, ISLAM)

*Ames chers frères : Mourad et sa femme, Dalil, Rezek, Tarik,
Aïssa. Sans oublier notre petite princesse MARYOUMA. .*

Mon chère MANIX qui est toujours à mes côtés.

A mes copines, Sima, radia, Lydia, Wawa, Lili, Kahina, Nawel

A toi mon cousin KAMEL.

A ma binôme YOUSFI ZAHRA.

DAYA

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
ANEM	Agence National D'emplois
CDD	Contra de Durée Déterminé
CDI	Contra de Durée indéterminé
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion de Ressources Humaines
RH	Ressource Humaine
MAC-SOUM	Manufactura de Chaussure Soummam
SPA	Société par action

La liste des tableaux :

Tableau	Titre du tableau	Page
01	Répartition de l'échantillon selon le sexe	44
02	Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	45
03	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	45
04	Répartition de l'échantillon selon le poste occupé	46
05	Répartition de la population selon l'ancienneté professionnelle	46

Sommaire

SOMMAIRE

Remerciement

Liste des tableaux

Liste d'abréviation

Introduction

Première partie

Partie théorique

Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1. Les raisons du choix du thème..... 05
2. L'objectif de notre recherche 05
3. Problématique 06
4. Les hypothèses 08
5. Définition de concept..... 09
6. Définition de la méthode qualitative..... 11
7. Les techniques utilisées..... 12
8. La population d'étude 13
9. Les obstacles rencontrés 13

Conclusion

Chapitre 02 : La culture d'entreprise (définition, caractéristique, composants et le rôle)

Préambule

1. Définition de la culture de l'entreprise 16
2. Les composants de la culture de l'entreprise 17
3. Les caractéristiques de la culture de l'entreprise 20
4. Les rôles de la culture de l'entreprise 21

4.1 : Le rôle interne	21
4.2 : Le rôle externe.....	22
5. l'importance de la culture d'entreprise.....	23
6. les enjeux de la culture d'entreprise	24
7. Les limites de la culture de l'entreprise	25

Chapitre 03 : la culture d'entreprise au service de management

Préambule

1. La culture d'entreprise outil de management	29
2. La culture d'entreprise au service de management	29
2.1. L'implication de la culture d'entreprise	29
3. La production de la culture d'entreprise	32
4. Les interventions relatives à la culture d'entreprise	33
4.1. Géré par la culture d'entreprise	33

Conclusion

Chapitre 03 : la présentation d'organisme d'accueil

1. L'historique de l'entrepris mère(SONITEX)	38
2. Situation démographique et domaine d'activité.....	39
3. Mission de MAC-SOUM	41
4. L'importance de MAC-SOUM	41

Chapitre 04 : l'analyse et l'interprétation des données

Préambule

1. Présentation des résultats.....	44
2. Discussions de résultats.....	65

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Introduction

Introduction générale

Dans un monde qui change en permanence à cet ère de la mondialisation, qui affecte directement l'entreprise a la fois au plans économique et sociologique, delà la gestion des ressources humaines a pris de plus en plus d'importance dans les organisations, l'entreprise se trouve dans la responsabilité d'être flexible pour s'adapter à ces différentes changements et, non seulement en adoptant des moyens financiers et technologiques importants, mais aussi en faisant appel au facteur humain qui à son tour permet de chercher la spécificité d'une entreprise conduit pour analyser sa culture et donc à reconnaître le rôle des individus qui la composent.

L'entreprise est définie comme un endroit de socialisation de plusieurs cultures des individus, c'est un lieu où se rencontre de différentes situations sociales qui devient un centre d'intérêt des chercheurs, pour comprendre les comportements des individus dans leur intervention au sein du groupe de travail.¹

Pour assurer la cohérence dans l'entreprise; cette dernière a besoin de créer une culture qui deviendra un point commun à tous les membres qui la composent. Cette culture d'entreprise définit les rites, les coutumes, les symboles et les tabous qui régissent dans l'entreprise

Au sein d'une entreprise algérienne, plus spécifiquement dans le cas de notre étude réalisée au sein de MAC-SOUM, nous avons tenté de connaître la vision des agents d'exécutions appartenant à cette entreprise à l'égard des éléments qui constituent et qui se manifestent entre les pratiques de management et sont rapport avec la culture d'entreprise .

En effet, les managers jouent un rôle majeur envers la culture d'entreprise où les managers connaissent et mettent en œuvre les outils et les réflexions nécessaires pour l'approcher et la faire circuler correctement dans l'existence au sein de l'entreprise.

Afin de traiter notre objet de recherche qui porte sur « la culture d'entreprise et son rapport avec les pratiques de management » spécifiquement les employés de MAC-SOUM, et pour répondre à nos questions, nous avons élaboré un plan de travail réparti en cinq chapitres essentiels :

¹ THEVENET Maurice, la culture de l'entreprise, 5^{ème} édition Presses universitaires de France Vendôme, 2006, P72

Introduction générale

- ✓ Le premier chapitre est consacré à la partie méthodologique de la recherche.
- ✓ Le deuxième chapitre la notion de la culture de l'entreprise (définition et concept)
- ✓ Le troisième chapitre est consacré à la portée de la notion du rapport avec les pratiques de management dans le domaine socioprofessionnel.
- ✓ Le quatrième chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil.
- ✓ le dernier chapitre est consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats sociologique, on termine avec une conclusion générale, la liste bibliographie, les annexes.

La partie théorique

Chapitre I

Cadre

Méthodologique de la

recherche

Préambule :

Notre cadre méthodologique est schématisé comme suite : les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, la pré-enquête, la méthode et la technique utilisée, l'échantillon et en fin les obstacles rencontrés.

1- Les raisons du choix de thème :

- C'est un sujet qui nous intéresse et qui correspondons à notre spécialité « organisation du travail et gestion des ressources humaines ».
- Pour voir si l'entreprise algérienne donne de l'importance aux facteurs humains dont la nature de travail.
- Faire connaître la culture d'entreprise au sein de l'entreprise publique mac-soum
- Connaître le rapport entre la culture de l'entreprise et les pratiques de la gestion des ressources humaines.
- Prouver la place et le rôle de la gestion des ressources humaines dans une entreprise publique algérienne.

2- Les objectifs de notre recherche :

- Aller sur le terrain et observer directement tout ce qui concerne notre thème de recherche afin de collecter le maximum d'information dont on a besoin
- Montrer l'importance du thème par rapport à la sociologie, parce que les pratiques de la GRH et la culture de l'entreprise est l'un des questions les plus importantes en sociologie de l'entreprise
- Avoir une expérience dans le mode de travail afin de nous préparer à la vie professionnelle
- Acquérir et approfondir nos connaissances dans le domaine des ressources humaines
- Acquérir des informations et des connaissances dans le domaine de la gestion des entreprises
-

3- Problématique

L'une des questions majeure sur lesquelles se porte la gestion des ressources humaines est de penser et réfléchir comment et par quelle politique de gestion elle pourra-t-elle assurer la motivation et la mobilisation des salariés au sein de l'entreprise.

Pour cela, Plusieurs théories sociologiques ont pour objet l'étude des règles et de la logique de fonctionnement de l'action collective au sein des groupements organisés pour répondre à ses problématiques comme la théorie de l'Ecole des relations humaines.

Selon cette dernière, 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). 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.

Dans ce cadre plusieurs pratiques sont mises en œuvre dans les politiques de gestion en ce qui concerne la gestion de ressources humaines on trouve la gestion par la culture d'entreprise qui est défini par la littérature sociologique.

La notion de la culture d'entreprise n'a fait son apparition que tardivement dans les travaux Américains et ont le trouve avec SAINSAULIEU dans ces travaux « sociologie de l'entreprise »¹ et toujours dans le même contexte D'IRIBANE (2002) avec « la culture et la mondialisation »².

¹ SAINSAULIEU (r), sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2eme édition, presse de science po et Dalloz, Paris, 1995.

² D'IRIBARNE(p) et autres, culture et mondialisation, édition de seuil, 2002

L'entreprise voit de sa culture le moyen spécifique de répondre aux problèmes posés par l'évolution de jeu concurrentiel de la mondialisation de l'économie car elle donne à l'entreprise un avantage concurrentiel durable par rapport aux autres entreprises concurrentes, c'est pour cela **ERIC DELAVALLEE** disait que : « La culture, par définition propre à l'entreprise, parce qu'elle résulte de son histoire et la dernière des sources réelles de différenciation et mondialisée, les entreprises puisent dans leurs cultures pour se différencier de leurs principaux concurrents, dans la mesure où elle est adoptée aux exigences de l'environnement de la culture difficile à copier donne à l'entreprise un avantage concurrentiel durable » ¹

La culture d'entreprise est un système de représentation des valeurs partagées par tout le personnel de l'entreprise dans le contexte de concurrence dynamique, cela signifie plus particulièrement que chaque membre de l'organisation adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise.

La culture d'entreprise participe à la cohérence des ressources humaines dans l'entreprise en suscitant l'adhésion des salariés, c'est un outil fédérateur, elle permet aux membres de l'entreprise de se reconnaître et de se mobiliser autour des buts collectifs et la richesse au sien de l'organisation.

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

Aujourd'hui la culture de l'entreprise occupe une place très importante dans les organisations, elle conduit les entreprises à devenir plus performantes et plus fortes dans tous les domaines et aide les individus au sein de l'entreprise à adopter des

¹DELAVALLEE Eric, la culture pour manager autrement, Ed organisation, Paris 2002, p24.

comportements qui parfois ne sont même pas conscient, elle met en valeurs l'importance de système de management de l'entreprise comme réalité total ,elle illustre et cherche à expliquer l'organisation des individus et les défèrent domaines de gestion de l'entreprise évoluent.

Pour cela, on a choisi l'entreprise MAC-SOUM qui est l'une des grandes entreprises Algériennes. Elle considérée comme un acteur économique public, et essayant toujours de créer une ambiance au sein de ses filiales ou même unités. Elle adopte, en outre, une politique assez intéressantes dans un sens ou elle organise des activités culturelles, des formations pour le développement de salarie et dans l'objectifs d'éclairer notre travail de recherche, nous tentons de répondre à la question ci –après :

- Est-ce que l'entreprise publique MAC-SOUM possède une culture d'entreprise propre à elle ?
- Est-ce que l'entreprise MAC-SOUM utilise la culture d'entreprise pour motivé et géré ses salaries ? Si oui, Comment cela se traduit ? Par quelle pratique ?

4- Les hypothèses :

« L'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »¹, l'hypothèse scientifique a pour but de confirmer ou d'information l'énoncé.

Elle est aussi, une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, qui doivent confirmer ou infirmer le lien dichotomique.

❖ L'hypothèse 01 :

- L'entreprise publique MAC-SOUM possède sa propre culture qui se traduit en terme valeur, image, histoire et Pratiques de gestion de ressources humaines.

❖ L'hypothèse 02 :

¹ ANGER Maurice, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition casbah université, Alger, 1997, P365.

- L'entreprise MAC-SOUM utilise la culture d'entreprise dans la politique de gestion pour mobiliser ses salariés et se traduit par des pratiques telle que : Le volet communicationnel, les conditions de travail, les relations socioprofessionnelle et les avantages sociaux dont les salariés bénéficient.

5. Définition des concepts clés :

5.1. La culture :

La culture est un ensemble des hypothèse fondamentales qu'un groupe donné à invite, découvert ou constitué en apprenant a résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. La culture désigne l'accès à l'éducation et est associé à l'idée de progrès universel. Ainsi la culture est une programmation mentale qui dicte d'une manière consciente ou inconsciente le comportement d'un groupe dans le vécu du quotidien.¹

- **Définition opérationnelle :**

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

5.2. L'entreprise :

« L'entreprise c'est une unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble a des postes différents, en vue de produire des bien a vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors du profit, objectif commun relation, informationetc. »²

¹ JEAN François SOUTENAIN, Organisation et gestion de l'entreprise, Collection Expertise Comptable Foucher, copyright Berti édition Alger, 2007, P.425.

² GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 8^{eme} édition, Dalloz, paris, 2004 p 151

- **Définition opérationnel :**

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

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

5.3. La culture d'entreprise :

La culture de point de vue organisationnel, selon AKTOUF. Omar : « la culture d'entreprise est un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation, elle donne aux employés et aux dirigeants un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qui est l'organisation »¹

- **Définition opérationnel :**

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

5.4. La gestion des ressources humaines :

« La GRH est l'ensemble des politiques et des pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs »²

- **Définition opérationnel :**

¹ AKTOUF Omar, « Mobilisation et Culture d'entreprise », in Revue Personnel, n°359, avril, ANDCP, 1995.

² JEAN-MARIE Peretti, FAQ ressources humaines, DUNOD. PARIS. 206. P06.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ces besoins en quantité et qualité

5.5. Le management :

Le management est « une approche avant d'être un ensemble d'outils et de méthode. Cette approche, c'est elle de la conduite d'une organisation. Entre une organisation publique, une organisation privée à but lucratif, les méthodes sont différentes mais l'approche conceptuelle est la même. De cette approche découle naturellement la prise en compte d'une finalité de l'organisation la définition de propriété qui détermine la prépondérance de certaines méthodes et outils de management.¹

- **Définition opérationnel :**

Le management peut être défini aujourd'hui ; de manière très générale, comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire, piloter l'action des individus.

5.6. Les valeurs :

« Constituent avec les normes, le fondement principal de l'action sociale, elles n'ont d'existence qu'au niveau de la conscience sociale et sont relatives, variables suivant les sociétés. »²

- **Définition opérationnel :**

Tout groupe a tendance à engendrer des croyances des valeurs et des normes collectives, donc chaque groupe de travail constituant en quelque sorte une conception du monde permettant à ses membres de comprendre et d'interpréter ce qui se passe à tout moment.

¹ FRANÇOIS Coulomb : « Management des entreprises : histoire, théorie et outils de gestion », éd. Ellipses, 2007, P03.

² GRAWWITZ Madeleine, Méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} Edition, Dalloz, 2001, P294

5- La méthode et la technique utilisée :

6.1. La méthode de recherche :

Dans notre recherche on utilise la méthode qualitative parce que cette méthode vise à comprendre et analyser les réponses des interrogés et a mieux distinguer et collecter les informations. Selon Maurice Angers : la méthode qualitative « c'est un ensemble de procédures des phénomènes visés d'abord à comprendre le phénomène, à l'étude il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. On se base d'avantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individu »¹

6.2. La technique utilisée :

Toute recherche à caractère scientifique doit importer l'utilisation des procédures opératoires rigoureuses susceptible d'être appliqué dans la réalité que l'on appelle technique²

Choisir les techniques, étant donné les particularités et les limites de chacune, c'est sélectionner à l'avance les matériaux qu'elles recueilleront.³

Parmi les techniques de collecte d'information répondant aux objectifs de notre recherche on a utilisé :

6.3. La prés-enquête :

Dans tout projet de recherche la pré-enquête est une phase très importante qui est, « la prés-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valables, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la prés-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs

¹ ANGERS Maurice, *op.cit*, P60.

² GRAWWITZ Madeleine, *op.cit*, P53

³ ALBARELLO Luc, *Apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique*, 3^{ème} Edition, Boeck, Paris, 2007, P59.

précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses. »¹

Cette prés-enquête nous à donne la possibilité de vivre directement le thème étudié.

On a effectuée notre pré-enquête de 08-01-2017 jusqu'à 22-01-2017 au niveau de l'entreprise MAC-SOUM, notre pré-enquête qui comprend 10 entretiens exploratoires réalisés sur 10 agents d'exécution de l'entreprise MAC-SOUM, d'Akbou. Cette pré-enquête elle nous a aidés à bien :

- Déterminer notre échantillon d'étude.
- Confirmer les concepts clés de notre thématique.
- Découvrir les lieux de l'entreprise MAC-SOUM d'Akbou.

6.4. L'entretien :

C'est la technique la plus fréquemment utilisée en science humaines et sociales par les chercheurs dans le cadre de leur démarche. Les entretiens peuvent être réalisés sous la forme de rencontre individuelle, en tête à tête, entre le chercheur et les sujets à interviewer.²

En considère aussi l'entretien comme une interaction verbale entre deux personnes qui s'engagent volontairement dans la même relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence.³

6- La population étudiée et échantillonnage:

D'après Maurice Angers, la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche »⁴

¹ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations. Introduction à la démarche classique et une critique. Presse de l'université du Québec. 1987. P 102.

² GAUTHIER Benoit, Recherche sociale, 4^{ème} Edition, Presses, Université du Québec 2004, P295.

³ Ibid., P296.

⁴ MAURICE ANGERS, op.cit, P228-229.

Donc dans notre recherche, l'échantillon ciblé est des agents exécutions qui travaillent au sein de l'entreprise MAC-SOUM. On a effectué 10 personnes portées sur les agents d'exécutions chargé essentiellement pour la production des chaussures.

7- Les obstacles rencontrés :

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

- La difficulté de trouver de terrain de recherche.
- Le manque de l'expérience sur le terrain.
- La d'élimination du période de stage.
- Le manque des moyens financière.
- Notre lieu de stage et très loin.
- Le manque des ouvrages au niveau de notre bibliothèque que traite notre sujet.

Conclusion :

A travers ce chapitre ont mis en lumière à l'aspect méthodologique de la recherche.

Chapitre II

La culture de l'entreprise

Préambule :

La culture de l'entreprise joue un rôle très important dans le développement de l'entreprise à travers les actions de la gestion des ressources humaines qui effectuées dans l'entreprise et pour arriver à assurer la relève dans les différentes activités de l'entreprise. On a divisé ce chapitre en six parties : la première est consacrée pour la définition de la culture de l'entreprise et la deuxième les composants de cette culture et puis les différentes caractéristiques et aussi le rôle interne et externe et la dernière consiste les limites de la culture de l'entreprise.

1. Définition de la culture de l'entreprise :

Selon Edgar Schein : « la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales d'un groupe donné à inventé, découvert ou constituée en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne »¹

On peut ajouter la définition de Maurice Thévenet pour la culture de l'entreprise elle est considérée « comme un ensemble des références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés »²

« Elle désigne l'ensemble des valeurs et des traditions propres à chaque entreprise et produites par l'histoire particulière de cette entreprise : celle de la personnalité de ses fondateurs et de ses dirigeants, celle de son organisation, celle des conflits qui l'ont traversée. Elle est un élément de socialisation, de sociabilité, de cohésion des identités sociales et professionnelles »³

La culture de l'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise, c'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les

¹ EDGAR Schein, Culture organisationnelle et leadership, Edition JUSSEY Basse, San Francisco, 1985, Page 121.

² Thévenet Maurice op cit page 06

³ Akbar MOLAJANI, Dictionnaire de sociologie contemporaine, édition Zagros, France, 2004, page 45-46.

modes d'organisation .du point de vue managériale, ce sont les normes et principes qui comme règle de jeu, régissent les rapports de travail.¹

2. Les composants de la culture de l'entreprise :

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social.

Elle est dans un certain sens, un sous-produit de la nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites ; de tabous et de signesetc. partagée par la majorité des salariés

2.1. les valeurs :

« Les valeurs découlent d'expériences vécu .chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références a des codes existants .autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites, généralement, elles sont évoquées au sien d'un discours ,diffusées par le biais des supports de communication classiques tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant être approfondies pendant des séminaires.

Il ya trois types de valeurs

1. Les valeurs déclarées : dont les traces sont visibles sur les documents officiels
2. Les valeurs apparentes : concernant le choix des héros, les dirigeants
3. Les valeurs opérationnelles qui se retrouvent dans certain procédures de gestion, d'évaluation budgétaire..... »²

2.2. Les rituels de l'entreprise :

Les rites constituent un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus, les valeurs partagées. A vocation de mobilisation et d'appartenance, ils renforcent le narcissisme

¹ CHAMINADE Benjamin, attirer et fidéliser les bonnes compétences, Edition AFNOR, Paris, 2005, P23.

² Thévenet Maurice op cite, page72.

Collectif et peuvent se classer en plusieurs catégories :

- Rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants
- Rites de mobilisation avec les conventions
- Rites d'intégration avec les séminaires de fin d'année
- Rites de célébration, avec les conventions
- Rites de connaissance avec sa gratification au meilleur employé, le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite ¹

2.3. les métiers²

Il existe peu de définition précise du métier mais le synonyme le plus proche est la compétence, dans la définition utilisée en gestion du personnel de « savoir-faire validé »

Par là on entend moins des connaissances qu'une capacité à faire dont on a vérifié l'existence. une compétence n'est pas une connaissance, c'est la capacité à résoudre des problèmes aborder des situations et tout un ensemble de mécanismes cognitifs destinée à traiter la réalité

D'une part le métier n'est pas seulement lié au produit ou à l'activité, mais il constitue une compétence utile pour le produit ou l'activité sans que ceux-ci soient leur seul terrain d'utilisation.

D'autre par le métier renvoie à une approche des problèmes, à une vision du monde qui correspond à ce que l'on cherche dans la culture. il existe dans l'entreprise trois types de métier : « Le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié à la façon de faire cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'ont d'autres ; c'est ce qui différenciera une entreprise qui sera la plus axée sur les fonctions de la technologie que de marketing par exemple »

¹ Délarde Olivier et Rey Dominique, culture d'entreprise : un actif stratégique (efficacité et performance collective), édition Dunod Paris, 2008, p 64.

² Thévenet Maurice op cite, page 73.

2.4. L'histoire de l'entreprise :¹

« La culture se construit selon un processus d'apprentissage tout au long de l'histoire, pour mieux comprendre la culture il est donc nécessaire de repérer l'histoire, ses grandes phases et logiques d'évolution »

Donc l'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise c'est de dégager la culture ,il s'agit donc d'analyser pour comprendre ses grand phase d'évolution et ses décision ,a laide des champs d'intérêt qui pourront faire référence a l'activité et aux technologies utilisée aux structures internes appliquées.

2.5. Les symboles :

Concernent les tenues vestimentaire, les signalétiques, le mobilier, les logos, ils signifient explicitement les signes et les codes, l'environnement et l'ambiance véhiculée par l'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation

2.6. Les mythes :

Le mythe fait partie de l'irréel, ou du moins de la fable, en fait dans l'entreprise, comme dans toute société, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir de fait réel, le mythe. À pour objet de cirées au conforté, une image idéale de l'organisation.

Le mythe a une fonction explicative qui souvent permet de reconstruire et d'expliquer tout phénomène et de résoudre toute contradiction.

Le mythe décrit aussi a moins conscients et joue par son évocation répétée un rôle dérégulation sociale.

2.7. Les tabous :

Les tabous ou les interdits dans l'entreprise se sont ce que l'on veut nier, cacher..., en d'autres termes c'est des choses, des événements, des situations qu'il ne

¹ Thévenet Maurice op cite, page73, 74.

faut pas évoquer dans l'entreprise par exemple le lancement d'un nouveau produit, l'échec...etc.¹

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

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

3. Les caractéristiques de la culture de l'entreprise :

Meier olivier distingue Les caractéristiques de la culture de l'entreprise comme suit :

1. La culture de l'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sien d'un même groupes sociale, en les unissant auteur de valeurs et des normes partagée, la culture d'entreprise est donc un univers ou les acteurs de l'entreprise peuvent communiques et repères ce qui les unit et percevoir ce qu'ils distinguent des autre groupes d'acteurs.
2. La culture de l'entreprise procède d'une activité symbolique omniprésente qui permet aux individus d'un même groupe d'échange les informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentation plus au moins compréhensibles par des personnes extérieur a l'organisation.
3. Cette culture est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par répétition et l'interaction ,c'est en effet a travers la culture que va s'organiser la continuité du groupes qui va converger vers les même postulats et transmettre ces propositions aux nouveaux membres, la culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certain pratiques le passé en commun et de transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs a travers des rites ,des cérémonies et la valorisation de certains mythes.

¹ Jean François Soutenain et PIERRE Forcet, organisation et Gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2006, P429.

4. La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme un système de valeurs et de relativement structurée, mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos immuable.
5. Elle est avant tout une construction sociale qui évolue le temps qui résulte d'un processus de décision et de réaction à des événements et actions menées par la firme durant son histoire, la culture d'une entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance et de conséquence qui en résulte en termes d'attitudes et de comportement, ainsi les préférences en termes de politique de croissance peuvent aussi porter l'empreinte de situations ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et aussi orienté les décisions de l'entreprise.
6. Enfin la culture d'entreprise un dedans par rapport à un dehors en créant un univers qui permet de fédérer les acteurs d'une même structure et de les distinguer des autres salariés, naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables, il n'est resté pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur. »¹

4. Le rôle interne et externe de la culture d'entreprise :

Selon EDGAR. Schein² (1985)⁴³ La culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise.

Le premier type de problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.

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

¹ Meier Olivier, management interculturelle, 2ème édition, Dunod, Belgique, 2006, P10-13

² EDGAR. SCHEIN. Op.cit, P126.

1. Elle constitue une dimension importante pour faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques.
2. La mise en place des mécanismes de contrôle et de coordination (règle-procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de méthodes communes unanimement acceptées.
3. L'amélioration de qualité du travail des salariés et leur rendement, avec une bonne gestion culturelle.
4. La préservation de la stabilité interne et l'atteinte de l'homogénéité en rejetant de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante. (On entend par culture dominante la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et relie la majorité des employés).
5. La mise en place des mécanismes de contrôle et de coordination (règle-procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de méthodes communes unanimement acceptées.
6. La cohabitation et la coopération des acteurs au sein de l'organisation, par le renforcement des points de convergence et l'élimination des points de divergence.
7. L'intégration et l'assimilation des nouvelles recrues par l'adoption des comportements désirés et le renoncement au comportement indésirable. (Elle permet à ses nouveaux arrivés d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise et ainsi de travailler efficacement avec les autres membres d'organisation).
8. La fédération et la mobilisation des individus a priori différents autour d'un objectif.

4.2. Le rôle externe de la culture d'entreprise :

- La culture contribue à la précision de ce qui est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle occupe pour permettre à un groupe social de vivre et de développer au sein de son environnement.

- L'établissement de certains nombres, de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer en tant que collectivités particulières.
- La délimitation des frontières de l'organisation et la constitution d'une identité qui la distingue des autres firmes du même l'environnement.
- La culture et un moyen de faire converger des individus dans la même direction, on leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement.
- La création d'un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement.

5. L'importance de la culture d'entreprise :

5.1. La culture de l'entreprise est un guide pour le personnel :

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

Pour Miguel Edward « la culture organisationnelle est l'un des sujets fondamentaux pour appuyer toutes les organisations qui veulent devenir compétitives. En plus d'étudier le changement organisationnel en tant que facteur clé d'amélioration continue des organisations, on considère aussi important d'étudier la qualité de la gestion humaine à l'avancement de la technologie. Cette cause mène les organisations à changer leur culture de la main de leur organisation fonctionnelle. »¹

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.

¹EDUARDO Miguel, pourquoi une culture organisationnelle, texte traduit par Lourdes Soules de Buenos Aires, 2014

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

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

6. Les enjeux de la 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, voir la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment à travers d'une planification stricte du travail. Même le patronat essaie de développer un « esprit maison » pour 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 80.²

Le concept de la culture de l'entreprise, corporatif culture, s'est notamment développé aux ETATS-UNIS pour assurer la cohésion du fonctionnement de l'entreprise et pour gérer les changements organisationnels. Elle peut être considérée

¹ BERNATCHEZ Jean Claude, l'appréciation des performances au travail (de l'individu à l'équipe) Edition Presses de l'université du Québec, Canada, 2003, p22.

² THEVENET Maurice, op cit, P68.

comme un outil de management. Selon l'école des relations humaines, l'entreprise doit savoir écouter ses attentes.

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

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

- ✓ Assurer la cohésion du groupe en amélioration notamment la communication (accent sur le partage des valeurs communs au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts)
- ✓ Améliorer l'adaptation a l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus et réagissant plus vite aux hasards grâce a une vision commune de l'avenir.
- ✓ Lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise. Cela permet une meilleur motivation dans les mesure ou les salaries intègrent les objectifs de l'entreprise.

7. Les limites de la culture de l'entreprise :

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

7.1. le nombrilisme :

Il est intéressant de regarder sa propre culture de la même manière que l'on peut aimer entendre parler de soi, l'analyse de la culture remontre dans l'entreprise un grand intérêt. On aime discuter les hypothèses, cherché de confirmation, information, explication des traits de la culture dégagée.

L'effet miroir ne suffit pas à expliquer cet engouement d'une part, elle ne personnalise pas mais renvoie à des phénomènes collectifs liés au fonctionnement de l'organisme dans son ensemble. D'autre part, la culture ne joue pas comme beaucoup d'autre concept du management, le jeu de la culpabilisation, travailler sur la culture revient à essayer de comprendre comment cela fonctionne de cette façon, on ne cherche pas à juger mais à expliquer.

Quand on s'intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du miroir pour utiliser ce constat dans l'action, le plus souvent ; les explications appellent des comportements justifiant le futur recherché et l'on se perd en conjecture, c'est d'autant plus facile qu'une étude de culture comme travail anthropologique ou historique n'est jamais terminée, il est toujours possible d'explorer plus.

Ainsi le risque du nombrilisme peut conduire à des narcissismes d'où il n'y a qu'un pas pour la noyade

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

7.2. le frein au changement :

La culture peut devenir un frein au changement, beaucoup craignent qu'à trop mettre en valeur les traits de la culture, ou empêcher l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement, il est vrai qu'il est si facile de croire que la culture est acquise à jamais.

Dans ces situations, la culture apparaît comme patrimoine à conserver et elle brosse un tableau établi de l'avenir et de la réalité, une justification

7.3. l'intuition ou méthode :

La dernière limite est d'ordre méthodologique, chacun à une idée de la culture de son entreprise qui résulte d'une perception forte, de l'analyse de quelques événements significatifs ; pour soi-même est-ce pour autant la culture ?

Ces limites ne remettent pas en cause l'intérêt de la culture, mais préviennent des risques de son utilisation .quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est jamais a la faute du marteau, il en est même pour la culture dont les limites doivent être comprise comme un lecteur ou manager »¹

¹ Thévenet Maurice op cite, page 6-7.

Chapitre III

La culture

d'entreprise au

service de

management

Préambule :

Nous allons démontrer dans ce chapitre la place qu'elle la culture d'entreprise détenait par rapport au management et sa situation au niveau de l'entreprise et les organisations.

1. La culture d'entreprise outil de management :

La culture constitue un outil de management très important, elle est rentrée dans le monde de management vers les années quatre-vingt, cela ne veut pas dire qu'auparavant les entreprises n'avaient pas de culture, mais c'est parce que c'est à ce moment la seulement quelle devient un outil pertinent pour le management.

La culture n'est pas un objet que le management peut façonner à sa guise. Pour les managers la culture est plus une réalité organisationnelle dont ils doivent tenir compte, elle est une ressource dont ils peuvent tirer parti. Les managers ne peuvent pas gérer la culture, mais par contre ils managent avec la culture.

Le management qui est « un processus continu, on ne peut pas ne pas manager, la diversité et la complexité des situations rencontrée par les entreprises nécessitent une maintenance et un renforcement permanent de la cohésion interne, de plus la relation tissée entre les salariés et leur entreprise est durable et la qualité de cette relation, qui permettra demain de faire

Face aux situations importantes ; le management est donc un processus d'apprentissage qui doit être pensé et agi en permanence »¹

2. La culture d'entreprise au service de management :²

2.1. L'implication de la culture d'entreprise :

A travers cette étude, nous allons démontrer la place qu'elle détenait par rapport au management et sa situation au niveau de l'entreprise elle-même.

A. Audit de culture :

L'audit de culture est le constat de la réalité d'une culture à un moment donné, orienté vers des actions parce qu'il doit servir à améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans le sens de la performance.

¹ THEVENET Maurice, *op.cit.*, P 80.

² IBID, p161.

Pour conduire un audit de culture, il est préférable d'avoir recours à un expert, le choix de ce dernier en vue de résoudre des problèmes de l'entreprise, d'aider à la prise de décisions importantes qui font évoluer l'entreprise dans une nouvelle orientation. Il permettra d'effectuer un premier constat par le biais d'un recueillement d'informations du département concerné, comme il sollicitera le personnel du département concerné un à un pour en dégager les fonctions, le métier, les valeurs propres à chacun et celles relatives à l'entreprise. Cette méthode permettra de connaître la position sociale et le système de valeurs des individus.

Une fois dégagé ces éléments, le consultant s'attachera à comprendre et à analyser le système de connaissance et de raisonnement des individus, c'est-à-dire s'il est en adéquation avec la culture d'entreprise.

On déduit que ce travail permet d'analyser les compétences de chacun, de mieux comprendre l'organisation dans laquelle il est situé, et pour permettre de voir et de comprendre les racines des références qu'ils partagent, et par conséquent, de prendre conscience des problèmes existants et de se confronter à la réalité actuelle de l'entreprise.

B. Les procédures :

Après avoir établi l'audit de culture, le consultant analysera le système de fonctionnement quant aux procédures utilisées. Autrement dit dans le but de comprendre comment les membres effectuent leurs tâches et par conséquent de définir précisément et avec exactitude la manière dont le personnel procède (le temps passé, les obligations juridiques, les responsabilités engagées, qui vérifie ou valide la décision ? ...).

Cette démarche a pour objectif de faire une gestion de la culture pour permettre aux gens de fonctionner ensemble, autour de systèmes de gestion, de politiques communes.

Donc nous pouvons dire par là que la culture intervient dans la perception des situations et de la gestion des conflits.

C. Le développement des fonctions et des compétences :

C'est-à-dire le potentiel d'action des individus. Cette analyse va permettre de développer ou bien d'aborder des situations de manière différentes pour l'entreprise, ce qui jouera par la suite, sur sa compétitivité, son adaptation et son environnement. Il

s'agira pour le consultant de créer une référence nouvelle, ou bien de la mettre en lumière, si elle était déjà présente au sein de l'organisation.

Ainsi, les collaborateurs effectueront leur potentiel d'action (prise de décision, comportements, agissements...) en se référant aux modes de fonctionnements dans l'entreprise tout en cherchant à respecter la référence nouvelle, devenue commune, pour faire face à des situations problématiques et/ou conflictuelles.

D. Le projet d'entreprise :

Le projet d'entreprise a pour but d'agir sur l'ensemble des quatre univers de relation précédemment cités, c'est-à-dire la position sociale, les systèmes de valeurs, le système de connaissance et de raisonnement et potentiel d'action en vue de clarifier l'entreprise et de créer des axes de progrès pour son devenir.

Le projet d'entreprise aura pour but de faire une collaboration progressive de référence clés pour encadrer l'avenir. Pour mener à bien le projet d'entreprise, il s'agira d'utiliser la culture comme une ressource, de toujours la confronter à la réalité des problèmes ou de l'avenir, et de chercher à agir là où c'est le plus simple avant de tenter le plus difficile.

Pour éclaircir bien ce point nous donnons une liste non exhaustive des principaux critères communs dont le projet d'entreprise se caractérise malgré la diversité de formes adoptées pour chacun en fonction de l'histoire. Des finalités et surtout de la culture.

- C'est un document écrit, daté et signé, rappelant l'engagement de chacun il est appelé aussi charte de l'entreprise.
- C'est un texte dynamique, manifeste de la volonté de tous, précisant les priorités, le mode de relations avec l'extérieur pour plus de performance.
- C'est un pacte de participation, impliquant chaque membre de l'entreprise. C'est le message de l'entreprise, élaboré collectivement puis largement diffusé afin de renforcer l'exigence et la cohérence internes.
- C'est un projet mobilisateur, communiquant la volonté de réussir à tous les collaborateurs de l'entreprise.

On comprend par là que la culture sert à guider l'entreprise en lui permettant de s'appuyer sur un ensemble de références et de présentations partagées par la totalité de l'organisation.

3. La production de la culture d'entreprise :¹

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

Selon SAINSAULIEU.R: trois processus majeurs de cette socialisation sont observables dans toute société : La transmission par les anciens, Par l'appris, la prescription.

A. Transmission par les anciens :

Par transmission, il faut entendre une série de pratiques d'informations et de communication destinées à faire prendre conscience des valeurs, modèles et des normes en vigueur dans l'entreprise. Cette fonction de transmission, que l'on désignera par le terme transmis, pour signifier qu'il s'agit d'une réalité historique et déjà là pour les nouveaux, évoque les rites d'initiations des sociétés observées par les ethnologues.

Dans l'entreprise, cette transmission dépendra souvent de l'accueil, de méthodes de recrutement, mais aussi de stage ou période d'apprentissage.

B. Par l'appris :

On signifiera autre chose que l'inculcation par les personnels des codes culturels de la vie dans l'entreprise en question on voudrait ici pointer un autre mécanisme retrouvé en entreprise par les sociologues. Il s'agit de l'apprentissage culturel lié à l'expérience quotidienne de chacun. Au cœur des rapports habituels de travail, l'individu fait l'expérience concrète d'usage et de manière d'être ou de penser en rapport avec l'exercice de pouvoir c'est-à-dire le jeu dans les communications et les collaborations technique par exemple.

C. La prescription :

Concerne l'activité souvent idéologique, d'organisation, des visions de monde et des représentations de l'avenir en message visant à donner cohérence et dynamisme à l'action collective.

¹ SAINSAULIEU Renaud, op. Cit p .249.

L'ensemble symbolique apporté par une culture ne repose pas en effet que sur les leçons du passé et celles de l'expérience présente, il intègre également les visions que certains cherchent à donner de l'avenir. On les rencontre dans les chartes, les projets, plans. On comprend par là que cette culture prescrite fait intégrer tout ce qui porte sur l'avenir de l'entreprise à savoir les réformes sur la gestion et les innovations technologiques, le recrutement d'une nouvelle composantes humaines.¹

4. Les interventions relatives à la culture d'entreprise :²

Il arrive parfois que les gestionnaires désirent transformer la culture de leur entreprise ou la revitaliser ou la favorisant des valeurs qui élimineront des attitudes et des comportements dysfonctionnels tels que la méfiance ; l'agressivité, le manque d'initiatives. Parfois, un changement culturel équivaut à la mutation de la mentalité fondée sur les postulats de bases.

4.1. Géré par la culture d'entreprise :

L'intervention en matière culturelle repose sur l'idée que la culture d'entreprise est un élément tangible et qu'elle peut être modifiée pour faciliter l'implication des plans stratégique. Il existe plusieurs façons d'intervenir :

On peut changer une culture inadéquate, la reconstruire ou l'adapter ; selon DEAL et KENNEDY proposent le recours à l'intervention culturelle dans trois types de cas :

- Lorsque l'environnement change rapidement (industrie compétitive).
- Lorsque l'entreprise évolue rapidement (si elle est en forte croissance ou si elle est sur le point de devenir un chef de file).
- Lorsque l'entreprise connaît une situation difficile ou très difficile.

Le premier moyen de modifier une culture consiste à intervenir directement sur le plan culturel. Selon DEAL et KENNEDY, l'organisation doit trouver un champion : celui-ci redéfinira le système de valeurs de l'entreprise de l'entreprise et son objet. Il agira d'une manière exemplaire et cette faisant et les symboles adéquats.

¹ SAINSAULIEU Renaud, Op.cit. P. 249.

² DOLLAN Shimon, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnelle, 2ème Edition, Edition Gaétan Morin, Québec, Canada, P. 393

Le deuxième moyen consiste à agir sur certains aspects de l'organisation tels que sa structure, son savoir-faire et ses pratiques de gestion. Puisque tous ses sous-systèmes sont en interdépendance.

Certaines pratiques de gestion peuvent être adaptées de manière à influencer l'évolution de la culture d'une entreprise, ainsi certains chercheurs parlent d'une gestion culturelle des ressources humaines comme le souligne Deal et Kennedy, l'étude de la culture d'entreprise soulève des questions importantes qui influent sur la façon, dont la gestion des ressources humaines est planifiée et exécutée. Par exemple quels types d'individus faut-il recruter ?

Afin de montrer à quel point les activités de gestion des ressources humaines sont touchées par la culture d'entreprise, quelques pratiques et politiques de gestion susceptibles d'être utiles dans un contexte de transformation culturelle.

A. La sélection du personnel :

Dans un contexte de transformation culturelle, les futurs employés doivent être sélectionnés en fonction de leurs capacités techniques et aussi de certaines valeurs. Les valeurs désirées doivent être repérables et claires pour les gestionnaires chargés du recrutement.

Des instruments valides permettant de mesurer l'harmonie entre les valeurs personnelles d'un candidat et celles de l'entreprise doivent être mis en point.

B. L'accueil :

Le succès de l'intégration d'un nouvel employé dans l'entreprise dépend du climat psychologique et culturel ambiant. Les mesures d'accueil peuvent viser à lui apprendre les valeurs et les représentations propres à l'organisation, c'est-à-dire faciliter son adaptation à celui-ci.

C. L'évaluation de la performance des employés et la reconnaissance de leurs efforts :

L'appréciation de leur performance permet aux employés de savoir ce qu'on attend d'eux ; elles les incitent aussi à se conformer aux normes et aux attitudes qu'impose la culture d'entreprise.

Chapitre III la culture d'entreprise au service de management

L'entreprise peut définir les comportements qu'une personne doit avoir lorsqu'elle occupe un poste donné et procéder à des évaluations en fonction de ces critères. Cela donne au personnel une bonne connaissance du monde dans lequel il doit entrer et le pousse à s'y conformer.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'entreprise d'accueil

Préambule:

Ce chapitre, on l'a consacré à une présentation de l'organisme d'accueil, qui port sur l'évolution historique de l'entreprise et son organisation interne, à savoir, son historique, sa situation et domaine d'activité, son organisation et son fonctionnement.

1. Historique de l'entreprise mère(SONITEX) :

La SONITEX a été créée par l'ordonnance n°66-128 du 21/07/1967 elle fait partie des premières à mettre en application le système de l'application des gestions socialiste en 1977 pour ce fait, la société nationale de l'industrie textile à mis en place un réseau dense d'unité, de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par une seule direction, c'est alors que le pouvoir public ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983, ces réformes ont donné plusieurs entreprises qui sont : (INDITEX, ECOTEX, ELATEX, SOITEX, DISTRITEX, COTITEX).

Au terme de la deuxième réforme économique du 07/1986, la COTITEX donne naissance à quatre unités qui sont : (COTITEX DE BATNA, COTITEX DE SEBDOU, COTITEX DE DRAA BEN KHEDDA, COTITEX DE L'AGHOITE).

1.1. Historique de MAC-SOUM SPA:

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a pris les décisions courageuses celles d'investir dans tous les secteurs pour éviter toute dépendance économique. C'est dans ce contexte que l'unité SONIPEC d'AKBOU a vu sa naissance, elle est entrée en production en 1979, en 1983 l'état a décidé de centraliser la SONIPEC, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises à savoir :

- ✓ ENIPEC
- ✓ EMAC
- ✓ MAROQUINERIES
- ✓ DISTRICH

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économique du marché) (l'EMAC a donné naissance à plusieurs entreprises autonomes dont MAC- SOUM fut née en 1997 est libre de ses décisions.

2. Situation démographique et domaine d'activité de l'entreprise :

Le complexe MAC-SOUM est situé dans la commune d'AKBOU, Wilaya de Bejaia, sur la route nationale n°26 distante environ 8km de la ville d'AKBOU, ou le site est desservi par la voie ferrée passant à 500m environ du complexe.

2.1. La superficie de l'entreprise :

La superficie totale du complexe est de 106134m² avec une superficie bâtie de 18116m².

2.2. La domination :

L'entreprise de manufacture de chaussures ou d'article chaussant par abréviation MAC-SOUM.

Exemple : EMAC (entreprise manufacture d'article chaussant) est une société par action au capital de 100 000 000 DA cent millions dinars.

2.3. Le statut juridique :

MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une autonomie comme forme de gestion, d'un capital social et dispose de toute attitude pour développer ses stratégies et indépendamment de l'état, Le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe industriel (LEATHER INDUSTRIE).

2.4. La nature de l'activité :

L'activité principale de l'entreprise repose sur l'investissement et la commercialisation de la chaussure. L'activité secondaire de l'entreprise la production

et la commercialisation de colle de toutes formes et autre (porte pièce, précède rechange, cabinet à polis).

2.5. Les différents produits fabriqués :

Le complexe est équipé d'un nombre très important des machines d'ateliers :

- a. La chaussure de sécurité.
- b. La chaussure de ville.
- c. La chaussure textile.
- d. Un atelier de fabrication de colle et de polis.
- e. La fabrication des formes et de semelle.

2.6. Les différentes directions de l'unité :

L'entreprise de MAC-SOUM compose de plusieurs directions et département :

- ❖ Direction générale.
- ❖ Direction commerciale.
- ❖ Direction des ressources humaines.
- ❖ Direction de comptabilité et finance.
- ❖ Département de production.
- ❖ Département de maintenance.

2.7. L'organisation de l'entreprise :

Cette rubrique représente l'organisation de travail au sein de la MAC-SOUM à savoir :

2.7.1. Régime de travail :

Le travail est organisé en équipe, et en fonction des tâches des ateliers. La plupart des tâches s'effectue à la surface, chaque tâche s'effectue de 8 :00 à 16 :00heure.

2.7.2. La production annuelle :

- ✓ La coupe : 600 paires par jour.
- ✓ Piqueur : 400 jusqu'au 500 paires par jour.
- ✓ Montage : 400 paires par jour.

3. **Mission de MAC-SOUM :**

La mission de l'entreprise est de satisfaire les besoins des consommateurs ; mais leur mission ne s'arrête pas a ce rôle, car l'entreprise doit innover c'est- a – dire proposer de nouveau produits, participer aux progrès économiques et a la croissance :

➤ **Sur le volet économique :**

- ✓ satisfaction des besoins de consommation.
- ✓ participer au projet technique.
- ✓ innover.
- ✓ assurer la croissance.

➤ **Sur le volet social :**

- ✓ améliorer les conditions de travail.
- ✓ répondre aux attentes des salariés.
- ✓ former des salariés aux nouvelles technologies.

Pour remplir ses émissions, l'entreprise doit fixer des objectifs à atteindre donc elle devrait réduire ses couts de production et augmenter la production.

4. **L'importance de MAC-SOUM :**

L'importance de l'entreprise **MAC-SOUM** malgré sa petite taille, elle a beaucoup donné d'avantage :

➤ **Au niveau de l'économie locale :**

L'entreprise de **MAC-SOUM** et la seul usine de fabrication de chaussures dans la région D'AKBOU, elle est le symbole de développement, son rôle consiste à diminuer le taux de chômage dans la région, l'amélioration le pouvoir d'achat et les conditions de la vie des travailleurs et aussi le développement de la région.

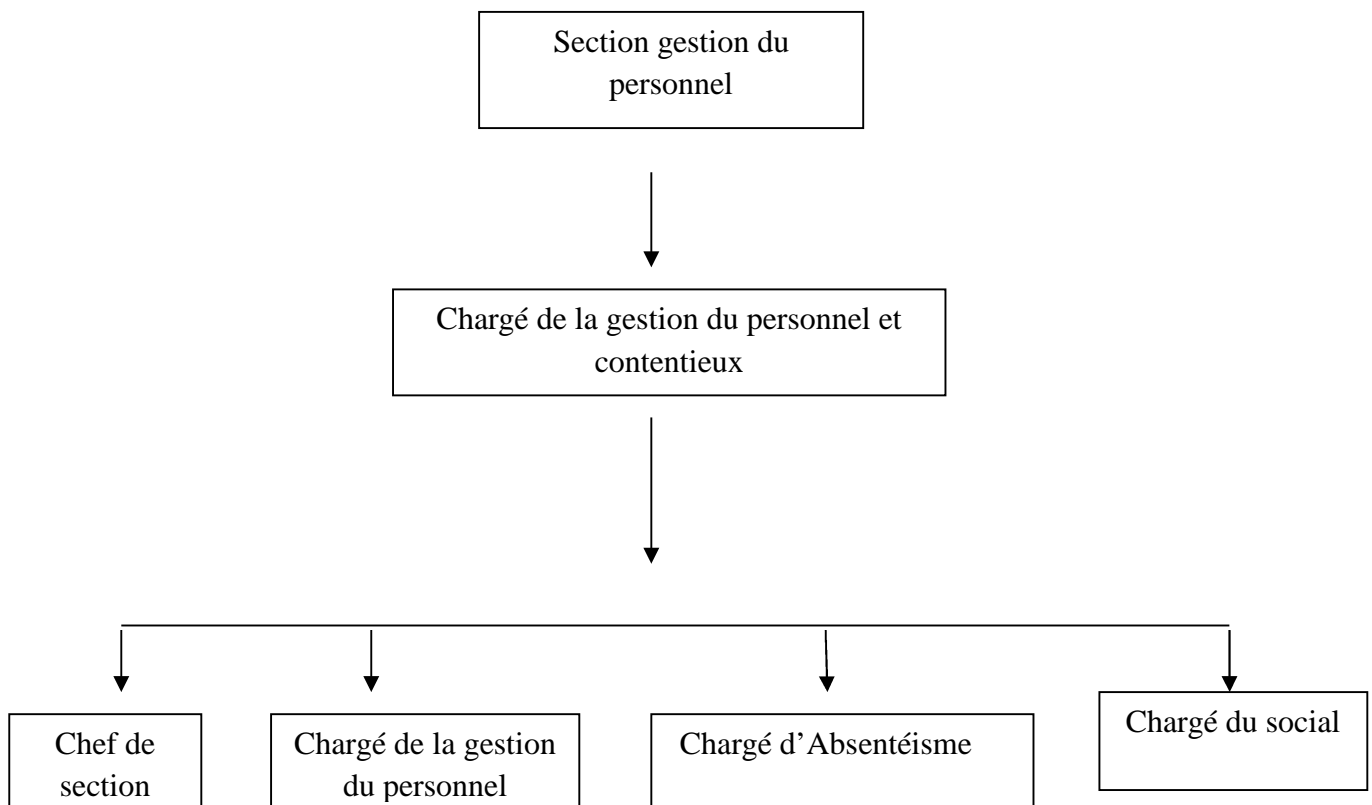
➤ **Au niveau de l'économie national :**

Elle peut être saisie du point de vue de gains en devise quelle réalise au profil de l'économie nationale, grâce l'intégration au sein de sa production d'une majeure partie d'articles qui pourront être importé par des produit locaux en matière de cuir.

La fabrication de colle au sein de l'entreprise à permet la satisfaction des besoins de l'entreprise et d'honorer ses éventuels engagements. La mission de l'entreprise et de satisfaire les besoin des consommateurs, qui se n'arrête pas ce point, car elle doit innover et proposer les nouveaux produits, et participer à la croissance économique.

Organigramme de la GRH au sein de MAC-SOUM :

Schéma n°2 : Organigramme de la GRH



Chapitre V

**Présentation du
terrain, l'analyse et
l'interprétation des
résultats**

Préambule:

Ce chapitre est réservé à l'interprétation des données de notre recherche ou nous allons analyser toutes les réponses que nous avons recueillies au sein de l'entreprise publique MAC-SOUM. Notre recherche porte sur l'étude de la culture d'entreprise et son rapport avec les pratiques de management sur la catégorie «d'exécutions ».

Ce chapitre est divisé en trois parties essentielles : la première qui est réservé à la présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude, la deuxième se rapporte à l'analyse et interprétation de la 1^{ère} hypothèse qui est la connaissance de la culture d'entreprise, et la troisième partie qui est la pratique de management.

II- analyse des données**1- Analyse des données personnelles****Tableau N° 01 : la répartition da la population des enquêtés selon le sexe**

Sexe	Effectif
Masculin	05
Féminin	05
Total	10

A la lumière de ce tableau, on n'a constaté que la présence massive des femmes autant que les hommes. C'est-à-dire que le nombre entre ces deux derniers est le même aussi on trouve que le responsable de MAC-SOUM divise la tache au niveau du travail entre les deux sexes.

D'après la recherche effectuée au niveau des ateliers de différents services, ces derniers sont répartis en plusieurs métiers tels que piqueuse, montage et la coupe...etc. alors on remarque que ces métiers peuvent être exercés par des femmes grâce à leurs qualifications et leurs compétences

Tableau N° 02 : la répartition de la population des enquêtés selon l'âge

L'âge des enquêtés	Effectif
[25-30] ans	03
[31-40] ans	04
[41 et plus	03
Total	10

D'après ce tableau on remarque, que la majorité des enquêtés sont des jeunes âgés entre [25-40] ans et concernant la catégorie des salariés âgé entre [41 et plus leur présence au niveau de l'entreprise MAC SOUM représente la minorité.

On constate que l'entreprise mobilise beaucoup plus la catégorie des jeunes au niveau des ateliers vu que dans un moment donné l'entreprise MAC-SOUM a vécu une période de grève ce qui a provoqué le manque de la main d'ouvre et a fin de résoudre ce problème l'entreprise a fait appel a la jeune génération puisque elle représente la catégorie dynamique et la plus motivée dans le travail.

Tableau n° 03: la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif
Primaire	06
Secondaire	04
Total	10

Ce tableau nous montre le niveau d'instruction des enquêtés ou on trouve que la majorité des salariés sont un niveau d'instruction primaire et la minorité sont un niveau d'instruction secondaire

Cela peut être expliqué par la nature d'activité de l'entreprise, par ce que c'est un travail qui ne demande pas un niveau d'instruction élevé dans les ateliers de la production.

Tableau n° 05 : la répartition des enquêtés selon le poste occupé :

Poste occupé	Effectif
La coupe	02
La piqûre	05
Le montage	03
Total	10

Dans ce tableau nous constatons que la majorité de nos enquêtés de notre échantillon travail au niveau de l'atelier du la piqûre avec un effectif de (05), suivi un effectif de (03) pour les ouvriers qui exerçant au niveau de l'atelier du montage, et en fin un effectif de (02) pour ceux qui exerçant au niveau de l'atelier du montage.

Cela s'explique que la nature des tâches exécuter dans l'atelier du piqûre au sien de l'entreprise MAC-SOUM par le fait que l'effectif important dans le volet de production se concentre au niveau de cet atelier du piqûre, grâce à cette catégorie que l'entreprise développera la production.

Tableau N° 06: la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle

L'ancienneté	Effectif
[1-10] ans	05
[11-20] ans	02
[21-30] ans	04
Total	10

Au regard de ce tableau présenté ci-dessus réparti en (3) catégories, la catégorie de 1à 10ans d'ancienneté professionnelle est majoritaire, suite la deuxième catégorie

qui ont de 21 à 30 ans d'expérience, et la troisième catégorie qui ont 11-20 ans d'expérience et que une minorité.

Cela explique que la plupart des agents d'exécution sont recrutés récemment dans l'entreprise et ils n'ont pas plus de 10 ans d'expérience. et pour la catégorie qui ont de 11 à 20 ans d'expérience.

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

Le guide de l'entretien utilisé dans notre enquête est divisé sur deux axes, le premier sur la représentation de la culture d'entreprise et le deuxième sur les pratiques de management

1-Analyse des données relatives à la première hypothèse :

a) Identification de la gouvernance par la culture d'entreprise :

1. le plus important aux yeux des dirigeants dans l'entreprise publique MAC-SOUM en terme : (la satisfaction des travailleurs, la satisfaction des clients)

On se réfère aux données recueillies pendant notre enquête, les réponses obtenues sont partagées en deux catégories :

La première catégorie est déterminée par la majorité des enquêtés, où on trouve un salarié exprime : « *Pour moi les dirigeants de cette entreprise font une grande importance pour ses salariés, car ils sont la base de cette entreprise et sans eux l'entreprise se développera jamais* » (H, entretien n°5).

Les résultats obtenus, par nous les enquêtés montrent clairement que les responsables prennent en considération la satisfaction des travailleurs parce que si eux qui sont la base de la production et le développement de l'entreprise MAC-SOUM, Et pour cela on s'accorde absolument à dire que les travailleurs sont les premiers créateurs de richesse pour l'entreprise et ce sont eux qui jouent un rôle important au sein de cette dernière.

La deuxième catégorie de réponses est représentée seulement par un enquêté qui affirme que : « *je trouve que les dirigeants de MAC-SOUM s'intéressent beaucoup plus à leurs clients parce que sans eux l'entreprise se développera pas, et aussi pour être connue dans le marché concurrentiel et pour donner une belle image de l'entreprise pour attirer d'autres clients* » (F, entretien n°2)

Donc d'après la réponse acquise en déduit que le client est un facteur sensible à prendre très au sérieux, puisque sont la « raison d'être » de l'entreprise, sans eux, il n'y pas lieu de produire et de vendre ; pour vendre, encore faudrait-il produire, et avoir des travailleurs motivés et impliqués.

Le client est le roi de toute entreprise, c'est celui qui contribue au développement de ces dernières. La confiance de nos clients est assurée grâce au maintien de la qualité de nos produits et leur disponibilité dans le marché avec des prix compétitifs (rapport qualité/prix).

En définitive, on a constaté que chaque entreprise est une unité de production mais avant tout est une organisation composée de facteurs humains qui permettent son existence première. Alors la présence de ce facteur au sein de l'entreprise MAC-SOUM est absolument obligatoire.

2. La liberté dans le travail au sein de l'entreprise MAC-SOUM : entre (libre et mal aisé)

En ce qui concerne la liberté dans le travail au sein de l'entreprise, les résultats obtenues de la part de nos enquêtés sont partagées en deux catégories.

La première catégorie ou la majorité des enquêtés expriment leur sentiment de liberté dans le travail comme exprime un salarié : « *Je travaille avec une liberté total dans l'entreprise, je me déplace facilement et librement entre les services l'essentiel je respecte toujours le règlement intérieur de l'entreprise, je sens comme si je suis chez moi* » (F, entretien n^o3)

On abordant ce point de la majorité de nos enquêtés qui font leurs travail en toute liberté en déplaçant entre les services pour la réalisation de leurs taches sans la permission de qui conque, ce qui démontre un climat magnifique au travail, et aussi la bonne entente entre les supérieures hiérarchique et les salariés.

En revanche, la deuxième catégorie reste minoritaire de 03 enquêtés déclarent qu'ils ne sont pas libre dans le travail comme déclare un salarié : « *Je me sens pas*

libre dans mon travail, il faut toujours demander la permission de mon responsable puisque si lui qui commandé, et je ne peux pas négliger ma tache» (F, entretien n⁰⁷)

Contrairement a la catégorie précédente cette catégorie qui est minoritaire qui sont au nombre de trois de notre échantillon ont déclaré qu'ils ne sont pas libre dans leur travail ils se déplacent que par l'autorisation de leur responsable ce qui est gênant pour eux et ils se sentent marginalisés par rapport aux autres et cela s'explique que leur responsable sont sévère envers eux.

MAC-SOUM c'est une entreprise avec une bonne culture, elle donne une liberté aux salariés dans leurs taches pour les réformés. C'est-à-dire que la culture influence sur l'entreprise pour évaluer le travail en bon rendement qui exige les normes.

3. La représentation des salariés sur l'existence de l'ambiance au travail dans leur entreprise.

Lors de l'entretien, nos enquêtés nous ont fait déduire d'après leur réponses à la question ci-dessus obtenus une seule catégorie de réponse. Comme confirme un enquêté qui travail dans les ateliers de production : *« il existe entre nous un sentiment qu'on partage au travail, et c'est grâce à ce sentiment qu'on peut travailler en équipe et créer une certaine ambiance.» (H, entretien n⁰²)*

D'après le résultat obtenue de notre étude l'ensemble de notre échantillon qui sont au nombre de dix qui sont tous d'ailleurs satisfait de l'ambiance qui existe entre collègues durant tout le déroulement de l'exécution de travail et cela revient au respect partagé entre ces derniers, ce qui provoque un climat de travail magnifique en créant de l'ambiance entre les travailleur.

On ajoute que l'ambiance au travail est une source de motivation et d'animation qui permet de réaliser le travail en volonté et d'éviter les conflits à fin de créer un climat sociale.

L'entreprise MAC-SOUM est composée des groupes humains qui effectuer les différents tache qui les permettent de créer des normes et des valeurs qui sont le respect, le sentiment d'affinité et le sérieux qui permettent une bonne adaptation et une

ambiance entre les travailleurs. « La culture de l'entreprise est un phénomène collective qui associé des individus au sein d'un même groupe social ». ¹

4. La répartition des salaires sur l'histoire de l'entreprise MAC-SOUM :

Parler aux salaires de l'histoire de leur entreprise MAC-SOUM, c'est d'abord et avant tout leur permettre de faire travailler leur propre mémoire.

Les représentations donnée par les enquêtés pour l'entreprise MAC-SOUM par la majorité de nos enquêtés ne connaissent pas l'histoire de l'entreprise, ils se rendent pas compte de son existence, c'est quelque chose de caché pour eux, cela explique que sont de nouvelle génération ne sache rien sur l'histoire de MAC-SOUM, car cette dernière n'informent pas ses salaires sur l'histoire de cette entreprise.

Il reste à travers toutes ses ouvriers une minorité d'enquêtés qui sont des anciens qui connaissent l'histoire de MAC-SOUM, donc en à une seule catégorie de réponse qui est : « *Alors pour commencer à l'époque cette usine était connue à l'échelle mondiale puisque c'était le premier qui a été installé au niveau de l'Afrique grâce à la qualité et la quantité de la production qu'il réalise annuellement en effet cette dernière produit tous sortes de chaussures que ce soit pour homme, femme et enfant. L'usine avait plus de mille ouvriers qui travaillaient dur et avec une grande volonté pour améliorer la production de l'usine, puis petit à petit l'usine commence à prendre de l'ampleur en signant des contrats avec des entreprises étrangères en faisant de l'exportation même envers l'Europe et également elle domine le marché africain; auparavant aussi l'ensemble des salariés de l'entreprise sont des hommes qui travaillent sur le terrain et dominé un climat de travail favorable c'est-à-dire que chaque un s'occupe de sa tâche » (H, entretien n⁰⁶)*

Un autre ajoute : « *Je me souviens de l'époque où l'usine employait plus de 1300 ouvriers, et tout le monde était content et motivé, car à ce moment là l'usine était dans les mains des français, incomparable mille fois à aujourd'hui ».* (H, entretien n⁰⁹)

¹ Dominique BEAU, Sylvain DAUDEL, *stratégie de l'entreprise et communication*, édition : DUNOD, Paris, 1992, P : 41.

En effet les réponses obtenues de nos enquêtés s'expriment que l'entreprise MAC-SOUM est et la seule usine de fabrication de chaussures dans la région D'AKBOU, elle est le symbole de développement, son rôle consiste à diminuer le taux de chômage dans la région, l'amélioration du pouvoir d'achat et les conditions de la vie des travailleurs et aussi le développement de la région.

Nous pouvons conclure, que l'entreprise MAC-SOUM partage les valeurs, croyances et normes de comportement par les membres de l'entreprise, et elle touche vraiment la notion de la culture car elle permet à un groupe social donné de vivre et de se développer au sein de son environnement.

Donc, Le premier constat de constat une bonne culture forte et cohérente reflète la force d'une entreprise et son histoire comme le mentionne Maurice Thévenet « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de son histoire ».²

5. Au cas où vous auriez d'autres opportunités de travail ailleurs, préféreriez-vous rester ici ou quitter ? Pourquoi ? (entre quitter l'entreprise, et rester dans l'entreprise)

Les réponses à cette question sont partagées en deux catégories :

La première catégorie, représente les salariés qui préfèrent de quitter l'entreprise MAC-SOUM comme un enquêté âgé de 28 ans confirme : « *Oui, sur si je trouve un autre travail mieux que celui j'ai quitté facilement, par ce que c'est un milieu fermé et que le salaire que je perçois est insuffisant, alors je n'ai pas hésité à me aller* » (F, entretien n°3).

D'après ces résultats obtenus on remarque que la majorité de nos enquêtés confirment que s'ils trouvent ailleurs un autre travail ils quitteront facilement leur poste actuel et ceci se justifie par rapport aux salaires qu'ils reçoivent, d'après leur témoignage est insuffisant par rapport aux efforts qu'ils fournissent cela explique que l'entreprise MAC-SOUM n'accorde pas d'importance au salaire comme un facteur de

² Thévenet Maurice La culture d'entreprise, 5^{ème} édition : que sait-elle ? PARIS : 2007,

motivations, elle utilise d'autres facteurs pour motiver ses salariés comme les avantages sociaux et cela semble que les salariés ne sont pas vraiment chauds à l'idée de rester dans cette entreprise s'ils trouvent un autre travail qui rémunère mieux ils vont quitter facilement leur entreprise actuelle.

La deuxième catégorie est représentée par une minorité des enquêtés préfère fortement de garder leur poste jusqu'à la retraite comme un enquêté réclame : « *Je ne vais pas quitter, d'ailleurs il me reste pas beaucoup pour ma retraite* » (H, entretien n°6)

Nous avons constaté qu'il y a une minorité de notre échantillon d'étude qui favorisent l'idée de ne pas quitter leur entreprise MAC-SOUM grâce à leur carrière c'est-à-dire jusqu'à la retraite cela explique que les salariés sont des anciens ouvriers qui sont beaucoup avancés dans leur carrière professionnelle et maîtrisent parfaitement toutes les tâches à l'entreprise.

De ce fait, on peut dire que les anciens ouvriers ayant pour justification la valeur du rôle qu'ils jouent dans le marché de l'entreprise de la part de leur expérience et de savoir faire durant des années de leurs carrières professionnelles donc ils font la force de l'entreprise.

Enfin, on conclut d'après les réponses de la majorité des salariés que le climat organisationnel au sein de l'entreprise MAC-SOUM n'arrange pas certains ouvriers. Parce que ils ne sont pas satisfaits dans leur vie professionnelle et de leur objectif salariale qui constitue un élément important de motivation et de satisfaction.

6. La représentation de travailler dans le secteur public (entre pas bien investi, et bien investi) :

Lors de l'entretien, nos enquêtés nous ont fait déduire d'après leurs réponses obtenus deux catégories de réponse.

On trouve dans la première catégorie où la majorité des enquêtés expriment leur sentiment de malaise de travail dans le secteur public. Comme exprime un enquêté : « *personnellement, je trouve que le secteur public ignore les travailleurs il*

leur donne pas une importance il considère comme une machine, les conditions de travail sont peu intéressantes, et leur droit sont difficilement respectés et mal rémunéré ». (F, entretien n°6)

Ces témoignages obtenues de nos enquêtés prouvent que la majorité des salariés qui travaillent dans le secteur public ne favorise pas le travail dans ce secteur et surtout la catégorie des salariés d'exécution d'après eux il ne sont pas rémunérés à leur juste valeur par rapport aux efforts qu'ils montrent sur le terrain et aussi en regardant du côté des ressources humaines ne sont pas bien estimés dans les entreprises publiques et cela s'explique par le degré de leur promotion au niveau de leur entreprise respectives et aussi par rapport aux conditions de travail et le climat ne favorise pas vraiment les salariés et surtout les agents d'exécution de fait que cette catégorie est considérée dans la majorité des cas dans ce secteur comme une machine et du côté des réclamations on demande leur droit y'a peu de chance d'être reçue et écouté par leur supérieure hiérarchique c'est tout cela qui a fait pousser cette catégorie à exprimer leur dévouement pour le secteur public .

La deuxième catégorie est représentée par une minorité de nos enquêtés qui optent pour le secteur public, comme confirme un salarié âgé de 54 ans : « *Pour moi le secteur public offre des opportunités d'emplois importantes pour les jeunes d'aujourd'hui, et cette fonction nous permet d'avoir un emploi stable. » (H, entretien n°1)*

Il apparaît clairement d'après la répartition des réponses des interrogés par rapport à leur travail dans le secteur public que la minorité de notre échantillon préfère le secteur public cela s'explique que les gouvernements, les entreprises et la société civile prennent des mesures pour défendre contre le chômage des jeunes. En a aussi le facteur important de la volonté de travail pour le bien commun et de s'engager dans le service public qui reste une valeur fondamentale du pacte national.

Paradoxalement, à ce constat, une majorité de ces ouvriers préfèrent travailler dans le secteur privé que dans le public, un choix, apparemment, qui ne s'explique par autre

chose que par rapport à la variable salaire, c'est-à-dire, pour eux le secteur égale un salaire satisfaisant mieux que celui proposé dans le secteur public.

7. La représentation des salaires vis-à-vis à la situation actuelle et l'avenir de l'entreprise (bonne)

Lors de notre entretien, nos enquêtés nous fait déduire d'après les réponses obtenus une seule catégorie de réponse ou un enquêté dans la production explique : *«A mon avis cette usine n'a pas fait beaucoup de progrès depuis sa création, mais les employés et le directeur font de leur mieux pour améliorer le niveau de la production, alors je pense que l'avenir lui réserve de grande surprise, je suis sûr qu'elle atteindra un grand niveau» (F, entretien n^o3).*

Un autre salarié ajoute : *« Je peu dire que l'entreprise actuellement est en bonne situation, car les travailleurs font de leur mieux et fournissent beaucoup d'effort dans l'accomplissement des tâches» (F, entretien n^o6)*

Ces témoignages obtenus de nos enquêtés sur la situation actuelle et l'avenir de l'entreprise ont tous un seul mot d'ordre c'est celui que l'entreprise MAC-SOUM n'a pas vraiment fait de progrès qui fait la distingué sur le marché concurrentiel par rapport au chiffre d'affaire et le nombre des ventes et aussi par rapport aux nombres d'effectifs qui ne cessent de régressé par rapport auparavant, par ce que une entreprise développé se mesure par rapport aux chiffres d'affaire réalisé nombres d'effectifs et le progrès réalisé des ventes. Mais en regardant les efforts fournies par les membres de l'entreprise dans tous les catégories ; membres dirigeants, membres décisionnelles et membres d'exécutifs on remarque que les salariés garde espoir et reste optimiste quant a l'avenir de l'entreprise.

Nous pouvons conclure, de ce fait que cette aspect positif observé dans la représentation de tous les ouvriers vis-à-vis de leur avenir professionnel au sein de leur usine est lié à la foi a la bonne gestion humaine et matériel qui s'observe a l'intérieur de cette usine (la présence de la communication entre les salariés et leur chef hiérarchique, la volonté des travailleurs), donc tous ces facteurs influence positivement à l'avenir professionnel a l'entreprise.

2-Analyse des données relatives à la deuxième hypothèse :

b) le rapport avec les pratiques de management :

1. les différentes manières de recrutement au sein de l'entreprise MAC-SOUM (par la voix de L'ANEM, besoin personnel, et réseaux sociaux)

Dans cette étude nous avons également cherché à connaître comment l'entreprise MAC-SOUM recrute ces salariés.

Les réponses à la première question de notre guide d'entretien sont partagées en trois catégories :

La première catégorie de réponses est donnée par la plus part des enquêtées aux niveaux de l'atelier qui ont été intégrées dans le cadre du dispositif de l'emploi de jeune « ANEM ».

Comme le déclare un salarié : « *En 2015 j'ai fait des inscriptions à l'ANEM où j'ai déposé mon diplôme, après une période de temps ils m'ont demandé de me présenter à l'entreprise MAC-SOUM pour passer un entretien d'embauche* » (femme, entretien n^o2)

Cela explique que la plupart des salariés de MAC-SOUM sont recrutés par la voix de l'ANEM, puisque ces ouvrières possèdent des diplômes qui sont déposés au niveau du bureau de main d'œuvre de leurs localités, où les candidatures commencent à présenter leurs CV et leurs capacités au niveau de l'entreprise.

Donc après les résultats obtenus on déduit que le recrutement dans l'entreprise MAC-SOUM se base sur les caractères obligatoires de passage par l'ANEM, et les compétences des candidats pour sélectionner les meilleurs pour occuper le poste.

La deuxième catégorie est donnée par les enquêtés notamment pour les anciens parmi eux, l'intégration de l'entreprise MAC-SOUM était fait sur la base d'entretien

d'embauche qui était pratiquement simple pour les salariés et à la porter de tout le monde.

Un salarié confirme : « *Dans notre époque cette entreprise a besoin des salariés pour le démarrage de ses activités et au même temps moi aussi j'ai besoin d'un travail pour satisfaire mes besoins, donc j'ai eu l'idée d'aller demander un poste au sein de l'entreprise MAC SOUM, un manager m'a fait savoir les objectifs de cette dernière donc on se mettant d'accord sur plusieurs points et comme ça j'ai réussi à décrocher un poste ici* » (homme, entretien n⁰⁶)

Cela explique que l'entreprise lors de sa création a besoin de la main d'œuvre pour la réalisation de ses objectifs et le développement de cette dernière et aussi les besoins socioéconomiques des ouvriers qui les obligent à aller travailler dont le souci et la satisfaction des besoins personnels des familles.

Donc la cherté de la vie pousse les employés à travailler dans n'importe quel domaine qui répond à leurs besoins quotidien ; les organisations aussi ont besoin d'avoir beaucoup d'employées de qualité pour faire face à la concurrence économique et surtout à la réalisation des objectifs tracés pour assurer sa survie sur le marché économique alors ils se sont retrouvé c'est-à-dire que la relation entre eux est bénéfique pour les deux parties.

La troisième catégorie est déterminé par deux salariés qui ont exploité leurs réseaux relationnels pour décrocher un poste d'emploi au sein de l'entreprise MAC-SOUM.

Un salarié illustre cette réponse : « *J'ai été recruté en 2013 par une connaissance grâce à mon père qui a été un salarié dans l'entreprise mac-soum, et aussi à basse de mon diplôme cordonnier j'ai déposé mon cv après j'ai fais un teste pour m'informer sur l'entreprise et m'exprimer sur mes informations personnels et mes compétences. C'est là où le responsable de ressource humaine a décidé de m'intégrer dans cette entreprise* » (H, entretien n⁰⁸).

D'après les réponses acquises dans notre recherche on a constaté, que ce moyen de recrutement se fait dans le même entourage, il permet de recruter une personne qui est connu, et pour cela l'entreprise MAC-SOUM recrute leurs employés à partir des liens sociaux (famille, amis et proche ...). Et elle fait reconnaître les relations interpersonnelles lors de recrutement.

Il ressort donc à travers tout ses catégories mais malgré ses réseaux sociaux il est indispensable pour cette entreprise de recruter ses salariés sans suivre certains étapes de processus de recrutement pour bien sélectionner ses salariés et connaître leurs qualifications et leurs compétences avant de confirmer leurs postes.

Alors on peut dire que l'entreprise MAC-SOUM sélectionne ses futurs employés en fonction certaines valeurs.

On conclut que Lors de recrutements, de plus en plus d'entreprises MAC-SOUM cherchent des candidats ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture en place. 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.

2. Les jugements des ouvriers vis-à-vis à propos de leurs salaires qu'ils perçoivent (entre suffisant et insuffisance.)

Dans ce fait on veut savoir si les salariés de l'entreprise MAC-SOUM sont satisfaits ou sont pas satisfait de leurs salaires par rapport aux efforts qu'ils déploient dans l'exécution de tâche. En effet les réponses obtenues sont divisée en deux catégories :

La première catégorie est représentée par la plus part des enquêtés aux niveaux des ateliers de l'entreprise, un salarié de notre échantillon qui travaille dans la production déclare : « *Je ne suis pas satisfaite de mon salaire car il ne répond pas à tous mes besoins dans la vie* ». (F, entretien n^o10)

On constate d'après les réponses obtenus que les ouvriers désignent que leur salaire insuffisant dans la mesure où ils ne permettent pas l'amélioration de la

qualités de leurs vies disent que ne sont pas satisfait, par ce que ont des familles à leurs charges et des responsabilités donc c'est évidemment qu'ils ne seront pas satisfait vue le salaire. qu'il qualifie de minable dont le salaire de base au sein de l'entreprise MAC-SOUM est de 17000 da donc cela explique largement leurs déclarations.

La deuxième catégorie est représentée par une minorité de nos enquêtés ou un salarié confirme : « *Je suis satisfais de mon salaire puisque il me suffit à avoir mes besoins de vie* ». (F, entretien n⁰⁹)

Le résultat de recherche obtenue de ceux qui sont satisfait de leur salaire n'est qu'une minorité par rapport à l'ensemble de notre échantillon, sont satisfait de leurs salaire puisque ce que sont des célibataires qui n'ont pas de famille a nourrir donc le salaire reçu est largement suffisant pour satisfaire leurs besoins quotidiens et personnel.

Donc, La politique de rémunération d'une manière générale proposée par l'entreprise est un élément du premier plan qui permet l'enclenchement de la motivation au travail il s'agit de la première raison qui pousse les gens d'aller travailler. Mais contrairement à l'entreprise MAC-SOUM qui possède un plan de rémunération très faible si pour cela la plupart des salariés sont pas satisfait de leur salaires.

3. L'existence des avantages sociaux

Les réponses données à cette question par les enquêtés pour l'entreprise MAC-SOUM s'affichent en une seule catégorie de réponse: « *Oui, en a d'autres avantages sociaux dans cette entreprise, on a des primes, l'achat des biens par facilité de paiement, et je pense que ses avantages nous aidons dans notre vie professionnel, ou en peut recueillir quelque dinar de plus.* » (F, entretien n⁰¹⁰)

D'après les résultats obtenue de notre recherche tout les salariés s'accordent sur le fait que les avantages sociaux constituent un moyen par lequel ils peuvent améliorer de leurs salaires surtout les pères de familles qui ont cette chance de bénéficier des primes

donc cela l'entreprise MAC-SOUM aide ces salariés qui ont vraiment bien aimé cette aidée.

Enfin, les avantages sociaux constituent des facteurs importants dans le développement de carrière de chaque individu, du fait, qu'ils permettent à l'individu de s'engager plus dans son travail et de sentir satisfait dans la vie professionnelle.

4. La circulation de l'information entre les salariés

L'objectif de cette question est de connaître si les salariés de MAC-SOUM sont toujours en courant de tous ce qui concerne le travail, l'entreprise et ses objectifs, et le règlement intérieur.

La premier catégorie est présenté par un enquête illustre que : *« Oui, on est bien informés régulièrement sur le travail, l'entreprise et ses objectifs, le règlement intérieur et c'est grâce aux formations qu'ils nous ont fait dès notre a l'entreprise».* (F, entretien n^o3)

D'après les résultats obtenues auprès de dix salariés de notre échantillon concernant la circulation de l'information au sein de l'entreprise MAC-SOUM que l'ensemble de ces enquêtés sont informés souvent sur les changements organisationnel suivant les objectifs tracés et aussi sur le règlement intérieure comme on constate que les salariés sont informés sur toute nouveauté au développement qui concerne le travail et cela a travers des informations qui fournit par l'entreprise grâce a la communication interne par voix d'internet interne, téléphone et aussi l'affichage au sein de l'entreprise.

Dans l'entreprise MAC-SOUM la circulation de l'information entre ses salariés et très importants qui jouent un rôle dans la connaissance du travail qui facilite les taches, ce qui exige l'intégration de moyens de la communication interpersonnelle qui facilite l'échange d'information entre les ouvriers.

5. La relation entre les supérieures hiérarchiques et les travailleurs : (entre excellent ou faible).

Dans notre recherche nous avons également cherché à connaître comment nos enquêtés jugent leurs relations avec leurs supérieurs dans le travail.

Les réponses acquises par les enquêtés à propos de la question ci-dessus sont partagées en deux catégories :

La première catégorie est déterminée par un effectif très élevé qui est représentée par un salarié qui déclare : « *Ma relation avec mon supérieur aux niveaux de cette entreprise MAC-SOUM est excellente, ça me permet d'avoir le sentiment que c'est plutôt un ami qu'un supérieur* ». (F, entretien n°1)

Pour ce qui concerne la relation des salariés avec leurs supérieures d'après les réponses de nos enquêtés qui ont reconnu leur bonne relation avec leur supérieures hiérarchique ce qui explique sur le climat du travail qui règne au sein de l'entreprise MAC-SOUM un climat qui favorise les salariés à exécuter leurs tâches convenablement et aide l'entreprise à la réalisation de ses objectifs.

Un autre salarié proclame : « *On s'adresse facilement à nos supérieurs si on a besoin d'un service, il est toujours prêt à nous écouter, donc la communication entre nous passe facilement* ». (H, entretien n°9)

Concernant la communication entre leurs supérieures et la majorité des enquêtés qui sont unis à dire que nos responsables sont proches de nous et qui communiquent souvent avec nous en effectuant des visites sur le terrain sur l'ensemble des services et départements ; donc la relation entre eux ne se limite pas juste au travail. Cette communication permet aux membres de l'entreprise de se reconnaître et de se mobiliser au tour des buts collectifs et la satisfaction au sein de l'organisation provient de l'échange et de la bonne communication entre les différents éléments et c'est grâce à cette bonne communication qui construit l'identité collective.

Pour la deuxième catégorie de réponses est représentée seulement par (03) enquêtés, où un salarié qui dit que : « *pour moi je ne suis pas satisfait de ma relation*

avec les responsables parce que ils sont très sévères et ils ne sont pas compréhensive avec notre situation, ils nous mettent trop de pression lors de travail». (H, entretien n°8)

En ce sens, d'après l'analyse des propos de nos enquêtés, nous constatant que la minorité des réponses montrent que les ouvriers se prononcent négativement en ce qui concerne leur relation avec leurs supérieurs hiérarchique en la qualifiant de faible, cela s'explique par l'absence totale de communication et que les salariés n'ont pas trouvé un climat dans l'entreprise favorable motivant pour travailler, heureusement que ce n'est qu'une minorité, alors sont censés d'exécuter leur tâches au niveau de leur service malgré le climat qui règne.

Le même déclare : *«il n'y a pas de bonnes relations avec les responsables car ils ne se soucient pas de nous, ils ne cherchent en aucun cas à savoir le moindre détail de nous, même ils n'essayent pas de comprendre si jamais un ouvrier rencontre des empêchements ».* (H, entretien n°8)

Et aussi nos enquêtés sont unanimes à dire que ce n'est pas facile de communiquer ou bien de s'adresser à nos supérieures donc la relation entre ces derniers et leurs supérieures ce limite au travail cela s'explique par le fait que leurs supérieures sont sévères envers leurs subalternes ne communiquant pas avec eux. Comme il peut être relié à l'injustice des chefs plus précisément les anciens, ils essayent d'imposer leur pouvoir aux nouvelle recrues arguant de leur expériences et de leur rapprochement des haut responsables.

Pour conclure, on a constaté que la communication au sein de l'entreprise MAC-SOUM marche à merveille grâce à la bonne relation fonder et qui est devenu une culture de l'entrepris à cause des valeurs et sentiment et la situation presque équilibré entre la majorité des ouvriers. *« La communication est un élément fondamental de régulation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Une bonne régulation repose sur la maîtrise de l'articulation entre identité et image. »*³

³ Dominique BEAU, Sylvain DAUDEL, *stratégie de l'entreprise et communication*, édition : DUNOD, Paris, 1992, P : 41.

Donc, nous apercevons que la culture de l'entreprise et la communication sont liées car sans la communication il n'y a pas un échange de la culture entre les travailleurs.

Enfin, l'existence d'une bonne communication entre les différents acteurs qui constituent l'entreprise c'est la preuve d'existence d'une bonne culture de l'entreprise.

6. La qualité de la relation entre les travailleurs entre : (professionnel et amical, professionnel)

Concernant la qualité des relations entre les travailleurs au niveau des ateliers au sein de l'entreprise MAC-SOUM, les réponses acquises par nous enquêtés sont partagées en deux catégories :

Cette dernière est représentée par la majorité de nos enquêtés qui déclarent que leur relation se fait dans le cadre amical et professionnel comme il a illustré un salarié : « *pour moi il y a une bonne relation entre nous on est comme une famille soit à l'intérieure de l'usine ou à l'extérieur, ma relation se limite pas dans le cadre de travail seulement* » (H, entretien n°6).

On remarque clairement que la majorité des enquêtés de notre échantillon sont tous unanimes à dire qu'il existe entre les salariés de bonnes relations cela s'explique par le fait que ces derniers s'aident durant l'exécution de leurs tâches et communiquent même en dehors de travail ce qui engendre une bonne relation entre eux. Les relations entre ses ouvriers avec leurs collègues de travail sont fortement chargées d'amitié et de camaraderie qui dépassent le cadre professionnel.

Les relations amicales et professionnelles sont très présentes entre les salariés, ces résultats signifient d'une part que les ouvriers maintiennent des rapports d'amitiés et de l'autre côté entretiennent des relations professionnelles avec leurs collègues ce qui prouve qu'ils veillent toujours à ce que le travail sera fait d'une manière professionnelle, sans négliger l'aspect amical qui joue un rôle très important dans le maintien d'un climat détendu est une bonne entente et d'éviter les conflits. Ce qui nous incite à dire qu'ils adoptent un style de négociation selon SAISAULIEU et de

promotion selon DUBAR, ils veulent être perfectionnées et de s'évoluer ainsi qu'ils veulent d'une promotion et d'une responsabilité de plus.⁴

La deuxième catégorie est représentée par la minorité des enquêtés déclarent qu'ils ont une bonne relation avec leur collègues du travail mais se fait dans le cadre professionnel comme nous montre un interviewer : *«Il existe entre nous un sentiment qu'on partage au niveau du travail, et il ya que le travaille qui nous rassemble»*. (F, entretien n⁰⁹)

Un autre réclame : *« Toujours en essaie d'améliorer ceux qui dépend de la gestion de l'entreprise pour avoir une bonne relation et une condition de travail, donc c'est de professionnel»* (H, entretien n⁰¹)

Cela explique que l'intérêt des salaires de l'entreprise MAC-SOUM dans leurs relation avec les collègues du travail qui fait dans le cadre professionnels seulement si de transmettre la notion du travail d'une manière stricte et aide les salariés dans les discours professionnels.

Ceux qui leurs rapports avec les collègues est purement professionnelle, ils ne dépassent pas le cadre du travail tous se que les réunissent c'est l'exécution des tâches.

Donc on conclut que dans l'entreprise MAC-SOUM l'aspect amical QUI existe entre les travailleurs peut mener un climat favorable à fin d'éviter l'ennui et le dégoût durant l'exécution de la tâche, alors les relations au sein de l'entreprise mac-soum sont privilégiées.

⁴ SAISAULIEU, op.cit, P225.

Discussions des hypothèses:

Après avoir analysé les données relatives à notre guide d'entretien et à la base de notre technique d'entretien, nous avons procédé à la vérification de nos deux hypothèses.

- ❖ **1^{ère} hypothèse** : L'entreprise publique MAC-SOUM possède sa propre culture qui se traduit en terme valeur, histoire image et Pratiques de gestion de ressources humaines.

Suite aux résultats que nous avons recueillis auprès des salariés de notre échantillon, nous avons déduit à partir de cela que l'entreprise MAC-SOUM repose sur une culture cohérente efficace et très importante dans sa structure.

En premier lieu nous constatons que la plus part de nos enquêté en répondu qu'ils vivent dans un environnement familiale, c'est ce que explique que les travailleur au sien de l'entreprise MAC-SOUM partage des relations d'intimités et amicale, cela signifie que les ouvriers partagent le sentiment d'appartenance qui permet de construire des liens de solidarité entre les salaries.

En suite, d'après les répartitions des réponses des interrogés a propos des relations entre les salaries et leurs chef hiérarchiques, nous constatons que la plus part des ouvriers sont satisfait de leurs relations vis-à-vis à leur chef hiérarchiques qui convient avec l'expression « **excellent** » et c'est grâce a l'esprit d'équipe et le respect existant entre les deux parties.

En ajoute, que la totalité des ouvriers confirme l'existante de l'ambiance de travail qui permet de réaliser le travail en volante et d'évité des conflits entre les travailleurs pour crée un climat social, agréable.

D'après cette analyse il s'est prouvé que l'entreprise MAC-SOUM possède une culture d'entreprise propre à elle. D'après ces pratiques, normes, et valeurs.

À la lumière de ces résultats notre première hypothèse est confirmée.

2^{ème} hypothèse : L'entreprise MAC-SOUM utilise la culture d'entreprise dans la politique de gestion pour mobiliser ses salariés et se traduit par des pratiques telle que : le volet communicationnel, les conditions de travail, les relations socioprofessionnelle et les avantages sociaux dont les salariés.

Les résultats obtenus ont prouvés que la culture d'entreprise participe à la cohérence des ressources humaines dans l'entreprise MAC-SOUM en suscitant l'adhésion des salariés, c'est un outil fédérateur.

En premier lieu la majorité de nos enquêtés de notre échantillon confirme que la communication passe facilement entre les membres de l'entreprise MAC-SOUM cette communication permet aux membres de l'entreprise de se reconnaître et de se mobilisé au tour des butes collectifs et la satisfaction au sein de l'organisation provient de l'échange et de la bonne communication entre les différents éléments. Cela s'explique que l'entreprise MAC-SOUM essaye toujours de construire un climat favorable pour ses salarié afin de constitue des bonnes relations du travail.

En suite, les ouvriers confirme que l'entreprise MAC-SOUM fournit à ses employés un ensemble de facteur qui renforcent leur compétitivité dans le travail tels que le respect partagé entre les membres de l'entreprise, les conditions de travail parmi les quelle les facteurs d'hygiènes et de sécurité et les facteurs immatérielles la cohésion et la participation, et les avantages sociaux comme les primes, et l'achat des bien par facilité de paiement.

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

Conclusion

Générale

Conclusion générale

Durant notre recherche qui s'est portée sur « la culture d'entreprise et son rapport avec les pratiques de management au sein de l'entreprise MAC-SOUM D'AKBOU Wilaya de Bejaia ». Sur la base des questions : « Est-ce que l'entreprise publique MAC-SOUM possède une culture d'entreprise propre à elle ? » et sur « Est-ce que l'entreprise MAC-SOUM utilise la culture d'entreprise pour motiver et gérer ses salariés ? Si oui, Comment cela se produit ? Par quelle pratique ? », Et aussi partons de notre confrontation avec les hypothèses suivante, la première est « L'entreprise publique MAC-SOUM possède sa propre culture qui se traduit en terme valeur, histoire et Pratiques de gestion de ressources humaines », on a arrivé à déduire que l'entreprise MAC-SOUM repose sur une culture cohérente efficace et très importante dans sa structure comme elle est un moyen pour le maintien d'une image et d'une identité propre à elle.

La deuxième hypothèse porte sur « L'entreprise MAC-SOUM utilise la culture d'entreprise dans la politique de gestion pour mobiliser ses salariés et se traduit par des pratiques telle que : le volet communicationnel, les conditions de travail, les relations socioprofessionnelle et les avantages sociaux dont les salariés bénéficient », de ce fait, nous avons démontré que la culture de l'entreprise MAC-SOUM joue un rôle très important dans l'intégration socioprofessionnelle des salariés, et ça grâce à la communication qui existe entre les salariés de cette entreprise, et aussi aux bonnes relations qui permettent aux membres d'entreprise d'avoir le sentiment d'appartenance que l'entreprise confie à ces salariés.

Partant delà, l'objectif de cette recherche d'identifier la culture de l'entreprise de l'entreprise MAC-SOUM, et pour voir ensuite, la portée de la notion du rapport avec les pratiques de gestion de ressources humaines dans le domaine socioprofessionnelle.

A la lumière de notre analyse, nous avons conclu que la culture d'entreprise est un moyen de gestion de ressource humaine qui joue un rôle important dans la vie professionnelle des employés car elle reste comme un héritage au travers des habitudes

Conclusion générale

du travail qui évoluent également au gré des comportements sociaux des acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise est un atout dans une entreprise dans le sens où elle montre qu'il y a une intégration, une coopération et une implication des individus.

Liste Bibliographique

La liste bibliographique

Liste des ouvrages :

1. AKTOUF Omar, « Mobilisation et culture d'entreprise, in Revue Personnel, n°359, avril, ANDCP, 1995.
2. BERNATCHEZ Jean Claude, l'appréciation des performances au travail (de l'individu à l'équipe) Edition Presses de l'université du Québec, Canada, 2003.
3. BOTIJO .J, la culture de l'entreprise et ses techniques de transmission, université de Toulouse.
4. CHAMINADE Benjamin, attirer et fidéliser les bonnes compétences, Edition AFNOR, Paris, 2005.
5. DELARDE Olivier et Rey Dominique, culture d'entreprise : un actif stratégique (efficacité et performance collective), édition DUNOD, Paris, 2008.
6. DELVALLEE Eric, la culture d'entreprise pour manger autrement, édition 4Rorganisation, Paris, 2002.
7. D'IRIBARNE(P) et autres, culture et mondialisation, édition de seuil, 2002.
8. DOLAN Shimon et autre, psychologie de travail et comportement organisationnel, 2ème édition, Gaétan Morin .Québec, Canada 2003.
9. DOMINIQUE BEAU, Sylvain DAUDEL, stratégie de l'entreprise et communication, édition : DUNOD, Paris, 1992.
10. EDUARDO Miguel, pourquoi une culture organisationnelle, texte traduit par lourdes soules de Buenos aires, 2014.
11. FRANÇOIS Coulomb : « Management des entreprises : histoire, théorique et outils de gestion», éd. Ellipses.
12. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales ,8^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2004.
13. JEAN François Soutenain et PIERRE Forcet, organisation et Gestion de l'entreprise, édition Berti, Paris, 2006.
14. LAFAY Claudette, sociologie des organisations, édition ARMAND, Paris 1996.
15. MEIER Olivier, management interculturel, édition d'organisation, Paris, 1994.
16. SAIN SAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, (organisation, culture et développement) ,2^{ème} édition, Presses de science PO et DALLOZ, Paris 1995.
17. SCHEIN Edgar, la culture organisationnelle et leadership, édition Jussey bassa, 1985.
18. SOUTENAIN Jean François et FORCET Pierre, organisation et gestion de l'entreprise, édition Bortis, Paris, 2006.
19. THEVENET MAURICE, la culture de l'entreprise ,5^{ème} édition : que sais-je ? PARIS, 2007.

Les ouvrages méthodologiques :

1. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, presses à l'université de Québec, Montréal, 1990.
2. Angers Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger ,1997.
3. GAUTHIER Benoit, Recherche sociale, 4^{ème}Edition, Presses, Université du Québec 2004
4. GRAWWITZ Madeleine, Méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} Edition, Dalloz, 2001.
5. JEAN-MARIE Peretti, FAQ ressources humaine, DUNOD. PARIS. 206.

Liste des dictionnaires :

1. Akbar MOLAJANI, Dictionnaire de sociologie contemporaine, édition Zagros, France, 2004.
2. ETIENNE Jean et autres, Dictionnaire de sociologie, Edition, Hatier, paris ,2004.
3. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 8^{ème} édition, Dalloz, paris, 2004.
4. Peretti, jean marie, dictionnaire des ressources humaines, Ed Vuibert, partis, 1991.

Annexe

Le guide d'entretien

Axe 1 : les données personnels :

1. Sexe :
2. Age :
3. Niveau d'instruction :
4. Poste occupé :
5. Situation familiale :
6. Ancienneté :

Axe 2 : La culture de l'entreprise :

1. Selon vous, qu'est ce qui est le plus important aux yeux des dirigeants de votre entreprise : le travailleur, le client ? Dites pourquoi et comment ?
2. Sentez-vous que vos supérieurs sont proches de vous, et prêts à vous écouter si y a un problème, conflit et une revendication ? Comment ?
3. Comment pouvez-vous décrire l'ambiance au travail ici à MAC SOUM ? sentez-vous libre et autonome ? Comment ?
4. Connaissez-vous l'histoire de cette usine ? Expliquez ? Que représente pour vous ?
5. Au cas où vous auriez d'autres opportunité de travail ailleurs, préféreriez-vous restez ici ou quitter ? Pourquoi ?
6. Que représentent pour vous le fait de travailler dans le secteur public ? Pourquoi ?
7. Comment jugez-vous la situation actuelle et l'avenir de cette usine ?

Axe 3 : les pratiques de management :

1. Racontez moi quand et comment avez-vous été recrutés dans cette entreprise ?
2. Que représente pour vous le salaire que vous percevez face aux besoins courants de la vie de tous les jours ?

3. A part le salaire mensuel, y a-t-il d'autres avantages sociaux à MAC SOUM (prime, possibilité de subventionner l'achat des biens par facilité de paiement etc. ?) si oui, qu'en pensez-vous de cette démarche ?
4. Sentez-vous que vous détenez l'information sur tout ce qui se passe dans l'entreprise ? comment ? exploitation ?
5. La direction vous informe-t-elle sur les changements organisationnels, de règle, la situation financière de l'entreprise, les modalités d'avancement de vos carrières ?
6. Comment jugez-vous vos relations avec vos supérieurs ?
7. Comment décrivez-vous la qualité des relations entre les travailleurs ici à MACSOUM ?

Un exemplaire d'un entretien

Axe 1 : les données personnels :

1. Sexe : Homme
2. Age : 58 ans
3. Niveau d'instruction : secondaire
4. Poste occupé : piqûre
5. Situation familiale : marié
6. Ancienneté : 29 ans

Axe 2 : La culture de l'entreprise :

1. Selon vous, qu'est ce qui est le plus important aux yeux des dirigeants de votre entreprise : le travailleur, le client ? Dites pourquoi et comment ?

« Pour moi les dirigeants de cette entreprise font une grande importance pour leur salaire, car ils sont la base de cette entreprise et sans eux l'entreprise ne se développera jamais »

2. Sentez-vous que vos supérieurs sont proches de vous, et prêts à vous écouter si y a un problème, conflit et une revendication ? Comment ?

« On s'adresse facilement à nos supérieurs si on a besoin d'un service, ils sont toujours prêts à nous écouter, donc la communication entre nous passe facilement ».

3. Comment pouvez-vous décrire l'ambiance au travail ici à MAC SOUM ?

« Je ne me sens pas libre dans mon travail, il faut toujours demander la permission de mon responsable puisque c'est lui qui commande, et je ne peux pas négliger ma tâche »

4. Sentez-vous libre et autonome ? Comment ?

« Il existe entre nous un sentiment qu'on partage au travail, et c'est grâce à ce sentiment qu'on peut travailler en équipe et créer une certaine ambiance. »

4. Connaissez-vous l'histoire de cette usine ? Expliquez ? Que représente pour vous ?

« Je me souviens de l'époque où l'usine employait plus de 1300 ouvriers, et tout le monde était content et motivé, car à ce moment là l'usine était dans les mains des français, incomparable mille fois à aujourd'hui ».

5. Au cas où vous auriez d'autres opportunités de travail ailleurs, préféreriez-vous rester ici ou quitter ? Pourquoi ?

« Je ne vais pas quitter, d'ailleurs il me reste pas beaucoup pour ma retraite »

6. Que représentent pour vous le fait de travailler dans le secteur public ? Pourquoi ?

« Personnellement, je trouve que le secteur public ignore les travailleurs il leur donne pas une importance il considère comme une machine, les conditions de travail sont peu intéressantes, et leur droit sont difficilement respectés et mal rémunéré ».

1. Comment jugez-vous la situation actuelle et l'avenir de cette usine ?

« Je peux dire que l'entreprise actuellement est en bonne situation, car les travailleurs font de leur mieux et fournissent beaucoup d'effort dans l'accomplissement des tâches »

Axe 3 : les pratiques de management :

1. Racontez moi quand et comment avez-vous été recrutés dans cette entreprise ?

« Dans notre époque cette entreprise a besoin des salariés pour le démarrage de ses activités et au même temps moi aussi j'ai besoin d'un travail pour satisfaire mes besoins, donc j'ai eu l'idée d'aller demander un poste au sein de l'entreprise MAC SOUM, un manager m'a fait savoir les objectifs de cette dernière donc on se mettait d'accord sur plusieurs points et comme ça j'ai réussi à décrocher un poste ici »

2. Que représente pour vous le salaire que vous percevez face aux besoins courants de la vie de tous les jours ?

« Je suis satisfait de mon salaire puisque il me suffit à avoir mes besoins de vie ».

3. À part le salaire mensuel, y a-t-il d'autres avantages sociaux à MAC SOUM (prime, possibilité de subventionner l'achat des biens par facilité de paiement etc. ?) si oui, qu'en pensez-vous de cette démarche ?

« Oui, en a d'autres avantages sociaux dans cette entreprise, on a des primes, l'achat des biens par facilité de paiement, et je pense que ses avantages nous aident dans notre vie professionnelle, ou en peut recueillir quelque dinar de plus. »

4. Sentez-vous que vous détenez l'information sur tout ce qui se passe dans l'entreprise ? Comment ? exploitation ?

« Oui, on est bien informés régulièrement sur le travail, l'entreprise et ses objectifs, le règlement intérieur et c'est grâce aux formations qu'ils nous ont fait dès notre arrivée à l'entreprise ».

5. La direction vous informe-t-elle sur les changements organisationnels, de règle, la situation financière de l'entreprise, les modalités d'avancement de vos carrières ?

« Oui, on est bien informés régulièrement sur le travail, l'entreprise et ses objectifs, le règlement intérieur et c'est grâce aux formations qu'ils nous ont fait dès notre arrivée à l'entreprise ».

6. Comment jugez-vous vos relations avec vos supérieurs ?

« On s'adresse facilement à nos supérieurs si on a besoin d'un service, il est toujours prêt à nous écouter, donc la communication entre nous passe facilement »

7. Comment décrivez-vous la qualité des relations entre les travailleurs ici à MACSOUM ?

« Il existe entre nous un sentiment qu'on partage au niveau du travail, et il y a que le travail qui nous rassemble »

Structure des effectifs par Age & Sexe :

Tranche d'âge (ans)	Exécution				Total
	Masculin		Féminin		
	CDI	CDD	CDI	CDD	
15-19	/	01	/	01	02
20-24	/	07	/	19	26
25-29	05	28	/	17	50
30-34	10	15	/	19	44
35-39	03	22	/	25	50
40-44	/	09	/	02	11
45-49	03	04	02	0	09
50-54	12	/	/	/	12
55-59	04	02	/	/	06
60 & +	01	04	/	/	05
Total	38	92	02	83	215

MAC-SOUM
MANUFACTURE DE CHAUSSURES SOUMMAM
SPA AU CAPITAL DE 200.000.000 DA
AFFILIEE AU GROUPE INDUSTRIEL CUIR « LEATHER INDUSTRY »

ORGANIGRAMME

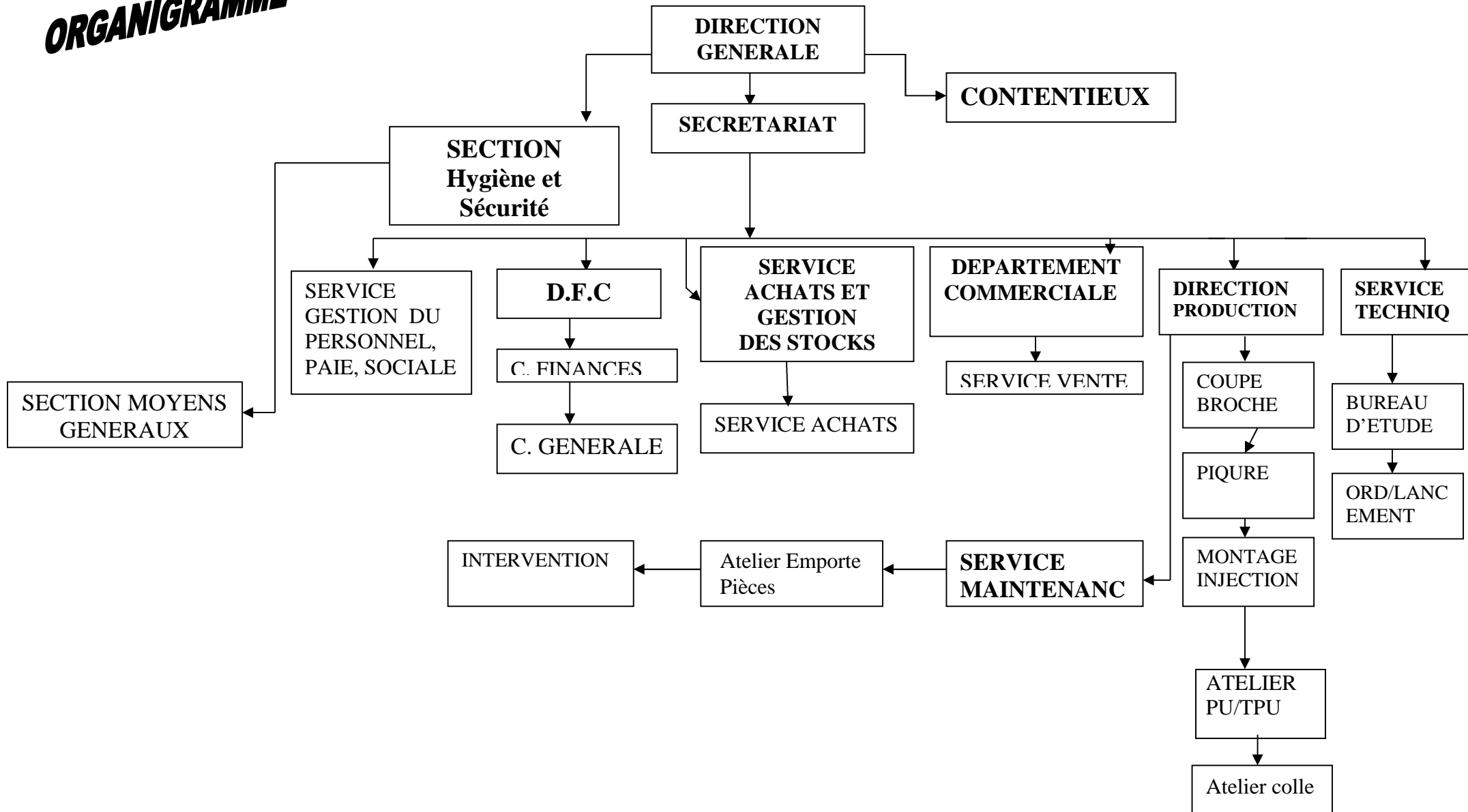


Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche.

Préambule

1. Les raisons du choix du thème	05
2. L'objectif de notre recherche	05
3. Problématique	06
4. Les hypothèses	08
5. Définition de concept	09
6. Définition de la méthode qualitative	11
7. Les techniques utilisées	12
8. La population d'étude	13
9. Les obstacles rencontrés	13

Conclusion

Chapitre II : La culture d'entreprise (définition, caractéristique, composants et le rôle)

Préambule

1. Définition de la culture de l'entreprise	16
2. Les composants de la culture de l'entreprise	17
2.1. Les valeurs	17
2.2. Les rituels	17
2.3. Les métiers	18
2.4. L'historique	19
2.5. Les symboles	19
2.6. Les mythes	19
2.7. Les tabous	19
3. Les caractéristiques de la culture de l'entreprise	20
4. Les rôles de la culture de l'entreprise	21
4.1 : Le rôle interne	21

4.1. : Le rôle externe	22
5. l'importance de la culture d'entreprise.....	23
5.1. La culture de l'entreprise est un guide pour le personnel.....	23
6. les enjeux de la culture d'entreprise.....	24
7. Les limites de la culture de l'entreprise.....	25
7.1. Le nombrilisme	25
7.2. Le frein au changement.....	26
7.3. L'intuition ou méthode.....	26

Chapitre III : la culture d'entreprise au service de management

Préambule

1. La culture d'entreprise outil de management.....	29
2. La culture d'entreprise au service de management.....	29
2.1. L'implication de la culture d'entreprise.....	29
2.1.1. Audit de culture	29
2.1.2. Les procédures.....	30
2.1.3. Le développement des fonctions et des compétences.....	30
2.1.4. Le projet d'entreprise.....	31
3. La production de la culture d'entreprise.....	32
3.1. Transmission par les anciens	32
3.2. Par l'appris.....	32
3.3. La prescription.....	32
4. Les interventions relatives à la culture d'entreprise	33
4.1. Géré par la culture d'entreprise.....	33
4.1.1. La sélection du personnel	34
4.1.2. L'accueil.....	34
4.1.3. L'évaluation de la performance des employées et la reconnaissance de leurs efforts	34

Conclusion

Partie pratique

Chapitre IV : la présentation d'organisme d'accueil

1. L'historique de l'entrepris mère(SONITEX)	38
1.1. Historique de MAC-SOUM SPA	38
2. Situation démographique et domaine d'activité.....	39
2.1. La superficie de l'entreprise	39
2.2. La domination.....	39
2.3. Le statut juridique.....	39
2.4. La nature de l'activité.....	39
2.5. Les différents produits fabriqués.....	40
2.6. Les différentes directions de l'unité	40
2.7. L'organisation de l'entreprise	40
2.7.1. Régime de travail	40
2.7.2. La production annuelle	41

3. Mission de MAC-SOUM	41
4. L'importance de MAC-SOUM.....	41

Chapitre V : l'analyse et l'interprétation des données

Préambule

Axe 01 :

Les caractéristiques de l'échantillon.....	44
--	----

Axe 02

1. le plus important aux yeux des dirigeants dans l'entreprise publique MAC-SOUM en terme : (la satisfaction des travailleurs, la satisfaction des clients)	48
2. La liberté dans le travail au sien de l'entreprise MAC-SOUM : entre (libre et pas libre)	49
3. La représentation des salaires sur l'existence de l'ambiance au travail dans leurs entreprise	50
4. La répartition des salaires sur l'histoire de l'entreprise MAC-SOUM.....	51
5. Au cas où vous auriez d'autres opportunités de travail ailleurs, préféreriez-vous restez ici ou quitter ? Pourquoi ? (entre quitter, et rester)	52
6. La représentation de travailler dans le secteur public (entre pas bien investi, et bien investi)	53
7. La représentation des salaires vis-à-vis à la situation actuelle et l'avenir de l'entreprise (bonne)	55

Axe 03

1. les différentes manières de recrutement au sein de l'entreprise MAC-SOUM (par la voix de L'ANEM, besoin personnel, et réseaux sociaux)	56
2. Les jugements des ouvriers vis- a- vis à propos de leurs salaires qu'ils perçoivent (entre suffisant et insuffisance)	58
3. L'existence des avantages sociaux	
4. La circulation de l'information entre les salariés	59
5. La relation entre les supérieures hiérarchiques et les travailleurs : (entre excellent ou faible)	60
6. La qualité de la relation entre les travailleurs entre : (professionnel et amical, professionnel)	62

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

Résumé :

Notre enquête réalisée au sein de l'entreprise MANUFACTEUR DE CHAUSSURE SOUMMAM D'AKBOU, s'est déroulé sur notre thème de recherche qui s'intitule « la culture d'entreprise en rapport avec les pratiques de management au sien de MAC-SOUM », Sur la base des questions : « Est-ce que l'entreprise publique MAC-SOUM possède une culture d'entreprise propre à elle ? » et sur « Est-ce que l'entreprise MAC-SOUM utilise la culture d'entreprise pour motivé et géré ses salaries ? Si oui, Comment cela ce produit ? Par quelle pratique ? » pour objectif de savoir et connaitre l'identification de la culture d'entreprise de cette entreprise, et son rapport avec les pratiques de management est cela à travers l'utilisation de nos deux hypothèses qui porte sur « L'entreprise publique MAC-SOUM possède sa propre culture qui se traduit en terme valeur, histoire et Pratiques de gestion de ressources humaines » et « L'entreprise MAC-SOUM utilise la culture d'entreprise dans la politique de gestion pour mobiliser ses salaries et se traduit par des pratiques telle que : le volet communicationnel, les conditions de travail, les relations socioprofessionnelle et les avantages sociaux dont les salaries bénéficient ».

Mots clés : culture d'entreprise, pratiques de management.

Summary:

Our Survey carried out within the company MANUFACTOR OF SHOE SOUMMAM D'AKBOU, took place on our research theme which is called the corporate culture in relation to the management practices in his MAC-SOUM On the basis of questions “Does the MAC-SOUM public company possess a culture of its own company?” and On “Does the company MAC-SOUM use the corporate culture for motivated and managed its employees If yes, How does This product By what practice? the objective of knowing and knowing the identification of the corporate culture of this company, and its relation with the management practices that through the use of our two hypotheses which deals with “the public company MAC-SOUM possesses its own culture which translates into value, history and practices of human resources management.” “The corporate culture in the management policy to mobilize its employees and trades Uit by practices such as the communication aspect, working conditions, socio-professional relations and the social benefits of which employees benefit”

Key Words: corporate culture, management practices.