

Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Faculté sciences humaines et sociales.

Département sciences sociales.

Mémoire de fin de cycle.

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

Option : sociologie des organisations et du travail

Thème :

**L'impact de la culture d'entreprise sur le processus
d'intégration des nouvelles recrues**

Cas pratique : la SONELGAZ de Bejaia

Réalisé par :

Mr. KOUYATE Daba

Mlle. AMOKRANE Nour El Imane

Encadré par :

Dr. LANANE Massika

Année universitaire : 2018-2019



Remerciement

Nous tenons à remercier en premier lieu, Dieu Tout Puissant d'avoir réunis les conditions nécessaires pour la réalisation de ce modeste travail

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à notre encadreur DR LANANE Massika ; nous la remercions de nous avoir encadrés, orientés, aidés et conseillés tout long de notre recherche.

Nous adressons nos sincères remerciements à madame BOUROUCHOU responsable du service ressource humaine de la SONELGAZ de Bejaia pour son sens d'accueil et sa flexibilité ainsi que tout le personnel de l'entreprise.

En fin nous remercions madame MOKHTARI Naima pour ses conseils ainsi que l'ensemble de l'équipe pédagogique de notre département.



Liste des abréviations

Abréviations	Significations
SONELGAZ	Société Nationale d'Electricité et de Gaz
GRH	Gestion des Ressources Humaines
DRH	Divisions des Ressources humaines
RH	Ressources Humaines
EGA	Electricité et Gaz d'Algérie
SPA	Société par action
AMC	Appareil de Mesure et de Contrôle
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economique

Liste des tableaux

Tableau	Titre du tableau	Page
01	Répartition des enquêtés selon leur âge	78
02	Répartition des enquêtés selon leur sexe	79
03	La distribution des enquêtés selon leur situation matrimoniale	80
04	Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction	80
05	Répartition des enquêtés selon leurs Catégories Socioprofessionnelles	81
06	Répartition des catégories socio professionnelles selon leur définition de la culture d'entreprise	82
07	Répartition des enquêtés selon leur catégorie socio professionnelle et les différences croyances religieuses	83
08	Répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle et leur appartenance géographique	84
09	Répartition des enquêtés selon leurs catégories socioprofessionnelles et l'existence de relation amicale entre collègue	85
10	Répartition des enquêtés selon leur catégorie socio professionnelle et l'existence des relations d'affinité entre eux et leurs supérieurs hiérarchiques	86
11	Répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle et l'impact du dialogue journalier sur la consolidation des liens le travail	87
12	Répartition des enquêtés selon leur Catégorie Socio Professionnelle et leur participation aux réunions et meeting	88
13	Répartition des enquêtés selon leur sentiment d'intégration au sein de l'entreprise	89
14	Répartition des enquêtés selon les différentes procédures d'intégration	90
15	Répartition des enquêtés selon l'impacts des différentes procédures d'intégration	90
16	Répartition des enquêtés selon leur premier jour à l'entreprise	91

17	Répartition des enquêtés selon d'autre mesure d'accompagnement différent des premiers	92
18	Répartition des enquêtés selon leur difficulté d'adaptation au règlement intérieur de l'entreprise	92
19	Répartition des enquêtés selon leur l'existence des propos inscrit sur son journal au sein de l'entreprise	93
20	Répartition des enquêtés selon leur âge et leur degré d'intégration	94
21	Répartition des enquêtés selon leur sexe et leur difficulté d'adaptation au règlement intérieur de l'entreprise	95

Sommaire

Liste des abréviations
liste des tableaux
introduction générale

Première partie : partie méthodologique

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix de thème..... 13
2. Les objectifs de la recherche.....13
3. Les études antérieures13
4. La problématique.....17
5. Les hypothèses20
6. Définition des concepts21
7. La méthode et technique22
8. Les difficultés rencontrées.....24

Conclusion

Deuxième partie : partie théorique

Chapitre II : la culture d'entreprise

Préambule

1. Historique de la culture de l'entreprise27
2. La culture d'entreprise.....30
3. Avantages et inconvénients de la culture d'entreprise37
4. La culture d'entreprise et l'environnement39
5. La culture d'entreprise au service de l'organisation.....41

Conclusion

Chapitre III : le processus de recrutement et d'intégration

Préambule

Section I : Le processus de recrutement

- I- Les étapes du processus de recrutement51
1. Définition51
2. La présélection sur les dossiers de candidature55
3. Tri du questionnaire56

Section II : le processus d'intégration

1. L'intégration61
2. L'intégration professionnelle des nouvelles recrues62
3. Accueil et intégration d'une nouvelle recrue63
4. Les facteurs de l'intégration67

Conclusion :

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil

Préambule

1. Présentation de la SONELGAZ70
 2. Service ressources humaines.....74
- conclusion

Troisième partie : partie pratique

Chapitre V : analyses et interprétations des données

Préambule

1. Analyse des hypothèses96

Conclusion

Introduction

Introduction générale

Introduction :

Chaque entreprise est similaire à une société, donc constituée des acteurs qui sont avant tout considérés comme des agents sociaux et qui entre en interaction par le biais du travail ; lorsqu'un acteur travail dans une entreprise quelconque, quel que soit sa fonction, il garde toujours son histoire, ses habitudes et en particuliers ses propriétés socioprofessionnelles ; et les entreprises ont cette même similitude, l'entreprise contient sa propre personnalité, sa propre identité et sa propre image, et tous ses termes ne peuvent être englober que dans le concept de culture d'entreprise, ce terme qui s'est vulgarisé de nos jours et que les spécialistes des théories des organisations se sont intéressé à ce terme dans les années 1980.

Pour la réussite de Chaque entreprise, elle doit se caractérisé par la divergence du savoir-faire qui se réalise par des agents qui sont à la hauteur de ses attentes, des acteurs compétitifs qui peuvent traiter et diriger n'importe qu'elle entreprise peu importe sa taille, donc l'entreprise doit se baser sur des valeurs, alors sur une culture propre à cette dernière qui lui permet d'assurer son développement à tous les niveaux.

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

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

L'utilité de la culture pour le management, est une ressource pour franchir les différents obstacles auxquels les entreprises peuvent être confronté.

En référence à notre discipline à savoir la sociologie, qui est considérée comme une science qui doit répondre à la demande sociale. Notre thème étant considéré dans cette optique de répondre à une demande sociale : l'influence de la culture d'entreprise sur le processus d'intégration des nouvelles recrues en particulier celles de la SONELGAZ de Bejaia. Ce thème nous conduira à mettre la lumière sur l'impact de la culture d'entreprise sur l'intégration des recrues, les différentes procédures à suivre pour l'intégration d'une nouvelle recrue jusqu'aux difficultés que peuvent rencontrer une recrue tout au long de ce processus et aussi celui de l'entreprise.

A cet effet, nous nous sommes focalisés sur une étude qui traite la culture d'entreprise au sein de la SONELGAZ pour déterminer son impact sur l'intégration de ses nouvelles recrues. Partant de ce point, nous voyons la SONELGAZ comme un groupement humains qui développe sa propre culture à partir des réalités de son secteur d'activité.

Notre projet d'étude est scindé comme suite : une partie méthodologique, partie théorique et partie pratique, La partie méthodologique contient un chapitre qui est divisé en plusieurs éléments : le 1er Chapitre : cadre méthodologique de la recherche, contient : les raisons du choix de thème, l'objective de la recherche, problématique, hypothèses, définition des concepts clés, méthodes et techniques utilisé, enquête, échantillon, étude antérieure et difficultés rencontré.

Pour la partie théorique elle contient deux chapitres : le 2ème Chapitre porte sur la culture d'entreprise. Le 3ème Chapitre est divisé en deux axes : une première sur le processus de recrutement et une deuxième sur le processus de recrutement des recrues.

Introduction générale

La partie pratique est divisée en deux chapitres : le 4ème chapitre contient la présentation de l'organisme d'accueil et le 5ème chapitre porte sur l'interprétation et discussion des résultats.

Première partie :
Partie
méthodologique

Chapitre I
Cadre
Méthodologique

Préambule :

Ce chapitre est réservé au cadre méthodologique de notre recherche, où nous présenterons nos motivations du choix du thème de la culture d'entreprise et l'intégration professionnelle, ainsi que les objectifs de notre étude, la méthode et technique utilisée et notamment les contraintes et difficultés rencontrées.

1) Les raisons du choix de thèmes :

- L'intégration des recrues est un sujet d'actualité dans le domaine de la recherche scientifique et en particulier nous serons confrontés à cette étapes de la carrière professionnelle
- La curiosité de découvrir si la SONELGAZ donne une importance nécessaire à ses recrues et de découvrir si elle met à leur disposition tous les moyens nécessaires pour leur intégration et de les d'adapter à sa culture.

2-Les objectifs de la recherche :

La culture d'entreprise étant définie comme l'ensemble des valeurs, de pratique et de coutumes, propre à une entreprise¹. Etant donné que cette culture varie d'une entreprise à une autre, nous comptons nous focaliser sur cette recherche pour avoir des informations d'une manière un peu plus approfondie sur la culture d'entreprise en générale et en particulier celle de la SOELGAZ de Bejaia. A travers notre recherche nous comptons découvrir l'impact de la culture d'entreprise sur le processus d'intégration des recrues au sein de la Sonelgaz, comprendre et expliquer le degré de corrélation. Un des objectifs les plus ultimes de notre recherche est observée si réellement la culture d'entreprise facilite ou entrave l'intégration des recrues au sein de cette entreprise.

3-les études antérieures :

3.1 La culture d'entreprise :

Une étude réalisée sur l'entreprise portuaire de Bejaia, par DR Massika LANANE, en 2015, cette étude porte sur la culture d'entreprise de l'entreprise portuaire de Bejaia.

Cette étude a été réalisé dans le but de comprendre l'impact de la culture d'entreprise sur le mode d'organisation de l'EPB, le rôle que joue la culture au sein de cette entreprise, de savoir comment la culture est perçu par les employés de l'entreprise.

Dans le cadre d'un travail de recherche, faute de pouvoir mener efficacement une observation directe ou une observation participante, la chercheuse avait entrepris des entretiens avec les principaux responsables pour essayer de cerner l'impact de la culture sur l'entreprise. Certes le guide d'entretien est un outil moins fort que l'observation directe, mais cela n'empêche qu'il permet d'interroger des individus soit isolément soit en groupe afin de prélever des remarques riches et pertinentes concernant le phénomène étudié.

D'après les résultats de cette étude, la culture apporte de l'engagement, de la motivation qui pousse l'employé pendant la période de fidélité proportionnelle ; donc la culture motive les

¹¹Yves ALPE, LAMBERT Jean-Renaud et autres « *Lexique de sociologie* », Edition DALLOZ, paris 2007, page45

employés et une bonne gestion culturelle a un impact positif sur leur rendement et la productivité de l'entreprise de l'entreprise.

Cette étude à mit la lumière sur la façon de concilier la vie privée et professionnelle ; c'est dans ce contexte que des formations sont organisé au sein de l'EBP sur comment gérer au mieux sa santé ou son stress. La culture maintient la stabilité au sein de l'entreprise et met l'entreprise à l'abri des atteintes à l'homogénéité, en éloignent les personnes qui présente des opinions ou des positions divergentes de celles de la culture dominante.

Cette étude nous prouve aussi que la culture est un moyen d'apporter du dynamisme au sein de l'entreprise. L'existence des relations amicales et d'affinité entre les différentes catégories socio professionnelles de l'entreprise permet d'assurer le dynamisme qui règne au sein de l'EBP.

Cette recherche à permit de comprendre l'impact de la communication sur le management de l'entreprise, pour la plus des acteurs, cette communication reflète les valeurs de l'entreprise, pour répondre au besoin des cadres, et aussi être en contact permanent avec les autres directions, l'EBP à mit en place une structure de communication rattaché à la DRH conformément à la norme ISO 9001.²

Cependant, La culture d'entreprise est mise en avant comme une dimension de management et de la politique générale de l'entreprise, comme une variable d'action, parfois même une clé de succès. Néanmoins, la culture d'entreprise joue un rôle important dans la gestion, elle entraine aussi certains côtés négatifs et certaines limites ; par le biais de ces informations nous allons essayer de déterminer les aspects, le rôle et l'impact de la culture sur la gestion du personnel au sein de la SONELGAZ de Bejaia.

² Massika LANANE, *la culture d'entreprise (cas pratique de l'entreprise portuaire de Bejaia)*, 2014, consulté le 27-04-19 à 20h41

3.2 Intégration professionnelle :

Les questions traitant du travail, de ses conditions, ses facteurs humains et techniques n'ont cessé d'alimenter les réflexions sociologiques diverses et multiples. Vue la littérature abondante, nous avons tenté de résumer l'essentiel de ces travaux ayant une relation directe avec notre objet de recherche. Cette étude porte sur « L'impact des groupes professionnelles (l'entreprise ou l'organisme d'emploi dans notre cas) sur le processus de socialisation »³.

La recherche a pour objectif d'étudier l'intégration (socio professionnelle) qui repose en grande partie sur l'activité professionnelle qu'a pour mission d'assurer aux individus une sécurité matérielle et financière des relations sociales, une organisation du temps et de l'espace, en somme une « identité au travail » l'organisation professionnelle selon Durkheim rappelle aux individus les intérêts sociaux et les obligent à une discipline morale indispensable à l'intégration sociale.⁴

Résultante logique de ce constat établi par Durkheim, les situations précaires dans l'entreprise sont donc, au moins partiellement l'expression d'une difficulté de cohésion du groupe professionnel, elle-même source d'insatisfaction pour les salariés et les transformations des conditions de travail ont conduit à affaiblir les solidarités des classes.

Ces travaux ont permis de souligner, par déduction que le travail occupait toujours une place fondamentale dans les mécanismes de socialisation et donc d'intégration sociale ; et montré à travers cette étude que lorsque l'individu est abandonné à lui-même (manque d'intégration) il en déduit alors que la morale professionnelle sera d'autant plus développée et d'un fonctionnement d'autant plus avancé que les groupes professionnels eux-mêmes auront plus de consistances et une meilleure organisation. »⁵

A travers notre recherche nous allons travailler cette interaction et son impact dans le processus d'intégration des nouvelles recrues de la SONELGAZ.

³ Emile DURKHEIM, *Leçons de sociologie, physique des mœurs et du droit*, Ed : PUF, Paris, France, 1950, P47

⁴ ISPAUGAM, Formes d'intégrations professionnelle et attitudes syndicales et politiques, *Revue De Sociologie Française*, Volume 40, Numéro 04, 1990, P717

⁵ Emile DURKHEIM, *op.cit.*, P47

4-La problématique :

La culture d'entreprise est une thématique qui concerne aujourd'hui toutes les couches organisationnelles et socio professionnelles d'une entreprise et en particulier les nouvelles recrues afin de faciliter leur processus d'intégration.

En abordant la thématique de la culture d'entreprise, il est impératif de mettre la lumière sur le concept de la culture. La culture est considérée comme un concept polysémique et pluridisciplinaire. Il est abordé par des sociologues, des psychologues, des anthropologues et il cumule au-delà de 300 définitions. La culture étant un acquis permettant aux hommes de se distinguer les-uns des autres. Elle est considérée comme un agissement sur la nature humaine en vue de sa transformation ou de son homologation. Cette transformation consiste à apporter des retouches à la personnalité, aux règles, à l'identité, aux comportements ou conduite de l'individu afin de les harmoniser en référence à un modèle donné. En rapport avec l'entreprise, cette transformation de l'individu vise à harmoniser les travailleurs aux valeurs, normes et comportements spécifiques à une entreprise donnée.

A travers cette recherche, il est question de s'interroger sur le rapport entre la culture d'entreprise et le processus d'intégration des travailleurs nouvellement recrutés.

L'entreprise naît et grandit dans un climat de concurrence. Ce climat de concurrence pèse fortement sur ses différentes actions. En rapport avec ses particularités (secteur d'activité, objectifs, politique, stratégie, moyens, ...), elle se doit d'agir pour imposer son existence et sa pérennité. Ce qui va la pousser à créer une identité qui lui est propre.

D'une vue superficielle, toutes les entreprises ont plusieurs traits en commun allant de la production des biens à celle des services, des ateliers de productions aux bureaux, des mouvements d'hommes aux marchandises. Mais d'un aperçu profond, chacune d'elles a des traits qui lui sont propres voire inhérentes. Ces traits intrinsèques aux entreprises constituent ce qu'on appelle « *la culture d'entreprise* » : « *C'est aussi ce qui fait que chaque entreprise est unique* »⁶. Toutes les entreprises ont une image, une propre personnalité, une identité et des valeurs qui leur sont propres. C'est ce qui différencie les entreprises les-unes des autres. De ce fait : « *deux entreprises peuvent suivre les mêmes stratégies, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion. Elles ont néanmoins leur groupe et c'est ce qui peut être à l'origine du succès de l'une et l'échec de l'autre* »⁷. Ces spécificités jouent un rôle imminent dans le processus d'intégration des recrues.

L'historique de la culture d'entreprise remonte à l'ère de l'industrialisation, plus précisément à la culture **taylorienne** basée sur la remise en cause du mode de gestion du travail. Partant de la notion de culture d'entreprise, le débat du changement⁸ se trouve mobilisé. Dans ce sens la culture d'entreprise se voit sous l'angle du management afin de mettre l'accent sur la productivité. Partant de là, nous pouvons dire que la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble du personnel d'une entreprise afin d'atteindre les objectifs. C'est dans ce contexte que la culture d'entreprise est vue aujourd'hui comme un outil stratégique pour les entreprises. Elle assure deux fonctions : celle du « *partage des valeurs,*

⁶ Éric DELAVALLÉE : « *La culture d'entreprise pour manager autrement* », édition : organisation, Paris, 2002, p2.

⁷Éric DELAVALLÉE : « *La culture d'entreprise pour manager autrement* », Ibid. p 02

⁸ <https://creg.ac-versailles.fr> ; IMG > PDF, consulté le 02-02-2019 à 12h36

normes, représentations, ... » et celle de la « *performance* » en relation avec les enjeux économiques de l'entreprise.

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme ou secteur d'activité est un groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures différentes. Ces cultures peuvent être nationale, régionale, locale, religieuse ou encore professionnelle. La sociologie du travail, qui au début mettait l'accent sur le mouvement ouvrier et les conflits au travail s'intéresse aux relations de travail au sein de l'entreprise et le mode d'organisation

En menant des études approfondies sur les rapports entre le mode d'organisation des entreprises et la culture, par le biais de l'observation participante, comme utilisée par les sociologues, anthropologues..., les fonctionnements sociaux du travail conduit le sociologue à découvrir une réalité culturelle supplémentaire : celle des communautés sociales et professionnelles avec lesquelles une entreprise devra composer pour organiser son développement.

Une observation amplifiée des rapports de travail au sein de l'entreprise fait remonter à la surface la construction progressiste des formes de sociabilités durables entre les producteurs qui composent une même structure d'activité. Dans ce sens, « les gens à force de travailler ensemble, les acteurs élaborent des règles, des valeurs et des pratiques communément admises pour gérer leur relation de solidarité et d'entraides, de complémentarités techniques et d'autorité, de formation et d'information, de contrôle et d'évaluation »⁹.

Denis Segrestin¹⁰, postule que la logique de ces communautés est bien la défense de leur identité sociale et professionnelle. Autrement dit leur capacité à créer et à défendre l'objet majeur de toute vie en société que sont les formes de sociabilité fondée sur l'expérience et susceptibles de réguler des actions collectives. L'entreprise qui organise les conditions de travail quotidiennement joue un rôle imminent dans ce processus. Partant de là, l'entreprise est perçue, comme un carrefour où se rencontrent, se réunissent et s'unifient différentes cultures qui se côtoient afin d'atteindre un objectif commun. Cette concorde est à la base un facteur du maintien de son équilibre, de sa cohésion sociale dont leur conjugaison permet de créer un climat favorable afin de faciliter l'intégration de tous les membres dont les nouveaux arrivants en particulier.

Cet esprit de groupe est le fil conducteur d'un ensemble de systèmes, de sous-systèmes, de techniques managériales qui peut être appelé : la culture d'entreprise. Ce qui permet de considérer la culture d'entreprise comme un sous ensemble dans un ensemble complexe, un moyen d'unir plusieurs acteurs possédants chacun sa culture autour d'un objectif commun qui est : celui de l'entreprise.

Pour assurer sa pérennité et son fonctionnement, une entreprise se doit de recruter. En cela, le recrutement est donc vital pour une entreprise et la fin de ce processus de recrutement constitue ce qu'on appelle : l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues en rapport avec lesquels la problématique de la culture d'entreprise entre en jeu. Ce, afin de faciliter le processus d'intégration des nouveaux membres de l'entreprise. L'apport de la culture d'entreprise dans le processus d'intégration des nouvelles recrues varie d'une entreprise à une autre étant donné chaque entreprise à sa culture. L'entreprise tient à mettre l'accent sur le partage de ces valeurs et pratiques par tout nouvel arrivant. Pour cela, il se doit de créer une stratégie dans sa culture qui servira de faire la part des choses entre le personnel déjà sur place

⁹ Renaud SAINSAULIEU, « *sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* » édition : Dalloz, paris, 1995, p186

¹⁰ Renaud SAINSAULIEU, IBID p188

et les nouvelles recrues de manière à ce qu'au fil du temps, les recrues partagent les mêmes sentiments d'intégrations que les anciens de l'entreprise. Ainsi, « la culture d'entreprise est mise en avant comme une dimension du management et de la politique générale de l'entreprise, comme une variable d'action, parfois même comme une clé de succès de l'entreprise actuelle »¹¹. En outre, elle donne un sens aux actions de l'entreprise. Cette culture d'entreprise doit faciliter la gestion interne de l'entreprise et pour y arriver, elle est sensée avoir un impact à long terme sur l'entreprise. Ainsi pour certains auteurs, la culture d'entreprise a des vertus de renseigner les travailleurs sur la politique de l'organisation, les valeurs et normes partagées, ou même, à parler sur le climat social qui règne en son sein. Une fois ces vertus réalisées au sein de l'entreprise, la culture d'entreprise renforce la cohésion, l'intégration au sein de l'entreprise ainsi que la rationalité managériale de son système d'organisation. Pour mener à bien cette politique, la culture d'entreprise nécessite une diffusion des objectifs et prérogatifs de l'organisation(entreprise). Les moyens de communications utilisés par l'entreprise est la manière la plus propice pour véhiculer sa culture. Autrement dit ça sera la communication interne, qui s'occupera de cette tâche, « l'outil indispensable à la diffusion de la culture d'entreprise au niveau interne est bien la communication interne »¹².

Cependant, du moment que toutes les entreprises disposent d'une stratégie managériale (culture d'entreprise) propre à elles-mêmes nous nous intéressons à l'impact de cette culture sur le processus d'intégration des recrues d'où une série de question qui nous permettra de poursuivre notre quête :

De quelle manière la culture d'entreprise impacte- t-elle les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise ?

Comment la culture d'entreprise permet d'intégrer les nouvelles recrues dans l'entreprise ?

¹¹ Jean SOUTENAIN, Philippe FARCET, « *organisation et gestion de l'entreprise* », édition Bert, paris,2007, p424

¹²Nassima MEZIANI Nassima, Rosa MAHREZ, *Le rôle de la culture d'entreprise dans la construction de l'identité professionnelle des cadres*, mémoire de fin de cycle, Bejaia,2017, page 07

5-Les hypothèses :

Hypothèse N°1 :

La culture d'entreprise influe positivement sur les relations interpersonnelles

Hypothèse N°2 :

La culture d'entreprise permet l'intégration des nouvelles recrues

6-La définition des concepts :

- La culture :

La définition qui arrive à englober l'ensemble de la culture fut celle de l'anthropologue Edward **Burnett Tylor**, qui la définit « comme tout ce complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société »¹³.

- La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est, l'ensemble des valeurs, de pratiques et de coutumes, propres à une entreprise¹⁴. Ou encore elle est définie, dans son acceptation la plus large comme l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail ¹⁵.

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 »¹⁶

Définition opérationnelle :

La culture d'entreprise dépend des activités et pratique des entreprises, cependant elle est considérée comme l'ensemble des pratiques, règles, les normes approuvées par tous les personnels d'une entreprise.

- Les relations interpersonnelles :

Ce sont des relations qui renvoient aux interactions entre individus (personnel) d'une entreprise, ou aux relations concrets entre institutions (entre deux entreprises).

Définition opérationnelle :

Ce sont des liens, rapport existant entre les personnels d'une entreprise ; et ces relations peuvent être d'ordre personnel ou professionnelle.

- L'entreprise :

Le mot entreprise signifie « une organisation économique et sociale dotée de moyens humains, matériels et financiers qu'elle utilise pour produire et offrir sur le marché des biens et des services »¹⁷.

Le mot « entreprise » n'est apparu dans la langue française qu'en 1699 pour caractériser une opération de commerce, plus précisément, l'entreprise est un ensemble de connaissance, de savoir-faire, de procédure, d'expérience, des techniques, c'est aussi un lieu du travail individuel collectif. On peut définir l'entreprise à partir de deux grands aspects :

¹³Yves ALPE, LAMBERT Jean-Renaud et autres « *Lexique de sociologie* », Edition DALLOZ, paris 2007, page 64

¹⁴Yves ALPE, LAMBERT Jean-Renaud et autres « *Lexique de sociologie* », Edition DALLOZ, paris 2007, ibid. p65

¹⁵ Gilles FERREOL, « *dictionnaire de sociologie* », 3eme édition, Armand colin, Paris, 2009

¹⁶ Shimon DOLAN et autre. Psychologie de travail et comportement organisationnel. 2^{ème} édition : Gaétan Morin. Québec, Canada, 2003, p389.

¹⁷ FURCOTTE(R), « *guide de gestion des ressources humaines* », édition, techno, Québec, 2003, p58.

- Aspect économique : L'entreprise est un lieu où le travail organisé peut produire des biens et services ¹⁸
- Aspect sociologique : En sciences sociales l'entreprise possède mille visages, c'est un système des règles, lieu d'une action collective où s'institutionnalisent les conflits industriels et la négociation collective.

Définition opérationnelle :

Une entreprise est la réunion de personnel et d'outils pour produire des biens et service, ou encore une structure organisée dans le but de produire des biens et service.

Les nouvelles recrues :

Ce sont des personnels nouvellement recrutés au ou qui viennent de commencer le travail dans une entreprise.

Définition opérationnelle :

Les nouvelles recrues sont des acteurs qui viennent de débiter leurs carrières professionnelles au sein d'une entreprise donnée.

- L'intégration :

L'intégration, c'est la façon dont un les individus sont inclus ou insérés dans le groupe, dans une société, une organisation...,¹⁹.

Définition opérationnelle :

L'intégration est une phase d'adaptation, de socialisation des nouvelles recrues aux pratiques de l'entreprise. C'est une manière d'apprivoisé l'acteur aux activités d'une entreprise donnée.

7-La méthode et la technique de recherche :

L'utilisation de la méthode et de la technique dans notre recherche est primordiale cela pour mener à bien le travail et collecter un ensemble d'information pour répondre aux interrogations de départ et la concrétisation de nos hypothèses de recherche. La validité de la recherche scientifique dépend du choix de la méthode, La méthode est la meilleure façon de procéder pour acquérir des connaissances valides. Elle consiste en un ensemble de démarches rationnelles, rigoureuses et systématiques qui permettent à l'esprit d'accumuler des connaissances sûres et d'établir des lois stables.

La méthode de recherche :

Le choix de la méthode est nécessairement lié et déterminé en fonction de l'objet d'étude et un ensemble de facteurs tel que la population d'enquête. Dans notre travail la méthode qui a été planifiée à l'usage était la méthode qualitative, nous avons constaté que la méthode quantitative était la plus adéquate pour notre recherche vue que la population d'enquête (les recrues) était

¹⁸ Jean ETIENNE et autres. Dictionnaire de sociologie. Edition : ©Hatier. Paris, 2004, p189.

¹⁹ Frédéric LEBARCON, « la sociologie de A à Z », édition, Dunod, Paris, 2009, p72

large, et ils n'étaient pas disponibles pour répondre à nos questions de la recherche, cela était expliqué par la qualité de travail de notre population d'étude qui étaient tout le temps sur des terrains. En outre, la crainte de nos enquêtés de répondre par entretien vu la sensibilité du thème de recherche, pour eux discuter en live sur leur de l'intégration est similaire à révéler ou toucher des points sensibles de leur entreprise (secret professionnel), les recrues préfèrent répondre avec questionnaire à l'anonymat. De ce fait, nous avons changé la méthode et nous avons opté pour la méthode quantitative, qui est défini comme « Une méthode qui a recours à la classification, à la généralisation, au dénombrement et à la mesure c'est-à-dire une méthode de recherche qui fait appel à la quantification. »²⁰.

Cependant, notre recherche s'inscrit dans une démarche quantitative. Cela nous a conduit à regrouper un grand échantillon, cette pratique nous a permis de recueillir un nombre important des données dans le but de comprendre et d'analyser le degré d'influence de la culture d'entreprise sur le processus d'intégration des nouvelles recrues.

La technique de la recherche :

La technique utilisée dans la recherche est l'ensemble des étapes, des procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodiquement, sur lesquelles s'appuie le chercheur pour arriver à des résultats empiriques.

L'entretien exploratoire :

C'est une technique qui se base sur une discussion libre avec les personnes concernées par la recherche. Nous l'avons utilisée durant la pré-enquête pour recueillir le maximum d'information qui nous a servi dans la formulation des questions nécessaires de notre questionnaire que nous avons élaboré par la suite.

Le questionnaire :

Le questionnaire est une technique d'investigation scientifique utilisée auprès des acteurs qui nous permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations avec notre thème de recherche. « Le questionnaire est un instrument de base de toute enquête extensive, il peut être administré par un enquêteur (face -a -face ou par téléphone) ...Ou encore proposé par écrit aux personnes interrogées qui le remplissent elles-mêmes (questionnaire auto administré)²¹

Nous nous sommes focalisés sur les questionnaires pour faire de lui la technique principale de notre recherche en nous permettant de recueillir des données quantitatives.

Présentation du questionnaire :

1^{er} axe : les données personnelles :

²⁰ Gilles OUELLET et autres. *Méthodes quantitatives en sciences humaines*, 3eme édition, édition : Modulo, Canada, 2010, p 09

²¹ Raymond. BOUDON et autres. *Dictionnaire de sociologie*, édition Larousse, France, 2003 P 190

2^{ème} axe : la culture d'entreprise et les relations interpersonnelles

3^{ème} axe : la culture d'entreprise et l'intégration des nouvelles recrues

La population d'enquête :

Suite au ralentissement de processus de recrutement de la SONELGAZ, nous avons travaillé avec les recrues des trois (03) dernières années afin d'avoir un nombre consistant pour mener à bien notre recherche ; pour notre enquête nous avons choisi un échantillon c'est-à-dire l'ensemble d'acteur à interroger, qui est extrait d'une population plus large qui est appelé la « population mère ». Sur (187) recrues qui représentent notre population mère on a prélevé (120) recrues comme échantillon. Le choix de l'échantillon s'est fait d'une manière aléatoire simple, car on a choisi au hasard les personnes qui doivent répondre à nos questionnaires. Après la récupération des questionnaires, notre échantillon est réduit à (60) recrues, suite à la non-disponibilité et la coopération de plusieurs enquêtés.

8) Les difficultés rencontrées :

Notre travail de recherche s'est déroulé entre l'université et la SONELGAZ de Bejaia le lieu de notre stage et tout au long de cette période on a été plusieurs fois entravé d'où notre retard dans la réalisation de notre mémoire de fin de cycle.... La première contrainte c'était de trouver un encadreur vu le nombre important des étudiants de fin de cycle et aussi les nouvelles mesures du département a limité l'encadrement des enseignants ; nous avons été victime de la crise politique qu'a connu le pays, qui avait un certain moment touché toutes les structures organisationnelles. Même l'existence de conventions entre la faculté des sciences humaines et sociales et les entreprises dans le cadre de (BLEU) bureau de liaison entre l'université et entreprise, certaines recrues ont trouvé des excuses pour ne pas répondre à nos questionnaires.

Deuxième Partie :

Partie

théorique

Chapitre II :

**Culture de
l'entreprise**

Préambule :

Ce chapitre aura pour objectif de comprendre qu'est-ce que la culture d'entreprise. De mettre la lumière sur l'environnement dans lequel se construisent les sources de son élaboration, son évolution et son rôle dans la construction de l'identité chez les ouvriers.

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelle. Pour assurer la cohérence de cette mosaïque, l'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres.

Au fur à mesure que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire.

Toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire.

Toute entreprise est une affaire de société puisqu'elle est marquée par la culture nationale

1. Historique de la culture de l'entreprise :

Le concept de culture, issu de l'anthropologie, fait aujourd'hui l'objet d'une véritable mode en gestion, nous allons essayer de mettre la lumière sur son évolution.

1.1 La culture, une construction de la nature humaine :

Le concept de culture suscite de nombreuses confusions et laisse le champ libre à toutes les interprétations. Il se définit en 1549 comme « *le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement* »²². Au travers des sciences humaines, la culture devient un objet scientifique. Le terme de culture ne présente pas une unique définition et A.L. Kroeber et C. Kluckhohn²³ relèvent des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, un peu plus de 300 définitions différentes de la culture. Comme le désigne Tylor, dans son ouvrage « *Primitive Culture* », ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues, en font un usage fondamental assez différent, ce qui contribue à en compliquer la signification. La dimension universelle de ce concept doit en être la cause²⁴

²²Christian SEIGNOBOS, *Histoire sincère de la nation française*, p5.

²³ Kroeber A, Kluckhohn C, *Culture : A critical review of concepts and definitions*, Mac Millan, N-Y, 1952.

²⁴ Massiera BERNARD, *culture d'entreprise en France, entre globalisation et localisation du management, colloque bilatéral franco-roumain en science de la communication*, p01.

1.2. Des sociétés « archaïques » à l'entreprise :

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

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

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

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

Toute deux alimentent le débat philosophique sur les parts respectives de naturel et de culture présentes dans une société ou à l'origine d'un comportement.²⁵

1.3 Naissance du Concept de la Culture d'Entreprise :

Afin de comprendre et de pouvoir définir ce concept, des spécialistes tels que des Ethnologues, Anthropologues, Sociologues et Psychologues sociaux se sont penchés sur la définition exacte du terme « culture », de manière à pouvoir le découvrir et l'adapter dans le contexte de l'entreprise. Ils sont remontés à l'origine du mot par le biais d'études sur les représentations sociales, pour en analyser son évolution et essayer d'en donner une définition adaptée au monde de l'entreprise. Paru tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du 19^{ème} siècle, c'est au 20^{ème} siècle que cette notion apparaît en France. La notion de culture définit une matrice sociale au sein de laquelle se nouent des relations sociales, des modèles de comportements, ce que les anthropologues appelleront « une personnalité de base ».²⁶

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

²⁵Éric Delavallée, *la culture d'entreprise pour manager autrement*, opcit, p10.

²⁶ WWW.Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.04.2019.à 23 :12.

collectivement pour arriver à la réussite de l'entreprise ensemble. Il a fallu définir des étapes de manière à structurer et mener à bien cette nouvelle orientation. Il fallut en dégager :

- S'interroger sur leur rôle au sein de l'entreprise et vis-à-vis de leurs collaborateurs,

Faire le point sur leurs valeurs et celles qu'ils véhiculent et à s'auto-analyse quant aux pratiques qu'ils mettent en œuvre avec le développement de la technique et de la technologie, l'entreprise voit apparaître différents thèmes ainsi que des termes nouveaux tels que : projets d'entreprise, Management participatif, éthique, qualité ... qui se réfèrent à une nouvelle vision du phénomène « entreprise », au travers de son histoire, de ses valeurs etc.... Cette notion était jusqu'alors méconnue, puisqu'elle laissait place à des priorités qui s'orientaient autour de l'économie, de la finance, de la technique, et qui, prend peu à peu sa place. On s'aperçoit alors, que les responsabilités des managers évoluent. Elles passent d'un aspect strictement économique à une responsabilité humaine et sociale. Responsabilité strictement économique, dans le sens où ils disposaient d'une forte culture professionnelle qui visait la rentabilité, l'augmentation de la productivité pour obtenir une croissance toujours plus élevée des chiffres de l'entreprise, qu'ils en avaient perdu tout « état d'âme » avec leurs collaborateurs. L'essentiel étant la réussite et l'augmentation perpétuelle de la compétitivité et du chiffre d'affaires de l'entreprise, ils en avaient oublié les valeurs essentielles au travail.²⁷

Aujourd'hui, les managers doivent également adopter une responsabilité Humaine et sociale, pour mener à bien leurs objectifs. Ce nouvel aspect, les oblige à :

S'interroger sur leur rôle au sein de l'entreprise et vis-à-vis de leurs collaborateurs, faire le point sur leurs valeurs et celles qu'ils véhiculent et à s'auto-analyse quant aux pratiques qu'ils mettent en œuvre. Ce repositionnement a permis aux organisations de prendre en considération l'importance, et l'utilité de la Culture d'Entreprise. Ayant progressivement découvert que l'entreprise fonctionnait par les compétences des individus, des rapports qu'ils entretenaient entre eux, il est apparu que l'entreprise possédait une culture propre à elle-même, qui était caractérisée par un « flou » impalpable. A travers l'évolution de cette notion, les dirigeants se sont aperçus que les rapports verbaux et non verbaux étaient créés par l'entreprise elle-même. Ils comprennent par la suite, que diriger ne signifie plus ordonner, mais désormais, c'est donner un sens au niveau des responsabilités, des valeurs humaines... C'est la raison pour laquelle les dirigeants d'entreprise ont voulu explorer et développer une nouvelle vision de l'entreprise pour amener peu à peu, les collaborateurs à entreprendre des actions collectivement pour arriver à la réussite de l'entreprise ensemble. Il a fallu définir des étapes de manière à structurer et mener à bien cette nouvelle orientation. Il fallut en dégager : La finalité : la survie, le profit, la croissance, la pérennité La réalité : une structure sociale avec des règles et des lois

Les modalités : fonctions, rôles, structures adaptées à ces modalités ...

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

Deuxièmement, chaque entreprise est confrontée à des problèmes caractéristiques. Mais, il existe des moteurs à la culture liés aux relations entre la société et son environnement, il s'agit de trouver ce qui est propre à l'entreprise et pas forcément pertinent pour toute autre société. La définition de la culture d'entreprise a suscité de nombreuses confusions et permis toutes les

²⁷ ²⁷ WWW.Etudier.Com/dissertation/. Ibid Consulté le 18.04.2019.à 23 :12.

interprétations possibles, ce qui explique que la culture d'entreprise n'ait pas de définition précise. Pour E. Schein, auteur de : *Organisationnel Culture and Leadership*, 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes ». ²⁸

2 -la culture de l'entreprise :

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

La culture d'entreprise peut être définie comme un mode de description de l'organisation, à travers son contenu, et ses caractéristiques spécifiques à l'entreprise.²⁹

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

A) C'est un ensemble de références

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

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

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

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

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

- une culture apporte des modèles, des normes de conduite, des styles de vie et des solutions à des problèmes ;
- Une culture est le plus souvent implicite ;
- Une culture est partagée par tout ou partie d'un groupe ;
- Une culture résulte d'une histoire et se transmet dans le temps ;
- Une culture correspond des manifestations symboliques (rites, mythes, tabous ...).

²⁸ WWW.Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.04.19.à 20 :15

²⁹ WWW.Etudier.Com. ibid. Consulté le 18.04.2019 à 14 :04

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

Parmi les définitions d'ouvrage « **culture organisationnelle et leadership** » : « *La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qui un groupe donné a inventé, découverte ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne, ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présente comme la manière appropriée de pouvoir de penser et sentir les problèmes de l'action collective* »³⁰

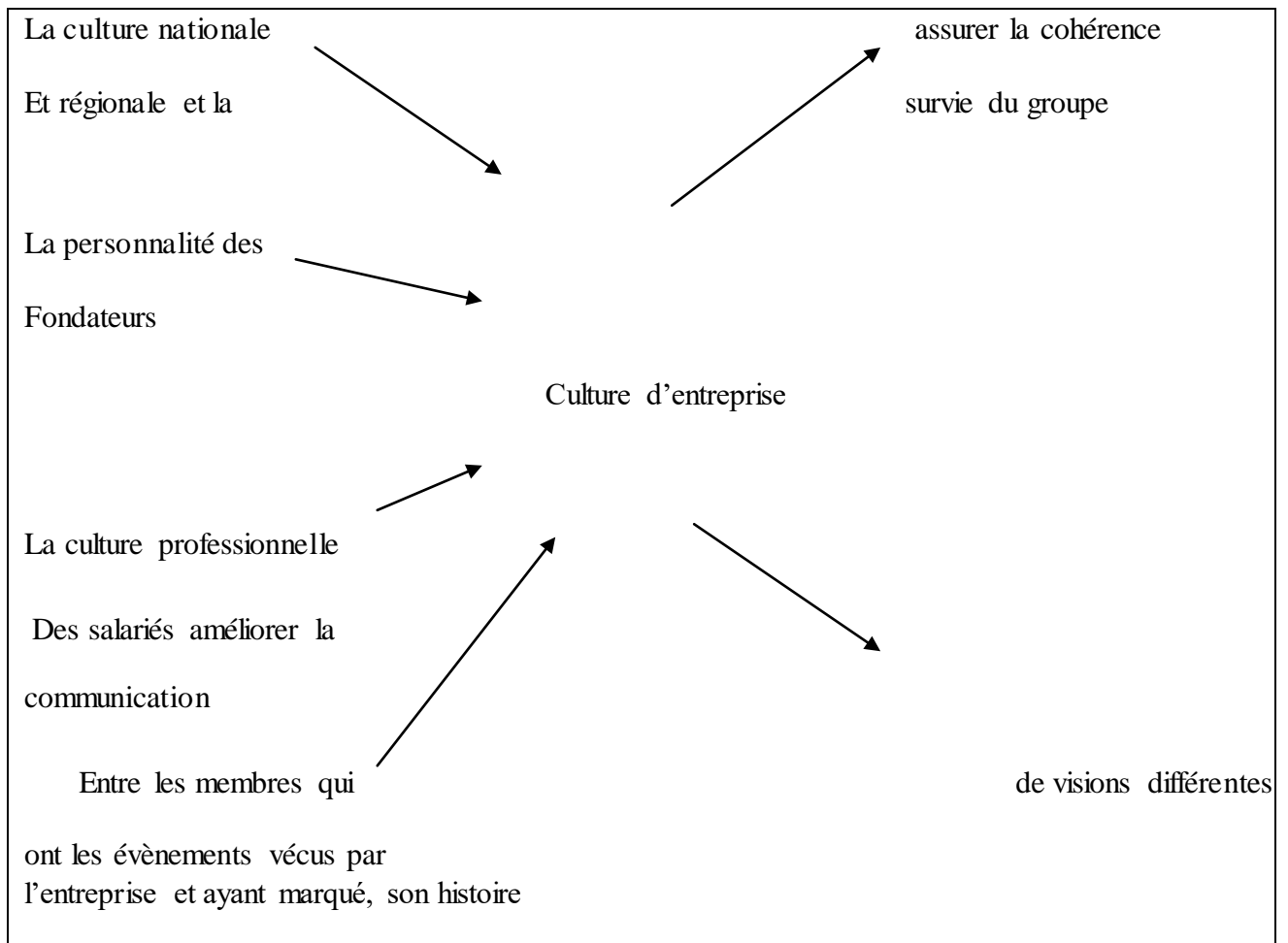
2-2) Comment se forme la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres. Le schéma ci-dessous présente les différentes sources contribuant à l'apparition et à l'évolution de la culture d'entreprise.³¹

³⁰Schein EDGAR, *culture organisationnelle et leadership*, Ed jossey basse, 1985, p122.

³¹ WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.05. 2019 à 16 :36.

Figure 1 : la formulation de la culture de l'entreprise :



2.3. Les composantes de la culture d'entreprise :

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise.³²

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

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

Selon E. Delavallée « la culture d'entreprise est composée de valeurs (ce qui est bien ou mal), des croyances (ce qui est vrai ou ce qui faux) et de normes de comportement, c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite de l'entreprise. Ces composantes de la culture ont toutes une caractéristique commune : elles sont évidentes. Elles se justifient peu et sont considérées

³² WWW.Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.05. 2019 à 16 :36. Ibid.

comme des acquis que l'on ne remet pas en cause. On finit par les oublier, ne plus les voir et on n'a souvent pas idée de les discuter. Ces valeurs, ces croyances et normes de comportement sont des évidences ».³³

a) La tradition

1. L'histoire de l'entreprise

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

2. Les créateurs de l'entreprise ou Héros

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

3. 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 a pour objet de créer 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 contradiction³⁴.

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

b) Le Métier

³³ Éric Delavallée, *la culture d'entreprise pour manager autrement*, Ed organisation, paris, 2002, p32.

³⁴ Claude LOUCHE, *Psychologie sociale des organisations*, 2eme Edition : Armand Colin, Paris, 2010, p74

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité. On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise. Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.³⁵

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture

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

c) Les Valeurs :

Une valeur se définit comme la conviction ou la croyance, constante dans le temps, qu'une certaine conduite est préférable à une autre. Les valeurs sont évoquées au sein 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, tous sont appliqués comme standards normatifs pour juger et choisir parmi les modes alternatifs de comportements)³⁶. Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites : c'est le credo de l'entreprise.³⁷

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

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

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

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

³⁵ WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.05.2019. à 16 :56.

³⁶ Massika LANANE, *la culture d'entreprise (cas pratique de l'entreprise portuaire de Bejaia)*, 2014, consulté le 27-04-19 à 20h41

³⁷ Maurice THEVENET, *La culture d'entreprise*, 5^{ème}Ed : que sais-je ? Paris, 2007, p72.

d) Les Rituels de l'entreprise

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

e) Les Symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos

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

2.4 Les 4 types de cultures :

- Collaborateurs :

L'objectif principal réside dans le développement des personnes, pour ce les moyens employés sont axés sur la cohésion sociale, dans une démarche participative impliquant l'ensemble des employés³⁸. Pour les collaborateurs, le bien-être des salariés est au cœur de leurs préoccupations³⁹. Il en ressort un sentiment de grande famille où un bon leader est un leader qui prend soin de ses subordonnés. Un bon objectif est un objectif partagé par tous et les décisions se font par consensus, chacun a quelque chose à apporter. Ceci a pour conséquence de mettre tout le monde en accord, ce qui permet d'accorder une autonomie importante aux salariés dans leurs tâches au quotidien.

- Innovateurs :

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

³⁸ Fr. vadequa.Com/ *types de culture d'entreprise*. Consulté le 19.05.2019.à 02 :09.

³⁹ Fr. vadequa.Com/, Consulté le 19.05.2019.à 02 :09. Ibid.

- **Compétiteurs :**

Ils ont pour but principal la productivité et l'efficacité, ils définissent des objectifs clairs et planifiés

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

- **Organisateurs :**

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

2.5 Les caractéristiques d'une culture d'entreprise :

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

- Évidentes pour et partagées par les membres de l'entreprise ;
- En interaction les unes avec les autres ;
- Qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques ;
- Et construites toutes tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés.⁴⁰

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

- La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'un même groupe social.
- La culture d'entreprise procède d'une activité symbolique omniprésente.
- La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction.

⁴⁰Éric Delavallée, *la culture d'entreprise pour manager autrement*, Ed organisation, paris, 2002, p32.

- La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohésion interne.
- Elle se construit avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décision et de réaction à des événements et actions menées par la firme durant son histoire.
- 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 les distinguer des autres salariés.⁴¹

2.6 Les Fonctions de la culture d'entreprise :

Selon **Edgar Schein** (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise, le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation, le second type de problèmes est d'ordre interne et porte sur l'installation et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise.

La culture, par ses caractéristiques permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.

Ses fonctions internes :

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

Ses fonctions externes :

- Vecteur d'identité et d'image : elle institutionnalise l'organisation en participant à la construction de l'identité de l'entreprise, en renforçant sa légitimité externe et une identité fédérale et positive en interne (sentiment d'appartenance)
- Facteur de performance économique : motive, fédère et donc à l'origine de synergies.

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

3. Avantage et inconvénients de la culture de l'entreprise

3.1 Enjeux de la culture d'entreprise :

-Impacts positifs des concepts de culture d'entreprise :

⁴¹ Olivier MEIER, *Management interculturel*, 2^{ème} Ed : DUNOD, Belgique, 2006, p10-13. Ibid., P 16.

L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment à travers d'une planification stricte du travail. Même le patronat essaie de développer un « esprit maison » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles. Les analyses en termes de culture d'entreprise sont relativement récentes, puisqu'elles ne sont apparues qu'à partir des années 80.⁴²

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

Les stratégies des ressources humaines doivent être attentives aux aspirations des salariés, favoriser leur environnement, veiller à 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 à un groupe. Or, en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés dans une structure plus classique. Elle permet, en outre, au manager de :

- Assurer la cohésion du groupe en améliorant notamment la communication

(Accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts).

- Améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus réactif et réagissant plus vite aux hasards grâce à une vision commune de l'avenir.

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

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

3.2 Freins à la culture :

De nombreux acteurs peuvent mettre un frein aux aspects positifs de la culture d'entreprise. Tout d'abord, il faut souligner que certains individus ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise. De toute évidence, ils seront marginalisés par le groupe et pourront en être exclus (promotion limitées, postes de voie de garage...). Ensuite, les conflits entre les personnes à l'intérieur d'une structure peuvent nuire à l'efficacité de la culture d'entreprise. Elle est trop forte peut aussi avoir l'effet inverse de celui avancé.⁴³

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

⁴² Maurice THEVENET, *La culture d'entreprise*. Ed presses universitaires de France Vendôme : collection « que sais-je ? », Paris, 2003. P6-8.

⁴³ Maurice THEVENET, *que sais-je ?* Ibid.p75

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

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

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

3.3 Les limites de la culture d'entreprise :

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

-Facteur de résistance au changement : car facteur de rigidité

-Frein aux capacités d'adaptation

-Facteurs de conflits (entre et avec les sous-cultures)⁴⁴.

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

Présents dans toutes les jeunes entreprises qui réunissent. Les cultures positives s'altèrent avec le temps, soit parce qu'elle ne se transmet pas d'une génération de dirigeants à l'autre, soit parce que les années et le succès aident, les membres de l'entreprise oublient les valeurs qui ont engendré la réussite initiale, c'est ainsi qu'une culture forte fondée sur l'égoïsme risque de se développer, de freiner les initiatives et l'innovation en privilégiant la bureaucratie et la centralisation⁴⁵.

4. La culture de l'entreprise et l'environnement

4.1 La culture d'entreprise algérienne :

Culture d'entreprise en Algérie est un critique éclairé sur la comédie de sa lutte contre le chômage, la formation professionnelle, le partenariat et le syndicalisme. A travers la culture tirée de l'expérience a l'entreprise **SIDER**, une provocation qui permettrait d'engager la lutte contre ces monstres du management de coulisses⁴⁶. C'est pourquoi, la culture de l'entreprise en Algérie ressemble à un scandale que l'on devrait lire pour mieux immerger dans l'environnement professionnel en Algérie, entendre ou avoir des situations comme celle que **Mohiédine CHERAIET** a décrit dans son livre lorsqu'il affirme :

⁴⁴ WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 20.05.2019. À 02 :30.

⁴⁵ Maurice THEVENET, *la culture d'entreprise*, 5^{ème} Ed que sais-je ? paris, 2007, p06.

⁴⁶ Al watan. www.Elwatan.com. Par Madjid Makedhi. Le 13 novembre 2008. consulté le 19.05.2019, à 23h:05.

« ... Mais quand des décisions importantes de nomination se prennent autour d'une bouteille... pour avancer en grade, il faut vendre son âme, oublier sa dignité, sa personnalité... Ce sont ces pratiques de management qui soignent les publications, le copinage, l'asservissement, les pratiques de soumission... »⁴⁷ Une prise de conscience qui consiste à dire qu'il faut que l'Etat, et les institutions publiques et les entreprises se dotent des moyens, des véritables outils et d'une culture. Mais ce n'est pas l'intelligence économique qui va être la solution à tous les problèmes auxquels fait face l'économie algérienne. Il faut plutôt avoir la culture équilibrée et accepter la mutation. Il faut se donner plus des moyens pour bien comprendre son environnement.

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

4.2 Les entreprises aussi génèrent leur propre culture :

Au même titre que les sociétés « archaïques » étudiées par les ethnologues, les entreprises, du fait de leur réalité humaine, sociale et historique, génèrent leur propre culture, chacune a plus ou moins consciemment fait l'expérience du fait culturel dans son entreprise⁴⁸.

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

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

- s'adapter à un environnement (clients, concurrent)
- intégrer des individus en son sein c'est-à-dire mobiliser des énergies individuelles au service d'un projet collectif.

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

4.3 L'entreprise : une « mosaïque » de cultures :

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

Socioprofessionnelles, fonctionnelles, d'unité...

⁴⁷ [www. Algérie-monde.com/actualite/ article4679.htm](http://www.Algérie-monde.com/actualite/article4679.htm). Consulté le 20.05.2019, à 09h :05.

⁴⁸ Éric Delavallée, *la culture d'entreprise pour manager autrement*, Ed organisation, paris, 2002, p11-12.

Cadres, ouvriers, agents de maîtrise...

Partagent un certain nombre de valeurs spécifiques à leur catégorie d'appartenance⁴⁹.

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

Les valeurs qu'elles véhiculent peuvent être cohérentes pour une partie, mais également conflictuelles pour une autre avec la culture d'entreprise. On assiste parfois, notamment au moment de changement importants, à des luttes de rationalités, chacun tente d'imposer ses valeurs aux autres, les enjeux de pouvoir concernent aussi, et peut être surtout, des valeurs c'est-à-dire des manières de voir le monde ou de se comporter face à un problème particulier.

4.4 L'environnement est aussi porteur de culture :

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

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

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

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

Deux vendeurs qu'ils soient Américains ou français par exemple, avaient des réactions plus proches quant à leurs relations avec le travail, ce qu'ils en attendaient, l'image de leur entreprise et de la hiérarchie... que deux américains de cette entreprise, l'un vendeur et l'autre chercheur, quant aux français et aux scandinaves de cet organisme, il différait sensiblement de la moyenne des cadres de leur pays respectif du fait de leur adhésion à la culture de la multinationale⁵⁰.

5 la culture d'entreprise au service de l'organisation :

5.1 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

⁴⁹Éric Delavallée, *la culture d'entreprise pour manager autrement* Ibid., P 17-18.

⁵⁰Olivier MEIER, *Management interculturel*, 2^{ème} Ed : DUNOD, Belgique, 2006, p 21.

entreprises n'avaient pas de culture, mais c'est parce que c'est à ce moment-là seulement qu'elle 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* »⁵¹

Selon N. Lemaitre, elle est mise en œuvre par diverses procédures⁵² :

La sélection du personnel : certaines entreprises contrôlent la conformité préalable des candidats aux valeurs culturelles de l'entreprise. L'appel à des associations anciennes de certaines filières de formation permet également de rechercher des personnes qui s'inscrivent dans le moule culturel que l'on veut renforcer. Cela veut dire que la sélection des candidats au travail se fait par apport à la culture d'entreprise, s'ils correspondent aux valeurs et normes de l'entreprise. Par exemple, une entreprise qui encourage et croit au rajeunissement du personnel ne va pas recruter des candidats qui sont sur le point de partir en retraite.

- La formation : Des activités de formation mise en place à l'entrée des nouveaux permettent l'apprentissage des tâches, mais également la diffusion de la culture. La formation répond à la fois aux attentes du personnel et au besoin de l'entreprise. Toute nouvelle embauchée doit apprendre son métier et les comportements à adopter dans l'entreprise

- La gestion symbolique : La culture est transmise par la gestion symbolique. Le langage en est une forme. Il constitue un porteur de valeurs. CLAUD Louche⁵³ nous donne un exemple pour illustrer le lien entre langage et culture « Il y a quelque année nous avons proposé à des chefs d'entreprise un questionnaire traduit de l'américain. Nous avons dans le cadre d'une traduction littéraire parler de (subordonnés), un responsable d'une entreprise nous a dit que dans son entreprise il n'y avait pas de subordonnée, il n'y a que des collaborateurs ». Le langage choisi efface le clivage hiérarchique et pousse les salariés à la responsabilité. Il est donc utilisé pour faire passer une culture.

- La culture facteur de performance : La culture est un facteur de performance contrôlé par la direction, mais ce contrôle n'est que partiel. La culture ne pourra être un facteur de performance que si trois facteurs sont remplis :

⁵¹ Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Op.cit., p 80.

⁵² 49 Claude LOUCHE. *Psychologie sociale des organisations*. Op. Cit, p 16

⁵³ Claude LOUCHE, *ibid*, p 162

a- L'entreprise doit être dans une situation de culture forte. Elle doit avoir un large recouvrement des champs de représentations et de valeur de la plupart des membres de l'organisation.

b- La culture doit être en accord avec la nécessité stratégique du moment. Par exemple, un besoin d'innover de l'entreprise nécessite une culture privilégiant le risque et la créativité.

C-Enfin, la culture doit encourager la loyauté réciproque entre l'individu et l'organisation.

La culture d'entreprise est un objet de management d'une réalité organisationnelle que le manager doit prendre en considération dans la prise de décision, elle relève de management stratégique de l'entreprise.

5.2 Le changement culturel :

5.2.1 Les raisons du changement culturel :

Les organisations sont soumises à des changements qu'elles doivent gérer. Ces modifications peuvent être imposées par le contexte (chute des ventes, action de la concurrence, développement de nouvelles technologies) ou obéir à des choix pratiques et responsables.

Quand les règles de jeu concurrentielles changent, les entreprises doivent s'adapter, dans certains cas, cette adaptation est synonyme de véritable mutation. Les entreprises doivent changer de logique, leurs organisations doivent évoluer dans l'ensemble : de nouveaux objectifs, de nouvelles structures et techniques...mais également une culture modifiée.

Il arrive parfois que les gestionnaires désirent transformer la culture de leur entreprise ou la revitaliser en favorisant des valeurs qui élimineront des attitudes et des comportements dysfonctionnels tels que la méfiance, l'agressivité, le manque d'initiative...

« Le changement de culture n'est pas une fin en soi. Il devient une nécessité quand, pour que l'organisation de l'entreprise change, sa culture doit également évoluer »⁵⁴

D'après Éric DELAVAILLEE, pour qu'un changement culturel ait lieu, certaines conditions doivent être réunies :

- L'entreprise est dans une situation très difficile ou sa survie est en jeu.
- L'ensemble des salariés de l'entreprise en est convaincu.
- La direction parvient à faire passer certains messages à propos de la situation actuelle et des possibilités d'en changer.

Selon Deal et Kennedy,⁵⁵ le recours à l'intervention culturelle est important dans trois types de cas :

- Lorsque l'environnement change rapidement (industrie, compétitivité...)

⁵⁴Éric DELAVAILLEE. *La culture d'entreprise pour manager autrement*. OP.CIT 78

⁵⁵Shimon DALON. L et autre. Op. Cit, p 390.

- 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.

D'après K. Lewin (1951),⁵⁶ le fondateur de la psychologie sociale et l'un des pères de la dynamique des groupes, il considère le changement comme un processus composé de trois phases :

LE DÉGEL : Processus par lequel l'individu prend conscience de la nécessité et/ou de l'intérêt de changer, et accepte l'idée même de changement, l'objectif est à ce stade de préparer le changement en faisant émerger ses possibilités et ses conditions

- **LE MOUVEMENT** : Processus par lequel on passe de l'état organisationnel en cours à l'état organisationnel nouveau. C'est une phase durant laquelle on expérimente une nouvelle manière de faire les choses, où on tente d'abandonner les anciennes pratiques, pour en acquérir de nouvelles.
- **LA CRISTALISATION** : Qui est la phase de consolidation des nouveaux comportements requis par le changement. Elle consiste à pérenniser les nouvelles pratiques.

Cela veut dire que le changement de la culture est un processus qui se programme, s'applique et se contrôle pour réaliser des objectifs à long terme

5.2.2. Transformation de la culture d'entreprise :

Selon Louche Claude, dans son ouvrage, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, la mise en œuvre de changement nécessite l'élaboration d'un diagnostic, qui est réalisé à partir et en fonction de l'efficacité de l'organisation.

Cette efficacité est multiforme. De manière classique elle est abordée dans une logique économique qui fait de l'atteinte des objectifs organisationnels le critère essentiel.

L'analyse des états financiers (ratios d'endettement, ratio de liquidité de rentabilité) illustre cette orientation économique.

Il existe aussi une conception sociale de l'efficacité organisationnelle qui prend en compte la satisfaction, l'engagement organisationnel. Une conception systémique fera de la pérennité dans l'environnement un critère essentiel et une conception intégrée⁵⁷.

5.3 Le projet d'entreprise en fonction de la culture d'entreprise :

5.3.1 Définition de concept :

⁵⁶ Éric DELAVAILLEE, op.cit., p 98

⁵⁷ Olivier MEIER, *Management interculturel* Ibid., P 27-28.

« Le projet d'entreprise consiste à faire partager la vision stratégique des dirigeants à l'ensemble du personnel. Son support est généralement une plaquette, mais il peut être décliné sous forme d'une affiche, d'un livret d'accueil, d'une cassette vidéo, etc. »⁵⁸

Une autre définition donnée par Boyer LUC et AQUILBEY Noël dans leur ouvrage consacré au projet de l'entreprise énonçant le principe suivant « Le projet est constitué par la synthèse des grandes priorités économique et sociale que l'entreprise se donne ; il indique les voies et moyens pour parvenir à ce qu'elle a la volonté d'être ».⁵⁹

Cela veut dire que l'entreprise se fixe des objectifs et des buts et détermine les moyens d'atteindre ses objectifs et de parvenir à ses fins.

Le projet d'entreprise a pour but de faire une collaboration progressive de références 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.

5.3.2 Le projet d'entreprise par apport à la culture d'entreprise :

- Le projet d'entreprise, ce sont les objectifs que l'entreprise se fixe en fonction de sa culture, il s'agit d'un engagement moral envers son public, que les membres de l'entreprise doivent appliquer.

- « La culture est un outil de mobilisation, de fidélisation, de fédération qui permet de gommer les différences au profit de la réalisation d'objectifs communs explicités dans un projet d'entreprise ». ⁶⁰

- Le projet est une dynamique volontariste, il peut être décidé par une négociation ou un consensus interne, ou encore décidé par la direction de l'entreprise en fonction de son public, il joue sur l'avenir de l'entreprise.

- La culture reflète le passé de l'entreprise, elle s'impose à tous les membres de l'entreprise qui sont obligés de s'y conformer.

La production de la culture d'entreprise :

- Le projet d'entreprise est un projet mobilisateur, communiquant la volonté de réussir à tous les collaborateurs de l'entreprise.

- Le projet d'entreprise est un message, élaboré collectivement puis largement diffusé afin de renforcer l'exigence et la cohérence internes

5.3.3. La production de la culture d'entreprise :

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

⁵⁸ Claude LOUCHE. *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*. Op. Cit 52.

⁵⁹ GERVAIS MICHEL. *Psychologie d'entreprise*. EDITION : Economica. PARIS, 2003, p 413.

⁶⁰ Éric DELAVAILLEE, op.cit., p

Selon SAINSAULIEU⁶¹: trois processus majeurs de cette socialisation sont observables dans toute société : La transmission par les anciens, l'apprentissage issu de l'expérience professionnelle ou la prescription idéologique on ne pourra donc parler de culture d'entreprise qu'on vérifie l'existence de la dynamique interne de ce processus de socialisation qui confèrent aux individus les capacités symboliques de s'intégrer aux milieux sociaux du travail.

- Transmission par les anciens :

Cette fonction de transmission que l'on désignera par le terme de « transmet », pour signifier qu'il s'agit d'une réalité historique et déjà là pour les nouveaux, évoque les rites d'initiation des sociétés observées par les éthologues, rites par lesquels les jeunes sont informés des secrets d'un savoir nécessaire à la vie en société comme adulte. Dans l'entreprise, cette transmission dépendra souvent de l'accueil, des méthodes de recrutement, d'appréciation et de notation, mais aussi des stages ou période d'apprentissage.

- 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 d'intériorisation et de conscientisation également perçue par les éthologues et retrouvée 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 du pouvoir. C'est à dire le jeu dans les communications, les collaborations techniques, les formes de convivialité... Cette expérience culturelle de l'appris en matière de comportements et de mode de pensée sera donc cruciale, car elle traduit la façon dont la vie quotidienne intervient pour modifier les leçons du passé.

- La prescription :

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

L'ensemble symbolique apporté par une culture ne repose en effet que sur les leçons du passé et celle de l'expérience présente, il intègre également les visions que certains cherchent à donner de l'avenir. On les rencontre dans les chartes, projettes, 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 composante humaine.⁶²

5.4 La culture d'entreprise et la gestion des ressources humaines :

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.

⁶¹ Renaud SAINSAULIEU. *Sociologie de l'entreprise*. 2ème Edition : Presses de science po, Paris, 1997, p 249

⁶² Renaud SAINSAULIEU Op, cit, p 249

Comme le souligne Deal et Kennedy⁶³, 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.

- La sélection de la 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.
- 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.
- L'évaluation de la performance des employés et la reconnaissance de leurs efforts : L'appréciation de leurs performances 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.

Changer de logique nécessite de faire évoluer la culture de pouvoir voire le monde autrement, par ce que la culture est, en tant que telle, un des sous-systèmes de l'organisation et elle doit changer pour que le système change.

5.5 La culture d'entreprise et son impact économique :

La culture d'entreprise peut exercer une influence décisive sur les résultats économiques à long terme, j, p, Kotter et James, Heskett observent que les firmes dont la culture accorde une place prépondérante à l'élément humain (clients, actionnaires et personnel)⁶⁴. Et à la responsabilisation des cadres à

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

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

Au contraire dans les systèmes culturels favorables au changement, « Les dirigeants sont à l'affût des fluctuations du contexte et modifier les stratégies et les politiques en conséquence pour que l'entreprise ne perde pas contact avec le marché, Ils privilégient les individus et les

⁶³ Shimon DOLAN.L et autre. Op.cit., p 39

⁶⁴ Geneviève LACONO, *Gestion des Ressources Humaines*, Ed casbah, Alger, 2004, P141.

processus créateur de changement, et plus particulièrement, la capacité de l'encadrement à conduire les réformes ».

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

5.5.1 Le changement culturel :

Les organisations sont soumises à des changements qu'elles doivent gérer. Ces modifications peuvent être imposées par le contexte (chute des ventes, action de la concurrence, développement de nouvelles technologies) ou obéir à des choix pratiques et responsables.

Quand les règles de jeu concurrentielles changent, les entreprises doivent s'adapter, dans certains cas, cette adaptation est synonyme de véritable mutation. Les entreprises doivent changer de logique, leurs organisations doivent évoluer dans l'ensemble : de nouveaux objectifs, de nouvelles structures et techniques...mais également une culture modifiée. Il arrive parfois que les gestionnaires désirent transformer la culture de leur entreprise ou la revitaliser en favorisant des valeurs qui élimineront des attitudes et des comportements dysfonctionnels tels que la méfiance, l'agressivité, le manque d'initiative...

« Le changement de culture n'est pas une fin en soi. Il devient une nécessité quand, pour que l'organisation de l'entreprise change, sa culture doit également évoluer »⁶⁵ D'après Éric DELAVAILLEE, pour qu'un changement culturel ait lieu, certaines conditions doivent être réunies :

- L'entreprise est dans une situation très difficile ou sa survie est en jeu.
- L'ensemble des salariés de l'entreprise en est convaincu.
- La direction parvient à faire passer certains messages à propos de la situation actuelle et des Possibilités d'en changer

Selon Deal et Kennedy,⁶⁶ le recours à l'intervention culturelle est important dans trois types de cas :

- Lorsque l'environnement change rapidement (industrie, compétitivité...)
- Lorsque l'entreprise évolue rapidement (si elle est en forte croissance ou si elle est sur le point de devenir un chef de file)

⁶⁵ Éric DELAVAILLEE. OP.CIT 78.

⁶⁶ Shimon DOLAN Shimon et autres. *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Edition Gaelten Morin, Montréal, 2002, p 39

- lorsque l'entreprise connaît une situation difficile ou très difficile

Conclusion :

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

CHAPITRE III :

Le processus d'intégration

Préambule :

Pour mieux cerner le processus d'intégration des nouvelles recrues, il est impératif de mettre la lumière sur le processus de recrutement avant d'entamer celui de l'intégration.

L'adaptation du travail à l'homme est le problème des ergonomes et des psycho-sociologues industriels ; la prééminence d'un bon recrutement résulte donc du fait qu'il peut permettre de supprimer ou de réduire les régulations ultérieures opérées une fois le salarié embauché.⁶⁷ Dans cette deuxième partie de notre chapitre, nous allons parler sur l'une des principale pratique de la GRH et l'un des sujets les plus débâté qui est le recrutement ainsi que l'intégration des nouvelles recrues, nous allons les aborder selon les déférentes étapes en général et dans la législation Algérienne en particulier.

Section I : le processus de recrutement

I-Les étapes du processus de recrutement :

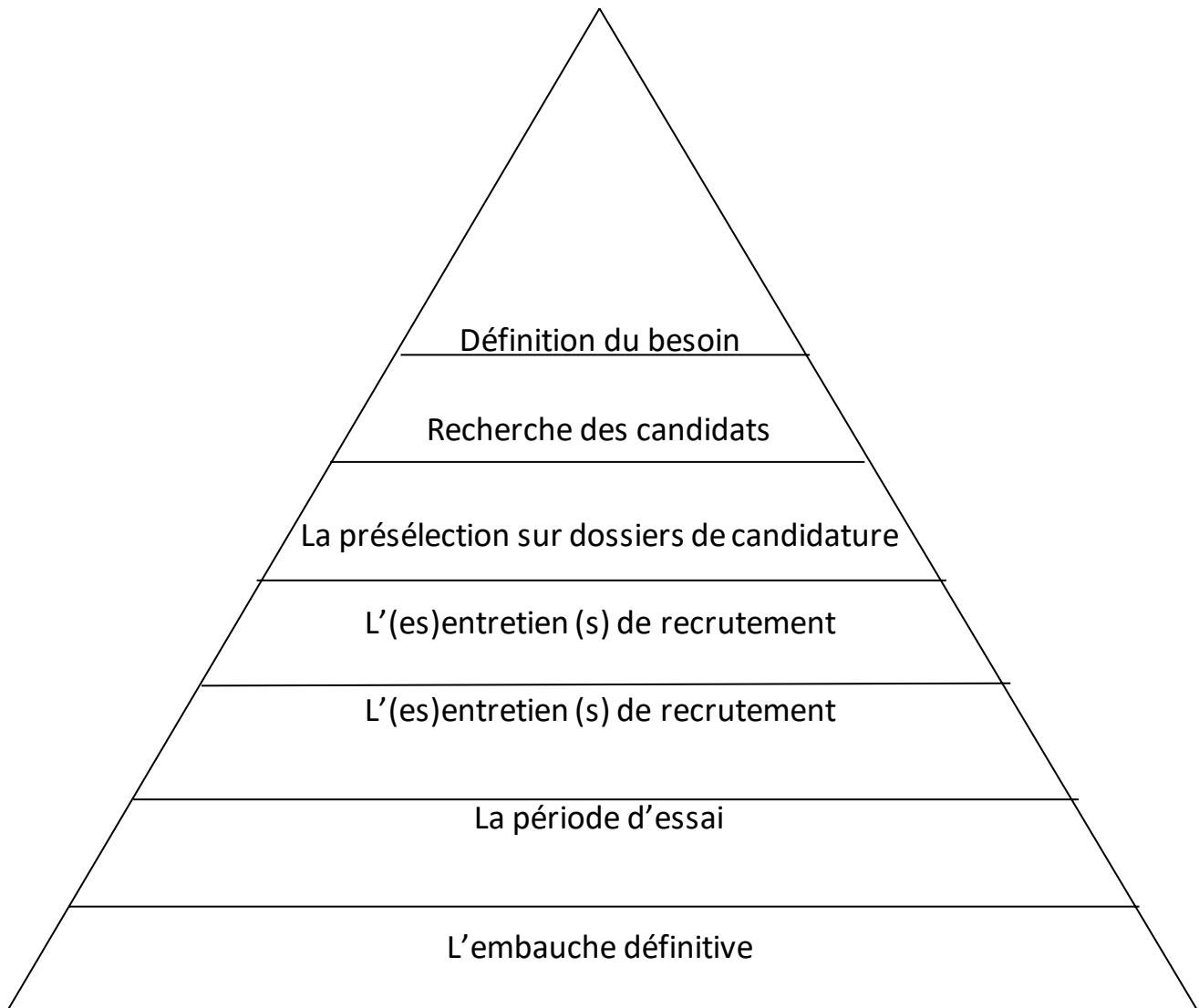
1) Définition :

Le recrutement correspond au premier contact direct entre l'entreprise et les candidats ainsi que la première action de management de l'organisme envers ses « potentiels future salariés »⁶⁸ ou encore le recrutement

⁶⁷ Bernard MARTORY, Daniel CROZET, *Ressources humaines (pilotage social et performances ; 6^{ème} édition*, ed Dunod, paris, 2005, p40

⁶⁸ Benjamin CHAMINADE, *Ressources humaines (compétence dans une démarche qualité. Édition AFNOR, paris, 2005, p.365.*

Figure n° 1 : différentes étapes du processus de recrutement⁶⁹



⁶⁹ Hélène DE FALCO, *Maîtriser ses recrutements (7 étapes pour faire le choix)*.p09

1.1 Définition du besoin :

C'est la première des sept étapes du processus de recrutement, elle correspond aux fonctions sur lesquelles le responsable de gestion des ressources humaines allez construire sont édifice.

Il est nécessaire avant toute action de recrutement de connaître avec précision le poste à pouvoir et de rédiger une description précise des tâches à effectuer. Puis sur la base de cette description a part sera établi le profil de la personne que pourra occuper cette fonction, compléter avec efficacité l'équipe existante est en devoir rapidement partie intégrante⁷⁰

Mais Selon JEAN M.P. la définition du besoin :

La demande de recrutement elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé. il se situe à un niveau différent pour un remplacement (effectif global a changé) ou pour un poste supplémentaire⁷¹

1.2 La Recherche des candidats :

Il existe plusieurs principes filière de recrutement. La recherche des candidats est impérative de cette deuxième étape sont ; informer, inciter et présélectionner les candidats éventuels correspondants aux profils recherchés. Le responsable de recrutement à le choix entre la filière ou le support approprié qui a rédigé avec soins l'offre des employés à diffuser afin d'attendre ses personnes dans les meilleures conditions de retenir leur attention et dès les amener à poser leur candidature.

La recherche des candidats passe par les étapes suivantes :

- Informer de l'offre d'emploi ;

Le seul fait de faire paraître l'annonce remplit ce premier objectif, mais il s'agit surtout d'informer sur le contenu de poste à pouvoir et les principaux critères de sélection.

- Inciter les candidats à postuler ;

Il faut donner envie aux candidats potentiels de répondre à l'annonce pour ce poste très administratif, ou il sera préférable au gestionnaire RH de rédiger une annonce stricte, précise et rigoureuse car elle va attirer l'œil de la personne correspondante à ce type de profil. Un artiste un commercial un créatif seront rebutés par une annonce austère pour un poste de commercial. Le responsable RH aura intérêt à rédiger une annonce qui ouvre les champs de possibilité.

Si la personne recherchée est dans un type de profil proche de celui du responsable du poste. ce responsable aura aucun problème à rédiger une annonce qui va attirer les candidats qui

⁷⁰Hélène DE FALCO, *Maîtriser ses recrutements (7 étapes pour faire le bon choix)* 4 édition, Dunod, paris, 2011, p.3, 4.

⁷¹ Jean Marie. PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, 15 Edition Vuibert, paris, 2008, p.65.

souhaitent postuler, en revanche si le candidat recherché est très éloigné de ce du responsable du profil, ce dernier sera devant des difficultés à rédiger une annonce qui va convaincre les types des candidats dont le responsable des ressources humaines a besoin, dans ce cas n'hésitez pas à vous faire aider par une autre personne qui se situe dans le même type de fonctionnement que celui du candidat recherché.

Par exemple le responsable et un commercial quel que soit le niveau, et vous recherchez un comptable précis et fiable. Ecrivez les points clé que vous souhaitez voir figurer dans l'annonce puis demandez à quelqu'un qui occupe une fonction qui exige les mêmes qualités. Pour rédiger cette annonce il est très difficile de compter des personnes différentes de soi.⁷²

- Présélectionner ;

C'est le troisième objectif d'une annonce de recrutement. Cela consiste à donner les informations précises permettant au lecteur de déterminer si sa candidature correspond au besoin et si elle a une chance d'être sélectionnée. Les critères mentionnés dans l'annonce doivent dissuader les candidats qui ne sont pas en adéquation avec le profil exigé dans cette période complexe sur le marché de l'emploi. Cela ne suffit pas toujours à empêcher bon nombre des candidats de répondre. Mais au moins ne seront pas surpris quand ils recevront une réponse négative⁷³

La recherche de candidat se fait sur deux terrains : le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

a) La prospection interne :

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne ; donc signaler, à l'intérieur de l'entreprise, l'existence d'un marché interne.

En période de sureffectifs, conformément aux prescriptions en matière de plan de sauvegarde de l'emploi, les entreprises accordent une priorité à leur marché interne de l'emploi, afin de favoriser les reclassements. Ces démarches peuvent être systématiquement utilisées de manière préventive, notamment par l'organisation de bourses internes de l'emploi.⁷⁴

Dans le cadre de la politique de la promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois, passer les mêmes tests que les postulants externes.

La prospection repose sur :

- l'existence d'un système d'information sur les postes à pouvoir ; les entreprises se sont fréquemment dotées d'un intranet emploi au début des années 2000 ;
- l'exploitation directe des informations disponibles, notamment des entretiens annuels d'appréciation, permet de réaliser un appel d'offre restreint.

⁷² Jean Marie. PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, p.68.

⁷³ Hélène DE FALCO, *Maîtriser ses recrutements* op.cit., p.p. 49,50

⁷⁴ Dimitri WEISS, *Ressource humaine*, 2^{ème} édition, d'organisation, paris, 2003, p63

- l'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement. Le salarié appelé dans le cadre de ce plan à occuper le poste et remplissant les conditions sollicitées.

La promotion interne a des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie de coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences et risques d'erreurs réduits.

b) RECHERCHE DE CANDIDATURES EXTERNE

La recherche de candidature externe renvoie :

- au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externe du travail ;

- au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « Sang nouveau » et ou de rajeunir la pyramide des âges ;

- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profit recherché. il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.⁷⁵

2. La présélection sur les dossiers de candidature :

Elle permet d'éliminer les candidatures contre indiquées et de sélectionner les candidats qu'ils convient de recevoir un entretien. Cette élimination se fait sur une base d'une grille d'analyse rigoureuse élaborée à partir du profil des postes. Toutes les candidatures (lettres, et curriculum vitae adressés par les candidats) sont ainsi avalisées selon les mêmes critères. Cette présélection sur dossier peut être complétée par une seconde présélection à l'aide d'un entretien téléphonique. La lettre de candidature et le CV sont les premiers actes de communication d'un candidat en direction d'un employeur. Ils visent à mettre un certain nombre d'informations à la disposition du recruteur à lui donner la possibilité d'avoir une première perception de candidat et l'inciter à donner suite à la candidature en convoquant la personne à l'entretien ; une période pour effectuer un tri et d'éliminer les candidats qui ne correspondent pas aux besoins. Ce tri est réalisé sur la base d'une grille. Lire les candidatures a pour rôle, au-delà de celui d'accompagner le CV et de faire ressortir la motivation du candidat pour le poste. Les curriculums vitae apportent des renseignements sur l'état civil des candidats, leurs niveaux de formation et leurs parcours professionnels. La présélection doit permettre de partager les candidatures en trois catégories les (+) qui sont les candidats qui ont franchi positivement toutes les étapes de la grille de présélection ; les (+/-) pour lesquels certaines interrogations subsistent ; les (-) dont la candidature ne correspond pas aux critères essentiels retenus. L'analyse du dossier de candidature est devenue extrêmement difficile en raison de la possibilité de donnée aux personnes en recherche d'emploi de se procurer une quantité de livres sur le sujet et de participer à des stages par divers organismes.

La file de présélection comporte trois rubriques qui concernent :

- l'analyse de la lettre de motivation
- l'analyse du curriculum vitae ;

⁷⁵ Dimitri WEISS, *ibid.*, p63

-la question à poser au candidat.

La préparation de cette grille comporte deux (2) phases :

-la première comprend un certain nombre de questions que l'on est en droit de reposer sur tout dossier de candidature.

-La seconde découle du profil du poste que le responsable avait construit. Toutes les questions doivent être formulées de sorte que la réponse ne puisse être formulée que par Oui par Non, ce sont des questions que l'on qualifie de questions fermées. Par exemple ; a-t-il plus de vingt-six ans ? Est-il diplômé d'une école de commerce ?⁷⁶

La sélection débute par l'analyse des lettres des candidatures et des curriculums vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante, 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses retenues font objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus.

La qualité de lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important, le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels, ce sont les faits contenus dans le curriculum vitae qui comptent. La présentation doit faciliter la prise de connaissance des faits.

A l'issue de ce premier tri, une convocation à un entretien et ou un questionnaire standard peuvent être adressés aux candidats non éliminés avec une présentation du poste et de la société. Les autres reçoivent à ce stade une lettre négative.

3- Tri du questionnaire (ou dossier de candidature maison)

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne »

L'analyse du questionnaire du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

3.1 Tri entretien :

L'entretien de recrutement a un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profits recherchés, les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques ;

⁷⁶ https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133266/chap1_Gavand.pdf, consulté le 11-06-19 à 00h49

- lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales, etc. c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincant.

3.2 Tri les listes de recrutement :

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests⁷⁷

a. L'(es)entretien (s) de recrutement :

Cette phase cruciale du processus doit vous permettre de collecter sur chaque candidat présélectionné toutes les informations utiles complémentaires et indispensables pour étayer votre choix définitif. En effet vous devez pouvoir évaluer de façon rigoureuse et précise la correspondance entre les compétences et caractéristique personnelles du candidat et de celles définies dans le profil dressé initialement.

Un entretien de recrutement est une situation de communication il met en recense deux personnes dans le but de favoriser des échanges dont la finalité est une meilleure connaissance mutuelle devant permettre à chacun de prendre sa décision ;

- Le responsable qui recrute décidera d'embaucher ou de ne pas embaucher le postulant.

-le candidat décide d'accepter ou de refuser le poste proposé.

Les quatre méthodes de base qui régissent l'entretien de recrutement :

- 1) Une chronologie dans des progressions ; pour obtenir sa qualité et son efficacité, un certain nombre d'étapes doivent s'enchaîner dans un ordre bien défini.
- 2) Des techniques d'entretien s'appuyant sur des compétences principales : savoir écouter et savoir poser des questions ;
- 3) Une guide d'entretien sont de check-list comportant les questions clés qui seront posées à tous les candidats, ce guide permettra d'obtenir la certitude que le candidat possède ou non les caractéristiques recherchées.
- 4) Une capacité à savoir en permanence quel est l'objectif de la fonction et de l'information recherché sur le candidat.

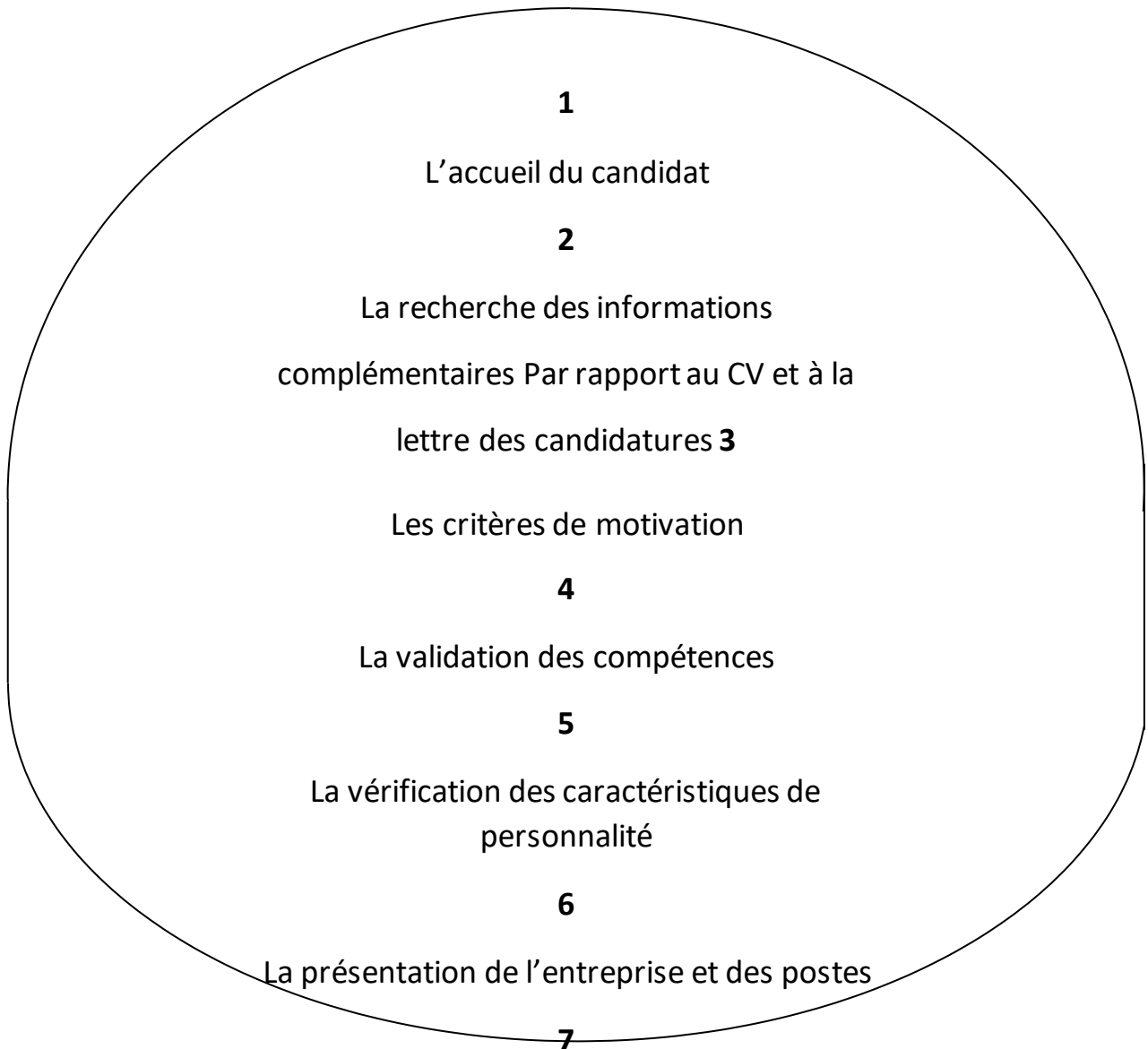
Un type de recruteur que l'on rencontre craquement est celui qui possède pour tout bagage une lettre et un CV. Sur lesquels il a griffonné au crayon quelque point d'interrogation.

La chronologie d'un entretien de recrutement comporte sept étapes⁷⁸ :

⁷⁷ Jean Marie PERETTI, *Ressources humaines*, op cit, p : 75,76.

⁷⁸ Hélène DE FALCO, *Maîtriser ses recrutements*, op cit, p.p81, 82

Le titre : la chronologie d'un entretien d'un recrutement⁷⁹



⁷⁹ Hélène DE FALCO, *Maîtriser ses recrutements*, op cit, p 83

b. La décision d'embauche :

Lorsque l'organisation a vu l'ensemble des candidats, elle devra déterminer dans quelle mesure chacun répond aux critères de sélection, sur la base des réponses qu'ils ont apportées aux questions posées et de tests ou exercices effectués. Il est très tentant de comparer les candidats les uns aux autres mais la bonne pratique (qui minimise en outre les risques de discrimination) consiste à s'efforcer de s'en tenir à étudier comment chacun répond aux spécifications requises et à sélectionner la personne dont le profil correspond le mieux. Certains comités préfèrent s'appuyer sur un système de notation. Il peut d'ailleurs être assez simple, pour chacun des critères, d'attribuer la note « Rempli », « Partiellement rempli » ou « Non rempli ». Avant de lancer le processus, l'organisation devra décider des éléments qui constituent une preuve pour chaque catégorie. Il n'est pas essentiel de se conformer à cette sorte de système. Toutefois, il peut être utile de justifier les décisions et de les rendre aussi objectives que possible.⁸⁰ Il importe avant tout de savoir si l'organisation sera en mesure de justifier sa décision, en donnant brièvement les raisons du succès ou de l'échec des candidats. De nombreux jurys d'entretien choisissent un second candidat approprié pour l'emploi, au cas où le premier candidat(e) déclinerait l'offre.

c. La période d'essai :

Il est indispensable de piloter réellement et personnellement cette phase importante d'une action de recrutement, d'autant que dans le fait s'avère très courte. Il faut vous donner les moyens de suivre l'adaptation d'une nouvelle embauchée à son poste, de multiplier les expériences pour tester en situation réelle une aptitude et ses réactions et de rassembler toutes les informations souhaitables en dernier ressort, décider de l'embauche définitive.

Piloter la période d'essai :

Il est essentiel de ne pas confondre période d'adaptation et période d'essai. La période d'essai est une clause du cadre légal pour évaluer s'il y a l'adéquation d'un collaborateur à un poste. La période d'adaptation est le temps nécessaire pour qu'un nouveau collaborateur prenne complètement en charge sa fonction. Dans la plupart des cas elle est de trois (3) mois pour les cadres et d'un mois pour les ouvriers et employés. Cette durée est à vérifier dans la convention collective et les accords de branche.

La période d'essai mérite d'être conduite avec rigueur que comporte quelque aspect essentiel :

- 1- Indiquer au collaborateur sur quoi portera l'évaluation en fin de période d'essai
- 2- Faire un point régulier sur les aspects positifs et négatifs de sa prise de fonction.

Des entretiens formels et réguliers sont nécessaires car ils permettent de prendre le temps d'échanger, de donner toutes les informations nécessaires et de créer des espaces de temps pour que la personne exprime toutes ses interrogations. Ces temps de communication sont importants pour qu'un candidat perçoive l'entreprise, son climat et ses valeurs et qu'il atteigne ce que vous attendez de lui sur un plan plus qualitatif et informel.

⁸⁰ https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/guide_pratique_recrutement.pdf consulté le 11-06-19 à 02h27

La période d'essai est le dernier tamis du processus de recrutement, il faut l'utiliser au maximum pour collecter toutes les informations nécessaires et étayer notre choix définitif. Cela nécessite, avant l'arrivée du nouveau collaborateur, de définir les points essentiels et les points critiques sur lesquelles vous désirez avoir des assurances, qui vous apporteront la garantie qu'il est bien à même, dans le temps prévu et de remplir le rôle que vous attendez de lui.

La période de travail n'offre pas forcément l'opportunité de tester tous ces points clés, aussi faut-il parfois créer l'évènement qui permettra de juger en situation. EN ALGERIE Art. 18 –code de travail l'intégration des salariés peut-être soumise à une période d'essai dont la durée ne peut excéder dix (10) mois. Cette période peut être portée à douze (12) mois pour les postes de travail de haute qualification.

La période d'essai est déterminée par voie de négociation collective pour chacune des catégories de travailleurs ou pour l'ensemble des travailleurs. La période d'essai se poursuit SELON JEAN M.P. Pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est à dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation générale.

Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretien individuel ; un entretien après trois mois, six mois et un an. la période doit être fixée dans le contrat. la durée n'est pas réglementée par les textes légaux, elle est en fonction des usages et des conventions collectives. En l'absence de convention collective ou d'usage, les parties conservent leur liberté pour la fixer.⁸¹

d. L'embauche définitive :

C'est la dernière décision de ce processus. Elle est aussi celle qui vous engage durablement dans une relation professionnelle. Elle est prise en fonction des données et informations complémentaires collectées tout au long de la période d'essai et destinées à valider votre choix. Cette démarche est simple et logique, mais elle doit être suivie avec beaucoup de rigueur pour conserver toute son efficacité. Tout au long de cette progression, le responsable doit rester conscient du rôle essentiel de chacune des étapes à franchir et des décisions intermédiaires qu'elles supposent. Nous vous rappellerons d'ailleurs en tête du chapitre.

Ces processus peuvent se dérouler dans différents contextes qui vont influencer sur le parcours que devra suivre le candidat et sur un partage éventuel des tâches.

- 1) Le responsable est seul à vous recruter votre unique collaborateur. L'ensemble du parcours vous incombe.
- 2) Le responsable est le manager d'une petite équipe... Vous pouvez enrichir la collecte des informations sur candidats en faisant participer un ou plusieurs de vos collaborateurs au recrutement.
- 3) Le responsable hiérarchique souhaite-t-il participer à un recrutement ? À quel moment ? qui décide ?
- 4) Le responsable dans une entreprise qui comporte une direction des ressources humaines. Encore Il est essentiel de classer qui fait quoi ? Quand ? Qui décide ?

⁸¹ Jean Marie PERETTI, *Ressources humaines*, op cit, p : 78

Ce parcours sera à préciser au candidat lors du premier entretien les pièges à éviter, les erreurs de recrutement coûtent très cher financièrement, mais également sur les points humains. Décider l'ensemble définitif d'un point à pouvoir vous retrouvez face à un nouveau collaborateur en puissance, sélectionné selon un processus précis. Le savoir (les connaissances), le savoir-faire (les compétences) et le savoir-être (les caractéristiques de la personnalité)⁸²

SECTION II

Le processus d'intégration :

1 l'intégration :

1.1-Définition de l'intégration :

Selon CITEAU « l'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser et des relations à maîtriser » sa durée est liée au degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations et des capacités d'assimilation du salarié.⁸³

L'intégration est un regroupement, unification ou articulation et coordination d'éléments antérieurement séparés en vue de constituer un ensemble cohérent. Dans les entreprises, les politiques de relations publiques internes, les politiques de participation et d'intéressement des salariés sont dans certaines qualifiées de politique d'intégration sociale »⁸⁴

1-2-L'importance de l'intégration :

La réussite d'un candidat dans un poste indépendamment de toutes les précautions prises lors de la sélection, est fonction des circonstances qui ont précédé à son intégration dans ses nouvelles fonctions. Or, on relève que si l'intégration des ouvriers et des employés fait l'objet de programmes efficaces.⁸⁵

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

1-3-Les objectifs de l'intégration :

Faciliter l'intégration sociale et professionnelle de la recrue au milieu de travail.

- Lui faire part de la bonne volonté pour aider ses employés à

⁸² Hélène DE FALCO, *Maitriser ses recrutements*_op. Cit p : 174,175

⁸³ Jean Pierre CITEAU, *Gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratique)*, 3^{ème} Ed, Armand Colin, septembre 2001, P86.

⁸⁴ SILEM.A et autre, *Lexique d'économie*, 7^{ème} Ed, Dalloz, paris, 2004. P412.413.

⁸⁵ Jean Marie PERETTI, *Ressources humaines*, 5^{ème} Ed Vuibert, paris, 1999, p66.

- s'intégré dans leur organisme.
- Lui Permettre d'avoir des réponses à toutes ses questions.
- Aider la nouvelle recrue pour être autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier si la nouvelle recrue a compris les fonctions relatives à ses tâches, rôle et responsabilités.
- Vérifier si la nouvelle recrue connait et applique les politiques et les normes de l'entreprise.
- Lui Faire habituer à la culture et les valeurs de l'entreprise.

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

1-4- Les deux axes de l'intégration :

L'intégration à deux axes, **d'une part**, elle désigne un état du système social, une société sera considérée comme intégrée si elle est caractérisée par un degré élevé de cohésion sociale. **D'autre part** elle désigne la situation d'un individu ou d'un groupe qui est en interaction avec les autres groupes ou individus (sociabilité), qui partage les valeurs et les normes de la société à laquelle il appartient l'intégration, on oppose donc la marginalité, la déviance, l'exclusion ». ⁸⁶

2.L'intégration professionnelle des salariés :

2-1-L'intégration professionnelle :

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

Ce processus varie d'une entreprise en une autre, Elles peuvent prendre diverses formes visant l'intégration progressive dans le monde du travail :

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

⁸⁶ Jean Pierre CITEAU, *op.cit.*, p86.

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

2-2-1- La décision :

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

2-2-2-L'accueil :

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

2-2-3-L'intégration :

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

C'est le manager direct du nouveau collaborateur qui prend en charge la responsabilité de cette phase d'intégration. La DRH à son tour fourni une aide importante en mettant en place des outils de suivi de la période d'essai et d'intégration.⁸⁷

Le processus d'intégration de la nouvelle recrue est fondamental, en effet plusieurs études montrent que la réussite d'un recrutement est souvent liée aux conditions psychologiques dans lesquelles l'intégration du candidat a été réalisée.

2-3 Mesures à entreprendre dans l'intégration :

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

3.Accueil et intégration d'une nouvelle recrue

3-1. Comment bien accueillir un nouveau salarié :

Une première journée de travail dans entreprise n'est pas chose facile pour tout le monde ; nouvel environnement, nouvelle dynamique de travail, nouveaux collègues... L'adaptation est parfois rude, si bien qu'une recrue sur cinq envisage de quitter l'entreprise dès son premier jour.

⁸⁷Annick COHEN, *Toute la fonction ressources humaines*, Ed DUNOD, Paris, 2006, p121.

Pour ne pas faire fuir la perle rare recrutée, il est fortement conseillé de préparer son arrivé en 3 points

3-1-1 Anticiper l'arrivée de la nouvelle recrue :

Une fois que le candidat a accepté l'offre, l'entreprise doit mettre en marche un processus d'accueil, la facilitation de l'accueil d'un nouveau dans l'équipe.

Pour cela, certaine situation doit être la priorité de l'entreprise, se tracer des objectifs comme :

Favoriser le sentiment d'appartenance, Accélérer sa montée en productivité.

Le succès d'un recrutement se fait à moitié en amont (détection des besoins, la présélection et d'évaluation des candidatures) puis à moitié en aval, pendant l'intégration du collaborateur.

Une rotation de l'emploi de 1 à 10% est constatée sur les six premiers mois d'un nouvel employé. Alors, avant le premier jour du nouvel employé, veillez à réaliser le plus possible pour que la transition se fasse en douceur. Pensez à lui donner des tuyaux sur la tenue adéquate pour son premier jour, la personne qu'il devra contacter, envoyez-lui les codes des sites interne pour qu'il puisse y familiariser.⁸⁸

3-1-2 Mener une action sur le long terme :

L'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue ne doit pas s'arrêter après les premiers jours. L'entreprise doit échelonner ses efforts sur quelques mois pour être sûr que leur nouvelle recrue se sentira l'aise : c'est ainsi que l'engagement et la rétention s'améliore. Profiter d'un moment de convivialité pour présenter la recrue à ses nouveaux collègues. Le chargé de la recrue doit Veillez à ce que tout se passe bien sur le plan personnel, en observant les interactions sociales de son employé. Une bonne entente générale facilitera l'adhésion à une culture d'entreprise et contribuera à créer un meilleur environnement de travail, dans lequel les employés seront plus efficaces. Pris en charge et à l'aise, le nouveau se fera rapidement un réseau. S'il sent qu'il est timide, son chargé peut l'inviter à prendre part aux moments de détente au sein de l'entreprise, comme les déjeuners ou les pauses.⁸⁹

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

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

3-2-1- Préparer le poste de travail :

Avant l'arrivée du nouveau collaborateur, l'entreprise doit s'assurer qu'il dispose de tout le matériel nécessaire pour réaliser sa mission dans de bonnes conditions : bureau, ordinateur, identifiants informatiques, tenue de travail etc. Tout doit être prêt le jour.⁹⁰

⁸⁸ www.terrafemina.com/emploi-a-carriere ; consulté le 02-03-19 à 12h13

⁸⁹ www.terrafemina.com/ibid , consulté le 02-03-19 à 12h13

⁹⁰ http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/kozama_guide_rh_recrutement_integracion_nouveaux_employes_2013.consulté le 11-06-19 à 11h16

3-2-2-Informer ses équipes :

Rien de plus frustrant que d'apprendre à l'improviste l'arrivée d'un nouveau collègue ! Informer ses équipes en amont au cours des points hebdomadaires, des réunions d'équipe, dans le cas échéant par e-mail ou par le biais d'un système ou moyen d'information existant au sein de l'entreprise. Pensée à donner son nom (nouvelle recrue) pour permettre aux autres collaborateurs de l'identifier à son arrivée. Et surtout expliquer clairement la mission qui lui a été confiée. Dans ce sens, les collaborateurs seront ensuite de précieux relais de proximité pour faciliter son intégration.

3-2-3-Faire le tour de l'entreprise :

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

3-2-4-Expliquer la culture de l'entreprise :

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

« Le comportement au travail de certaines jeunes recrues peuvent énerver les collaborateurs qui sont en poste depuis longtemps et qui ont souvent une vision différente de l'Entreprise. Le jeune doit se faire à l'idée qu'il intègre une entreprise, et donc une culture particulière. C'est à lui de s'adapter à ces codes ». ⁹¹ Insister sur le comportement, sensibiliser les aux règles de vie de votre entreprise. Créez ce sentiment d'appartenance pour engager une bonne ambiance de travail dès le début.

3-2-5- Désigner un tuteur opérationnel :

Pour chaque nouvelle recrue ou groupe de recrue, l'entreprise doit désigner un tuteur pour accompagner le nouvel employé dans sa prise de poste. Le bon tuteur est en général un profil expérimenté, qui maîtrise parfaitement le poste, les outils de travail, les logiciels ... avec un certain sens de la pédagogie et l'envie de transmettre.

Ce travail en binôme est le plus payant : « Le nouveau salarié se sent rassuré de marcher dans les pas d'un « pro » qui connaît bien le « job » et qui s'est déjà constitué un réseau au sein de l'entreprise. Pour le tuteur, c'est une expérience valorisante, qui lui permet souvent de faire ses premiers pas vers le management d'équipe. » ⁹²

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

⁹¹ Lemagrh. Rand stand. Fr. comment réussir l'intégration d'un nouveau salarié, consulté le 04-03-19

⁹² Lemagrh. Rand stand. Fr. ibid., consulté le 04-03-19 à 22h15

3-2-6 Organiser des points réguliers :

La principale difficulté des premiers jours dans une entreprise est d'assimiler une quantité importante d'informations en un temps très limité. Le rôle du tuteur est de s'assurer que le nouveau salarié intègre le contenu de son poste et qu'il ose demander des explications supplémentaires. Faire un point à mi-parcours et en fin de tutorat permet de valider que le collaborateur a bien saisi ses missions et ce que l'entreprise attend de lui ainsi que les critères sur lesquels son travail sera évalué. Autant d'attentions qui permettent au collaborateur de s'intégrer efficacement et durablement dans son nouvel environnement de travail.

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

Pour une relation positive et durable dans l'emploi :

Une fois le processus de recrutement fini, l'entreprise doit mettre en œuvre ce « plan d'intégration » afin de favoriser son implication, son investissement dans le travail, son adhésion aux valeurs et à la culture de notre entreprise.⁹³

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

L'entreprise accueillante, le salarié et le conseiller à l'emploi. Comment ça se passe ?...

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

Support : le plan d'intégration dans l'entreprise

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

ETAPE1 Au moment de l'intégration de la recrue dans l'entreprise

Rencontre tripartite entre le représentant de l'entreprise, la recrue et le Conseiller emploi
Objectif : Présenter à l'employé la démarche d'intégration mise en place présente dans l'entreprise et détailler les tâches de travail du salarié

Support : le plan d'intégration dans l'entreprise

- Présentation au salarié de l'entreprise et des informations pratiques.

⁹³ WWW.Mdef-senart.Fr/IMG/PDF/plan d'intégration-entreprise, consulté le 20.05.2019 à 20h18

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

ETAPE 2 :_Accompagnement du salarié dans l'entreprise

Objectif : Mettre en œuvre l'accompagnement de la recrue tel que prévu dans le plan d'intégration, suivre l'adaptation de la recrue dans l'entreprise. Le suivi :

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

Prolongation de la durée de l'accompagnement possible en fonction des besoins mis à jour lors du bilan de fin d'action⁹⁴

4 Les facteurs de l'intégration

4-1 Les facteurs clés de l'intégration :

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

4-2-Des facteurs d'implication multiples :

La rémunération, les méthodes de recrutement, les modalités d'embauche (nature des contrats de travail), la formation, les conditions de travail, la Communication interne... Et dès le départ les procédures d'accueil et D'intégration des nouveaux salariés

⁹⁴ WWW_Mdef-senart. Fr/IMG/ PDF/ plan d'intégration-entreprise, consulté le 20.05.2019 à 20h18

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

Au moment du rapprochement, les traits culturels des deux salariés ou bien des deux entreprises ne s'emboîtent pas forcément les uns avec les autres comme les pièces d'un puzzle. On ne peut pas se mettre autour d'une table et décréter une nouvelle culture commune aux deux entreprises.⁹⁵

Cependant, comme en matière de changement, la culture peut être utilisée comme une ressource pour résoudre les problèmes liés à un rapprochement d'entreprise. Pour cela on peut s'inspirer avantagusement des travaux de P.R Lawrence et **J.W Lorsch** (1967) sur les processus de différenciation et d'intégration, l'intégration des deux futures partenaires se ressemble sur certains points différents sur d'autres.

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

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

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

De quoi s'agit-il ?

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

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

4-4 Accueillir ne signifie pas forcément intégrer

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

CONCLUSION :

Cependant nous pouvons dire que le processus de recrutement et d'intégration sont un point très sensible dans la gestion des ressources humaines ainsi pour un bon fonctionnement de l'entreprise, ces étapes doivent être traitées avec la plus grande attention afin qu'elle soit une réussite qui sera bénéfique pour l'entreprise et pour la nouvelle recrue.

⁹⁵http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/kozama_guide_rh_recrutement_integracion_nouveaux_em_employes_2013.consulté_le_11-06-19

CHAPITRE IV :

Présentation de l'organisme d'accueil

Introduction :

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil. On donne un aperçu général sur SONELGAZ, en particulier, la direction de distribution de Bejaïa ainsi que ses différentes structures. On abordera ces aspects en deux parties, dans la première on présentera l'historique, mission et activités de l'entreprise. La deuxième sera consacrée à l'étude du département des ressources humaines.

1- Présentation de la SONELGAZ :

SONELGAZ est parmi les entreprises Algériennes qui ont connu des défis qui lui ont permis de marquer l'évolution d'aujourd'hui.

1-1- Historique de la SONELGAZ :

La naissance de la Société Nationale de l'Électricité et Gaz (SONELGAZ), remonte à 1947 sous l'appellation Électricité et Gaz d'Algérie (EGA), ce n'est qu'en 1969 qu'elle est connue sous la désignation de SONELGAZ. Comme elle a subi un changement structurel en 1983 donnant lieu à l'émergence de filiale telle que Kahrif spécialisée dans les travaux d'électrification, Kanagaz pour la réalisation des canalisations de transport et de gaz, AMC dans la fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

L'année 1991 la SONELGAZ change de statut juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial conformément au décret exécutif n° 91-475 du 14 décembre 1991.⁹⁶

1-1-1- Le changement structurel :

En 1995 la SONELGAZ a connu réorganisation qui a touché un certain nombre d'activités périphériques sous forme de filiales, il s'agit notamment :

- Société de transport et de manutention exceptionnelles des équipements industriels et électriques.
- Répartitions des transformatrices moyennes tensions et basse tension.
- Maintenance et prestation véhicule d'Alger.
- Maintenance et prestation véhicule ouest.
- Maintenance et prestation véhicule est.
- Maintenance et prestation véhicule centre.
- Société de surveillance et de sécurité.

⁹⁶ Document interne

Pour que la SONELGAZ arrive à s'adapter et gérer les changements économiques au mieux ainsi que pour concrétiser ses finalités et augmenter son capital. La société par action (SPA) lui a été assignée, et cela par voie de la loi n° 02-01 du mai 2002 qui fixe les statuts de la SONELGAZ (SPA).

- **Missions :**

- La production, le transport, la distribution et commercialisation de l'électricité.
- Transport, distribution et commercialisation du GAZ.
- **Obligation :** elle a pour obligation de :
 - Satisfaire dans les conditions requises de qualité, de continuité de service et de sécurité, toute demande d'amélioration en électricité et en gaz, là où des réseaux existent.
 - Assurer la maîtrise d'œuvre, des programmes, de développement de l'infrastructure électrique et gazier et en particulier des programmes d'électrification et distribution publique de gaz.

Appliquer, à condition identique, une stricte égalité de traitement à tous les clients.

Notamment par :

Une tarification faisant l'objet d'un décret exécutif n° **98-264 du 29/08/1998** portant fixation des tarifs de l'électricité et du gaz applicable à partir du 1^{er} septembre 2000, en vigueur aujourd'hui.

Un cahier des clauses générales définissant les conditions générales de raccordement et fournitures d'énergie.

1-2- la direction de distribution Bejaïa :

Agence de distribution de Bejaïa liée à la société nationale SONELGAZ Algérie.

1-2-1- Evolution historique et organisationnelle :

En 1970 seules les localités les plus importantes de la vallée de la Soummam bénéficiant du bien-être de l'électricité. La gestion de l'activité était assurée par le district de Bejaïa qui dépendait de la subdivision de Sétif, elle-même dépendait de la direction régionale de Constantine. A partir de la fin de la décennie 1970, le centre de distribution de Bejaïa a créé et choisi comme centre pilote, pour prendre en charge toute l'activité à travers le territoire de la wilaya. Il lui a été rattaché, en plus de l'agence de Bejaïa, deux autres agences, celle de Sidi aïche et Akbou, puis progressivement et au fur et à mesure de l'importance du développement économique à travers le territoire de wilaya, les agences d'Amizour, de Kherrata puis dernièrement celle de Seddouk furent créées. Les offres d'investissements qui se poursuivent encore, en indiquant :

- La longueur du réseau électricité qui est passé de 25 868 km en 1969 à 199 122 km en 1999.
- Le taux d'électrification national qui été de 34% en 1970 a atteint 96% en 1997.
- La longueur du réseau gaz est passée de 2 194 km en 1969 à 18 894 en 1998.
- Le nombre d'agglomérations alimentées en gaz est passé de 22 en 1969 à 180 en 1997.
- Le nombre d'abonnés électricité et gaz est 5, 518, 076 en 1998. Alors que en 1969 été de 96 500 abonnés.

En perspective et dans un souci d'efficacité et d'une meilleure satisfaction de la clientèle, la création de nouvelles agences est déjà programmée à partir de 2002. Suite à la nouvelle réorganisation proposée en 2005, le centre de distribution de Bejaïa permettant d'être compétitif et faire face aux nouveaux défis liés à l'ouverture du marché énergétique et la concurrence entre autres en matière de comptabilité et gestion financière pour opérer en tant que tel. L'autonomie renforcée de centre de distribution est une option qui résulte de deux contraintes complémentaires :

- Améliorer les performances techniques et financières de la direction par la réorganisation et le redéploiement des responsabilités décisionnelles.
- La mise en place d'un régime concessionnaire.

- **Mission :**

Assurer dans la cadre budgétaire dans les conditions de cout de qualité de service et de sécurité la gestion d'une direction régionale d'électricité et gaz, appliquer les politiques commerciales en la matière.

- **Attribution :**

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale (en matière de prestation rendue aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôle l'application.
- Satisfaire aux meilleures conditions de couts et de délais la demande de raccordement des clients moyenne tension / basse pression et leur apporter conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploration, maintenance), et le développement des réseaux et des installations annexes.
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ces missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.

- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la direction.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.
- Assurer la représentation de SONEGAS au niveau local.

1-3- Classification du staff et différentes divisions :

- La direction :

Elle exerce le contrôle hiérarchique et elle a pour responsabilité principale de veiller au respect fondamental relatifs à l'activité économique et social ceci afin, de s'assurer de l'engagement des différents niveaux de la structure en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation par conséquent d'accroître sa performance globale.

- Le secrétariat :

Il est chargé de la réception, la transmission, l'enregistrement, le dispatching ainsi que le classement du courrier. En plus il est chargé d'accueillir les visiteurs et de recevoir des appels téléphoniques.

- Chargée des affaires juridiques :

Elle suit l'exécution des décisions en matière de justice, et assister les structures dans la prise en charge des problèmes à caractère juridique. Enfin, elle représente SONEGAS par la délégation du directeur régional devant les instances juridiques. - **Chargée de la communication :**

Elle conçoit et organise l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports apporés, en s'appuyant sur la politique arrêtée par l'entreprise. Elle participe avec la direction générale aux manifestations commerciales et entretien des relations étroites avec les médias (TV, radio, presse).

- Chargé de sécurité :

- Faire un planning des visites avec programmation des actions de sensibilisation.
- Participe aux prévisions du matériel de sécurité.
- Met au point le programme annuel d'action.

- Division exploitation Gaz :

Elle est chargée de la conception des études, l'exploitation et maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité continuité de service.

- Division relation commerciale :

Cette structure est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers les services commerciaux, la politique commerciale et veille au respect des règles et procédures de gestion de la clientèle.

- Division gestion système informatique :

Elle est chargée de la gestion du système informatique dans son application gère l'ensemble du matériel informatique et contrôle la fourniture du consommable et assistance des autres structures.

- **Division finances comptabilité :**
Elle est chargée de la maîtrise d'œuvre des programmes de réalisation d'ouvrage électricité et gaz, suivi et contrôle de travaux.
- **Division études d'exécution et travaux :**
Elle est chargée de la maîtrise d'œuvre des programmes de réalisation d'ouvrage électricité et gaz, suivi et contrôle de travaux.
- **Subdivision affaires générales :**
Cette structure est chargée d'assurer la gestion, le développement et le maintien en bon état du parc infrastructures de la direction ainsi que son parc auto.

2-Service ressources humaines :

2-1- Présentation de la division ressources humaines :

2-1-1- Structure organisationnelle : voir figure 03 dans l'annexe

2-2- Attribution :

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et ainsi les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre. Elle est composée de deux services à savoir :

- **Sous structure administration et personnel.**
- Assure la gestion administrative du personnel.
- Etablir le budget, le contrat de gestion en matière de personnel.
- Assure, suit et contrôle les conditions d'application de la gestion du personnel.
- Veille à l'établissement des statistiques du personnel de la direction et leur fiabilité.
- Veille à l'application uniforme de la réglementation, contrôle sa mise en œuvre.
- Soumet à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation
- Veille à l'établissement de la paie du personnel.
- **Sous carrière et formation :**
- Prépare, oriente et contrôle l'établissement de divers plans de (personnel recrutement, formation et promotion).
- Assure, coordonne et contrôle les activités d'administration et gestion du personnel
(Recrutement, l'accueil, affectation, formation et mutation).

Conclusion :

La SONELGAZ est une grande entreprise ancienne, elle s'occupe de la production d'électricité et la distribution du GAZ, elle subdivise en plusieurs divisions. Et que la création récente d'une structure chargée de la gestion des ressources humaines répond à la double préoccupation du personnel et de la direction générale

TROISIEME
PARTIE :
PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE V :
Analyse et
interprétation des
données

Préambule :

Ce chapitre de notre recherche nous permettra d'analyser et d'interpréter les différents résultats récoltés sur le terrain afin de répondre à notre problématique de recherche et vérifier les différentes hypothèses.

Dans ce chapitre nous allons procéder à la phase finale de la recherche tout en essayant de lire les différents tableaux statistiques afin de pouvoir interpréter et analyser les divers résultats obtenus tout au long de notre recherche sur les nouvelles recrues de l'entreprise SONELGAZ de Bejaia.

Axe n° 1 : les Données personnelles

Tableau n°01 : Répartition des enquêtés selon leur âge :

Âge	Effectifs	Pourcentage
[20-24]	13	21,7
[24-28]	23	38,3
[28-32]	15	25
[32 et plus]	9	15
Total	60	100

Source : selon l'enquête

D'après la tendance générale du tableau nous avons constaté que la majorité des employés de la SONELGAZ sont âgés de 24 à 28 ans, ces derniers représentent une fréquence de 23 qui est égale à 38,3%. Nous avons remarqué également, que la catégorie d'âge entre 28 à 32 ans qui représente 25 % occupe la seconde classe. Ceux qui sont âgés entre 20 à 24 ans et qui représentent une fréquence de 13 viennent en troisième position avec un pourcentage de 21.7 %. Enfin les employés âgés de 32ans et plus représentent la minorité de cet échantillon avec un pourcentage de 15 %.

Cette représentation des tranches d'âge qui marque que la majorité des nouvelles recrues occupent la catégorie d'âge de 24 à 28 ans revient à la politique de l'entreprise SONELGAZ dans la relève du personnel qui est plus jeune d'une année à l'autre, ainsi qu'au recrutement juvénile qui vise à rajeunir son effectif et acquérir des nouvelles compétences intégrées récemment à l'entreprise ; et aussi ; cette génération est la première à avoir grandi dans le contexte du tout-numérique (NTIC, réseaux sociaux, etc.) ce qui en ferait selon certains une génération « mutante ». Cette nouvelle génération renvoie également aux mutations des rapports à l'autorité et aux savoirs que cette génération connaît, depuis l'enfance, au sein de la famille et de l'école.⁹⁷

⁹⁷ ACADIE, Etude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise, rapport d'étude, INJEP, Janvier 2015

. Cette faible présence du personnel âgé de 30ans et plus, peut être expliqué par l'activité de l'entreprise, qui demande beaucoup plus de technicité et de travaux physiques.

Tableau n°02 : Répartition des enquêtés selon leur sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Homme	40	66,7
Femme	20	33,3
Total	60	100

Source : selon l'enquête

Le taux d'emploi des femmes progresse mais demeure inférieur à celui des hommes : La plus forte inactivité des femmes ainsi que leur plus fort taux de chômage expliquent que les taux d'emploi féminins soient encore inférieurs à ceux des hommes : selon les données françaises de l'enquête Emploi de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economique), au quatrième trimestre 2012, le taux d'emploi des femmes s'élève à 60,2% et à 68,1% pour les hommes (Insee, 2013). Sur la tranche d'âge retenue pour l'objectif de taux d'emploi des femmes par l'Union Européenne (les 20-64 ans), le taux d'emploi des femmes s'élève à 65.0% en 2012. Si la progression des taux d'emploi féminins est nette sur les dernières décennies, la part des femmes dans l'emploi reste encore moindre par rapport à leur présence dans la société : seuls 47,3% des emplois sont occupés par les femmes en 2008. En outre, la progression des taux d'emploi féminins s'est faite essentiellement par la progression des emplois à temps partiel. La plus forte présence des femmes dans l'inactivité et dans l'emploi à temps partiel a tendance à rendre moins visibles leurs situations sur le marché du travail à travers le prisme des indicateurs les plus utilisés (taux d'emploi, taux de chômage, chômeurs de catégorie A...). La focalisation sur le taux de chômage pour illustrer les difficultés du marché du travail tend notamment à rendre invisible l'inactivité alors même que les femmes sans emploi sont bien plus souvent inactives que chômeuse⁹⁸.

D'après les données de ce tableau (02) on remarque que la population majoritaire est représentée par le sexe masculin avec un effectif de 40 personnes qui représente un pourcentage de 66,7%, contre 20 personnes qui sont de sexe féminin qui représente 33,3%.

La SONELGAZ est une entreprise qui fait un travail dur qui demande une force physique elle fabrique l'électricité et achète du gaz, elle assure aussi la distribution de ces deux énergies, elle cherche des travailleurs qui assurent ce travail ce qui explique un taux élevé d'homme au sein de cette entreprise qui est de 66,7% et que la présence féminine est très faible. Les femmes ne

⁹⁸ Séverine LEMIERE, Rapport d'une mission sur l'emploi des femmes réalisée à la demande du Ministère des Droits des Femmes, entre Mars et Octobre 2013

représentent que 33,3% de l'effectif total ; de ce fait, les femmes sont présentes dans des fonctions administratives qui ne demande pas forcément une activité physique intense.

Tableau n°03 : la distribution des enquêtés selon leur situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Effectifs	Pourcentage
Célibataire	32	53,3
Marié(e)	24	40
Divorcé(e)	3	5,0
Veuf (Ve)	1	1,7
Total	60	100

Source : selon l'enquête

A partir des résultats, nous déduisons que dans le tableau ci-dessus, 53.3% des acteurs de notre échantillon sont célibataire, de ce fait autant que la majorité des interrogés sont de sexe masculin et sont célibataires, par le fait que cette catégorie s'investit pleinement dans l'accomplissement de leurs tâches, afin d'améliorer leurs conditions de vie et de créer à leurs tour une situation familiale stable et de fonder leurs foyers.

En outre de ce point, on peut expliquer aussi le taux conséquent des personnes mariés, qui ont de plus en plus la charge de travail, des responsabilités, et d'obligations qui doivent impérativement subvenir aux besoins de leurs familles.

Tableau n°04 : répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Secondaire	8	13,3
Universitaire	40	66,7
Moyen	12	20
Total	60	100

Source : selon l'enquête

On observe d'après le tableau ci-dessus que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 66,7.

Cela s'explique, par la politique générale du recrutement au sein de l'entreprise SONELGAZ. Où elle a axé sur la primauté au recrutement des diplômés universitaire avec un taux de 66,7%, au regard des tâches qui nécessitent un certain savoir empirique et de connaissances techniques, ce qui montre en effet que l'acquisition des informations initiales sont orienté vers la maîtrise des tâches et la connaissance de leurs rôles.

Contrairement au niveau moyen et secondaire sont beaucoup plus orientés vers l'exécution des tâches qui demandent de la force physique et moins d'efforts mentales selon les réponses repuse du terrain.

Cependant chaque acteur remplit et joue pleinement un rôle spécifique au sein de l'entreprise SONELGAZ afin d'assurer son bon fonctionnement et l'accomplissement de taches.

Tableau n°05 : répartition des enquêtés selon leurs Catégories Socioprofessionnelles

Catégorie Socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Maîtrise	29	48,3
Exécution	19	31,7
Cadre	12	20
Total	60	100

Source : selon l'enquête

On remarque dans le tableau (05) que la catégorie socio-professionnelle la mieux représentée est celle des agents de maîtrise avec un effectif de 29 agents qui représente un pourcentage de 48,3%, suivie de celle d'exécution avec un effective de 19 agents qui représente un pourcentage de 31,7%, on termine par la catégorie des cadres avec un effective de 12 agents qui représente un pourcentage de 20 %.

Nous pouvons déduire que L'entreprise SONELGAZ a une puissance de ressource humaine qu'elle peut exploiter et réorienter dans le sens de réaliser ses objectifs de performance. On remarque que le taux des agents de maîtrise est très élevé avec un pourcentage de 50% pour assurer bonne la réalisation des tâches.

2eme Axe : la culture d'entreprise et les relations interpersonnelles

Tableau n°06 : répartition des catégories socio professionnelles selon leur définition de la culture d'entreprise

Définition de la Culture D'entreprise													Total	
	Un système de représentation		Des valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise		Des mythes		Des rites		Des tabous		(1,2,3,4,5)		F	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Maitrise	0	0	3	10.34	0	0	0	0	0	0	26	86.66	29	100
Exécution	0	0	7	36.84	3	15.79	1	5.27	2	10,53	6	31,57	19	100
Cadre	5	41.67	2	16.67	1	8.33	0	0	1	8.33	3	25	12	100
Total	5	8.33	12	20	4	6.67	1	1.66	3	5	35	58.33	60	100

D'après les données recueillies du tableau ci-dessus, nous pouvons dire que la majorité des recrues de la SONELGAZ perçoivent la culture d'entreprise comme l'ensemble des concepts utilisés pour définir la culture d'entreprise comme : un système de représentation, des valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise, des mites, des rites; des tabous avec un pourcentage de 58,33% contre une minorité considère la culture d'entreprise comme des avec un pourcentage de 1.66% des enquêtés

Afin de comprendre et de pouvoir définir ce concept, des spécialistes tels que des Ethnologues, Anthropologues, Sociologues et Psychologues sociaux se sont penchés sur la définition exacte du terme « culture », de manière à pouvoir le découvrir et l'adapter dans le contexte de l'entreprise. Ils sont remontés à l'origine du mot par le biais d'études sur les représentations sociales, pour en analyser son évolution et essayer d'en donner une définition adaptée au monde de l'entreprise. Paru tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du 19^{ème} siècle, c'est au 20^{ème} siècle que cette notion apparaît en France. La notion de culture définit une matrice sociale au sein de laquelle se nouent des relations sociales, des modèles de comportements, ce que les anthropologues appelleront « une personnalité de base ».⁹⁹

⁹⁹ WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.05.2019.à 23 :12.

Cette forte définition de la culture par les recrues comme l'ensemble des concepts est dû au système managérial de l'entreprise, de leur esprit d'équipe, au valeur et pratique de l'entreprise.

Tableau n°07 : répartition des enquêté selon leur catégorie socio professionnelle et les différences croyances religieuses

Différences de croyances Religieuse Catégorie Socio Professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	10	34,49	19	65,51	29	100
Exécution	9	47,36	10	52,64	19	100
Cadre	1	8,33	11	91,67	12	100
Total	20	33,33	40	66,67	60	100

Source : selon l'enquête

Comme tendance générale de ce tableau, la majorité des catégories socio professionnelles des recrues ne sont pas victimes de discrimination suite à leur croyance religieuse au sein de l'entreprise, cela peut être prouver avec un pourcentage de 66,67 des recrues qui ont répondu « non » contre 33,33% des recrues qui sont victime de leur conviction religieuse.

Les croyances religieuses sont des représentations qui expriment la nature des choses sacrés, les vertus et les pouvoirs qui leurs sont attribué, leur histoire, leurs rapports avec les unes avec les autres et avec les choses profanes.

Pour BRONNER Gérald, la croyance religieuse est perçue sous quatre angles à savoir :

- Les croyances des énoncés qui ont pour un contenu intentionnel cette intentionnalité permet de les distinguer des représentations ;
- Les croyances ont un pouvoir d'influence et elles peuvent notamment pousser un individu à prendre des décisions ;
- Les croyances ne sont pas isolées, elles n'ont un contenu qu'à travers leur relation avec d'autres croyances ;

Les croyances ne sont pas en permanence présentes à l'esprit des individus, mais elles peuvent être mobilisées si le sujet le souhaite.¹⁰⁰

La liberté religieuse ou de conscience constitue une liberté fondamentale. Elle fût ainsi affirmée dès 1789 par la Déclaration des droits de l'Homme qui proclame que « nul ne

¹⁰⁰ Yves ALPE et autres, *lexique de sociologie*, 2eme édition, Dalloz, paris cedex 14, p63

peut être inquiété pour ses opinions, mêmes religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la loi »¹⁰¹

La SONELGAZ ne fait pas obstruction à cette liberté religieuse de ses employés désigne en effet une liberté fondamentale puisque celle-ci reflète ses croyances les plus profondes et personnelles des recrues ; le respect des croyances religieuses par l'entreprise est un facteur d'intégration des nouvelles recrues et cela peut être justifier par la réponse des 40 recrues qui ne sont pas victimes discrimination dû à leur croyance et pratique religieuse.

Tableau n°08 : répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle et leur appartenance géographique.

L'appartenance Géographique Catégorie Socioprofessionnelle					Total	
	Oui		Non			
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	6	20,68	23	79,32	29	100
Exécution	3	15,78	16	84,22	19	100
Cadre	7	58,33	5	41,67	12	100
Total	16	26,67	44	73,33	60	100

Source : Selon l'enquête

Selon les données de ce tableau, on remarque que la majorité des catégories socioprofessionnelles n'ont pas de suite à leurs différences d'appartenance géographique avec une affirmation de 73,33 % soit 44 nouvelles recrues qui ont répondu négative sur l'existence des problèmes d'ordre géographique, contre 26,67% des recrues qui ont des soucis par rapport à leur appartenance géographique

A travers ces résultat, nous pouvons comprendre que la SONELGAZ de crée un climat sociable pour la socialisation de ses recrues ; elle donne la chance à tous les algériens d'être parmi ses effectifs de personnel sans tenir compte de leur appartenance géographique.

A travers les informations de ce tableau, nous pouvons déduire que la forte intégration des recrues et de leur participation aux activités de l'entreprise est dû à la culture que la Sonelgaz véhicule au sein de son entreprise, et surtout du fait que la majorité des recrues ne sont pas

¹⁰¹ http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/CLCE_la_religion_dans_l'entreprise.pdf, consulté le 05-06-2019 à 15h25

victime de discrimination ; cela signifie que la culture d'entreprise domine les différences d'appartenance géographique.

Tableau n°09 : répartition des enquêtés selon leurs catégories socioprofessionnelles et l'existence de relation amicale entre collègue.

Les relations amicales Catégorie Socioprofessionnelle					Total	
	Oui		Non		F	%
	F	%	F	%		
Maitrise	12	41,37	17	58,63	29	100
Exécution	12	63,16	7	26,84	19	100
Cadre	8	66,67	4	33,33	12	100
Total	32	53,33	28	46,67	60	100

Source : selon l'enquête

D'après les données du tableau ci-dessus, 32 employés soit 53,33 % des enquêtés ont répondu positivement à l'existence des relations amicales entre les employés de la SONELGAZ de Bejaia, contre 28 employés soit 46,67 % de la population d'enquêtes qui ont répondu non pour l'existences des relations amicales entre les employés. De ce fait l'existence des relations amicale au sein de la SONELGAZ est majeure.

L'existence de relations amicale entre les différentes catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise crée un climat favorable dans le processus d'intégration des recrues ; donc l'existence des relations amicales au sein de la SONELGAZ est primordiale pour l'intégration de ses recrues.

Tableau n°10 : répartition des enquêtés selon leur catégorie socio professionnelle et l'existence des relations d'affinité entre eux et leurs supérieurs hiérarchiques

Les relations d'affinité Les catégories Socio professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
	Maitrise	17	58,62	12	41,38	29
Exécution	8	42,10	11	57,90	19	100
Cadre	7	58,33	5	41,67	12	100
Total	32	53,33	28	46,67	60	100

Source : selon l'enquête

Comme lecture générale de ce tableau, on constate l'existence des relations d'affinité entre la majorité catégories socio professionnelles et leur supérieur hiérarchique avec un pourcentage de 53,33 soit 32 recrues qui affirment l'existence des nouvelles recrues.

Ce résultat peut être expliquer par la politique de l'entreprise qui prime l'intégration des nouvelles recrues, d'où la flexibilité des supérieurs hiérarchiques de la SONELGAZ dans le but d'accompagné les nouvelles recrues durant leur phase d'intégration.

En analysant ces résultats on constate que les supérieurs hiérarchique catégorie juge leurs relations importantes, c'est des responsables qui considèrent les relations interpersonnelles comme un atout, d'après la classification identitaire de SAINSAULIEU ces responsables ont une identité de négociation qui se définit par l'importance de réseaux relationnelle dans la vie professionnelle. C'est l'un des facteurs qui les motive (employé) et assure le bon déroulement du Travail. ¹⁰²

Pour une intégration, la SONELGAZ accorde de l'importance et la considération à ses recrues, car cette dernière se considère comme une motivation chez les recrues pour avoir le sentiment d'appartenance, donc l'être humain à besoin d'appartenir à un groupe, de s'associer à autrui, de sentir qu'il est rattaché à un réseau rationnel. Le sentiment d'appartenance nourrit l'estime de soi social qui se développe lorsque l'employé prend conscience de l'important et la considération qui lui ait accorder par son chef.

¹⁰² Renaud SAINSAULIEU, *op.cit.*, p202

Tableau n°11 : répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle et l'impact du dialogue journalier sur la consolidation des liens le travail.

Le dialogue journalier Catégorie Socio Professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	18	62,07	11	37,93	29	100
Exécution	11	57,89	8	42,11	19	100
Cadre	7	58,33	5	41,66	12	100
Total	36	60	24	40	60	100

Source : selon l'enquête

D'après les informations du tableau ci-dessous, la majorité des catégories socioprofessionnelles des enquêtés ont répondu positivement sur l'impact des dialogues journaliers sur le travail avec un pourcentage de 60% soit 36 nouvelles recrues contre 40% des catégories socioprofessionnelles qui trouve que les dialogues journaliers n'ont pas d'impact sur le travail.

Ce résultat nous prouve l'impact positif des dialogues journaliers sur la consolidation des liens à la SONELGAZ, et ces dialogues peuvent être considérés comme un sous ensemble de la culture d'entreprise, étant donné que la culture est relative et propice à chaque entreprise.

L'impact d'un bonjour à son collègue ou d'un supérieur hiérarchique à son subordonné est plus que motivant et surtout crucial pour l'intégration des recrues et aussi créé un climat favorable de travail, qui va de la bonne exécution des tâches jusqu'à obtention des objectifs de l'entreprise.

En outre, d'après les données statistiques on constate que la relation amicale et Professionnelle est très présente entre les catégories socioprofessionnelles, ces résultats signifient d'une part qu'ils maintiennent des rapports d'amitiés et de l'autre côté entretiennent des relations

Professionnelles avec leurs collègues, ce qui prouvent qu'ils veillent toujours à ce que le Travail soit fait d'une manière professionnelle, sans négliger l'aspect amical qui joue un rôle très important dans le maintien d'un climat détendu, une bonne entente et d'éviter les Conflits et surtout facilité l'intégration des nouvelles recrues.

Tableau n°12 : répartition des enquêtés selon leur Catégorie Socio Professionnelle et leur participation aux réunions et meeting

Participation aux réunions et Meeting Catégorie Socio Professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	20	68,96	9	31,04	29	100
Exécution	11	57,90	8	42,10	19	100
Cadre	9	75	3	25	12	100
Total	40	60	20	40	60	100

Source : selon l'enquête

D'après les données de ce tableau, la majorité des nouvelles recrues participent au meeting et réunion de la SONELGAZ avec un taux de participation de 60 % soit 40 nouvelle recrue sur 60.

Selon madame BOUROUCHOU, responsable des ressources humaines, Cette participation des nouvelles recrues aux meeting et réunions, cela est dû « à l'importance que l'entreprise accorde à ses recrues, l'implication des recrues à la prise de décisions, et surtout la politique de l'entreprise qui encourage les jeunes à prendre part aux meeting et réunion de l'entreprise »¹⁰³. En outre de l'importance accorder aux recrues, leurs participations aux meeting et réunion est relatif à leur niveau d'intégration au sein de l'entreprise, le lien fort de travail et surtout l'esprit d'équipe et d'appartenance, ces meetings et réunions leurs permettent de regrouper les différentes catégories socio professionnelles de l'entreprise autour d'un objectif commun.

¹⁰³ Enquête (02/05/2019 à 10h05), SONELGAZ de Bejaia.

3ème axe : la culture d'entreprise et l'intégration des nouvelles recrues

Tableau n°13 : répartition des enquêtés selon leur sentiment d'intégration au sein de l'entreprise

Le sentiment d'intégration	Effectifs	Pourcentage
Oui	35	58,3
Non	25	41,7
Total	60	100

Source : selon l'enquête

Dans notre domaine d'étude, plus précisément en sociologie, l'intégration d'un acteur au sein d'un groupe donné est perçue sous deux angles :

- D'une part, l'intégration est relative à l'état d'un système social ; dans ce sens, une société est intégrée lorsqu'elle est caractérisée par un degré élevé de cohésion sociale. C'est dans ce contexte que l'exemple de Durkheim affirme que le taux de suicide varie en raison inverse du degré d'intégration du groupe social dont fait partie un acteur.¹⁰⁴
- D'autre part, l'intégration désigne la situation d'un individu ou d'un groupe qui est en interaction avec les autres groupes ou individus qui partagent les valeurs et les normes de la société à laquelle il appartient.

Dans la littérature, le terme intégration renvoie souvent à celui de la socialisation organisationnelle. Un autre courant d'écrits distingue bien la socialisation organisationnelle de l'intégration organisationnelle. En effet, pour Delobbe, l'intégration organisationnelle est une étape d'un processus plus vaste qu'est la socialisation organisationnelle¹⁰⁵. Cette dernière commence bien avant l'entrée dans l'organisation et se poursuit tout au long de la carrière du salarié et notamment, aux principales phases de transition que peut vivre ce dernier. Ainsi, au sein d'une organisation, une intégration serait alors l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel. C'est un processus d'accompagnement progressif. Il est reconnu que cette phase d'appropriation est également une phase d'apprentissage, voire d'acquisition de connaissances nécessaires à l'employé pour mener à bien ses fonctions au sein de l'entreprise. Cependant l'étape d'intégration va au-delà du simple apprentissage, elle englobe également la capacité du nouvel employé à intérioriser et à s'identifier aux éléments de l'organisation. Sans cette étape clé, l'apprentissage est voué à l'échec. L'intégration est donc l'apprentissage et l'intériorisation d'un rôle organisationnel.

Comme lecture générale de ce tableau ci-dessus, la majorité des enquêtés ont répondu avec satisfaction sur leur sentiment d'intégration au sein de l'entreprise SONEGAS avec un pourcentage de 58,3% soit 35 nouvelles recrues contre 25 nouvelles recrues qui ont répondu « non » sur leur sentiment d'intégration au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 41,7

¹⁰⁴ Yves ALPE et autres, *lexique de sociologie*, 2ème édition, Dalloz, Paris cedex 14, p162

¹⁰⁵ <https://www.nutcache.com/accueil-et-integration-des-nouveaux-salaries>, consulté le 02-06-2019 à 12 :16

Tableau n°14 : répartition des enquêtés selon les différentes procédures d'intégration

Les différentes procédures d'intégration	Effectifs	Pourcentage
La visite de l'entreprise	18	30
La présentation au différent personnel	13	21,7
Autres	29	48,3
Total	60	100

Source : selon l'enquête

D'après les données de ce tableau, la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 48,3% approuvent les autres procédures d'intégration de la SONELGAZ, 30% sont pour la visite de l'entreprise à la nouvelle recrue et 21,7% sont pour la présentation au différent personnel de l'entreprise.

Ces résultats expliquent que les autres procédures d'intégration existant au sein de la SONELGAZ sont plus la bienvenue avec un pourcentage de 48,3% soit une affirmation de 29 recrues par rapport aux recrues qui pensent contrairement, ce résultat de 48,3% peut être expliqué par le fait que les recrues pensent que la visite de l'entreprise et la présentation au différent personnel de l'entreprise n'est pas suffisante pour leur intégration.

Tableau n°15 : répartition des enquêtés selon l'impact des différentes procédures d'intégration

L'impact des procédures d'intégrations	Effectifs	Pourcentage
Positif	32	53,3
Négatif	12	20
Néant	16	26,7
Total	60	100

Source : selon l'enquête

Comme tendance générale du tableau, la majorité des nouvelles recrues de la SONELGAZ ont jugé positif l'impact des procédures d'intégration avec un pourcentage de 53,3%, 20% juge négatif et 26,7 % pensent que n'ont pas constaté leur impact sur leur intégration.

Ces résultats expliquent que les procédures d'intégration comme de l'entreprise influent positivement la consolidation des liens de travail, ce qui est expliqué par le pourcentage de 60% des employés qui ont répondu « oui », ce résultat peut aussi avoir un impact positif sur l'intégration des nouvelles recrues au sein de la SONELGAZ.

Tableau n°16 : répartition des enquêtés selon leur premier jour à l'entreprise

Les premiers jours à l'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Facile	39	65
Difficile	21	35
Total	60	100

Source : selon l'enquête

Les premiers jours en entreprise sont souvent lourds de stress et d'enjeux. Un nouvel arrivant est dans un état de fragilité psychologique. Avoir un bureau correctement équipé, un livret d'accueil où sont consignées les procédures de l'entreprise, un carnet de Tickets-Restaurant et le contrat de la mutuelle sont les premiers signes concrets pour intégration de la nouvelle recrue.¹⁰⁶ Le nouvel employé se sent ainsi attendu et donc sécurisé. Pour mener à bien cette mission d'accueil et d'intégration, le responsable des ressources humaines doit faire possible pour être là le jour J. Si ce n'est pas le cas, il doit désigner parmi ses collaborateurs celui ou celle qui sera responsable de l'accueil du nouvel arrivant et s'occupera avec lui des détails logistiques et administratifs.

Comme tendance générale du tableau, les premiers jours de la majorité des nouvelles recrues de la SONELGAZ ont été avec un pourcentage de 65% l'entreprise, contre une minorité de 35% qui ont des premiers jours de travail difficile au sein de l'entreprise SONELGAZ de Bejaia

A travers ces résultats obtenue nous pouvons affirmer que l'entreprise donne de l'importance à la réception de ses nouvelles recrues dès leurs premiers de travail, cela peut être expliqué par une affirmation de 65 % des enquêtés soit 39 recrues contre 21 qui ont eu une première journée difficile soit 35% des enquêtés.

¹⁰⁶ <https://www.nutcache.com>, *accueil-et-integration-des-nouveaux-salaries*, consulté le 02-06-2019 à 12 :16

Tableau n°17 : répartition des enquêtés selon d'autre mesure d'accompagnement différent des premiers jours.

D'autre mesure d'accompagnement	Effectifs	Pourcentage
Oui	31	51,7
Non	29	48,3
Total	60	100

Source : selon l'enquête

D'après les données de ce tableau, 31 nouvelles recrues soit 51,7 % des enquêtés ont bénéficié d'une assistance durant leur phase d'intégration à l'exception de leur premier jour au sein de l'entreprise, contre 29 recrues soit 48,3% qui n'ont pas bénéficié d'assistance hormis leur premier jour de travail à la SONELGAZ.

Ces résultats expliquent que la majorité des nouvelles recrues de la SONELGAZ ont bénéficié d'une autre forme d'accompagnement différent des procédures d'accueil et d'intégration des nouvelles recrues durant leur premier jour de travail cela peut être justifier par une réponse favorable de 51,7% des nouvelles. Ces autres mesures d'accompagnement relèvent de la flexibilité des employés de l'entreprise, du tuteur désigné pour le suivi et l'intégration des nouvelles recrues, la création d'un climat favorable est nécessaire pour l'intégration de la nouvelle recrue.

Tableau n°18 : répartition des enquêtés selon leur difficulté d'adaptation au règlement intérieur de l'entreprise

Difficulté d'adaptation	Effectifs	Pourcentage
Oui	23	38,3
Non	37	61,7
Total	60	100

Source : selon l'enquête

Comme tendance générale du tableau, la majorité des employés de la SONELGAZ ont répondu « non » avec un pourcentage de 61,7 % sur les difficultés d'adaptation au règlement intérieur de l'entreprise, contre une minorité de 38,3% qui ont des difficultés d'adaptation au règlement intérieur qui régit au sein de l'entreprise SONELGAZ de Bejaia

Par le biais de ces résultats nous pouvons dire le règlement intérieur de la SONELGAZ n'entrave pas le l'intégration de ses nouvelles recrues avec une affirmation de 61.7% des

enquêtés soit 37 employés, contre 23 employés qui affirment le contraire avec un pourcentage de 38,3%.

Tableau n°19 : répartition des enquêtés selon leur l'existence des propos inscrit sur son journal au sein de l'entreprise

Les propos inscrit sur le journal	Effectifs	Pourcentage
Oui	26	43,3
Non	34	56,7
Total	60	100

Source : selon l'enquête

Comme tendance générale du tableau, la majorité des employés de la SONELGAZ ont répondu « non » avec un pourcentage de 56,7% sur l'existence des propos inscrit sur le journal de l'entreprise SONELGAZ, contre une minorité de 43,3% qui ont répondu « oui » concernant son existence au sein de l'entreprise SONELGAZ de Bejaia.

A travers ces résultats obtenue nous pouvons affirmer que les propos inscrit sur le journal de l'entreprise n'existent pas réellement au sein de la SONELGAZ, cette affirmation peut être justifier par la réponse de 34 nouvelles recrues soit 56,7% de la population d'enquête, cela peut être un facteur de démotivation des nouvelles recrues ou avoir des impacts négatifs sur la bonne exécution des taches, voir influencé le comportement des nouvelles recrues vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique.

Tableau n°20 : répartition des enquêtés selon leur âge et leur degré d'intégration

Le sentiment D'intégration Âge	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
[20-24]	6	54,45	5	45,55	11	100
[24-28]	11	47,87	12	52,13	23	100
[28-32]	9	60	6	40	15	100
[32 et plus]	9	90	2	10	11	100
Total	35	58,33	25	51,67	60	100

Source : selon l'enquête

Selon la tendance générale de ce tableau ci-dessus, la majorité des employés de cette entreprise sont intégrés avec un pourcentage de 58,33. Les nouvelles recrues âgées de 32 ans et plus sont les plus intégrées avec un pourcentage de 90.

Par le biais de cette forte intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise, nous pouvons déduire que la SONELGAZ a une bonne politique d'accueil et d'intégration de ses recrues, et cette politique révèle de la culture qui règne au sein de l'entreprise favorise l'intégration des recrues.

Selon madame BOUROUCHOU, responsable des ressources humaines « Cette forte intégration des recrues âgées de 35 ans et plus peut être expliquée par l'attachement de ces personnes à leurs travaux par rapport au moins jeune, aussi à leur situation matrimoniale qui nécessite une assurance voire un boulot stable pour la satisfaction des besoins »¹⁰⁷, en outre de cela selon les informations requises auprès de la responsable des ressources de l'entreprise, les employés ayant un âge avancé ne sont pas à leur première expérience professionnelle, la maîtrise du travail et l'expérience des recrues de 32 ans et plus ont un poids majeur sur leur forte intégration au sein de la Sonelgaz.

¹⁰⁷ Enquête (02/05/2019 à 10h05), SONELGAZ de Bejaia.

Tableau n°21 : répartition des enquêtés selon leur sexe et leur difficulté d'adaptation au règlement intérieur de l'entreprise

Les difficultés d'adaptation Sexe	Les difficultés d'adaptation				Total	
	Oui		Non		F	%
	F	%	F	%		
Homme	16	40	24	60	40	100
Femme	7	35	13	65	20	100
Total	23	38,33	37	61,67	60	100

Source : selon l'enquête

D'après les informations de ce tableau, la majorité des nouvelles recrues de la SONELGAZ n'ont pas de difficulté d'adaptation au règlement intérieur de l'entreprise avec un pourcentage de 61,67% du sexe masculin **sois** 37 recrues de l'entreprise contre 38,33 % des recrues de sexe féminin qui trouvent des difficultés d'adaptation au règlement intérieur de l'entreprise.

Par le biais de ce résultat nous pouvons déduire la flexibilité managériale de l'entreprise et de son règlement intérieur qui n'entrave pas l'adaptation des nouvelles recrues au sein de l'entreprise.

Cette forte adaptation des hommes au règlement intérieur de l'entreprise par rapport aux femmes, cela peut être expliqué par les activités industriel de la SONELGAZ, qui consiste à la distribution du gaz et de l'électricité ; cela nécessite une activité physique et technique d'où la forte intégration des hommes par rapport aux femmes.

Le respect des valeurs et normes de l'entreprise (règlement intérieur), cela revient peut-être à la culture d'entreprise qui est un élément très important pour l'adaptation des recrues.

Discussion de la première hypothèse :

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

La culture d'entreprise influe sur les relations interpersonnelles à travers les meetings, et réunions.

Par le biais de ces présentes analyses on déduit que, la culture d'entreprise influe sur les relations interpersonnelles à travers les meetings, et réunions ; ainsi que nos résultats le démontrent comme suite :

- L'existence de relation amicale entre les différents catégories socioprofessionnelles, confirmé par le tableau n°09 avec un pourcentage de 53,33
- L'existence de relation d'affinité entre les catégories socio professionnelle et leur supérieur hiérarchique, confirmé par le tableau n°10 avec un pourcentage de 53,33
- La participation des catégories socio professionnelle au meeting et réunion de la Sonelgaz, avec un taux de participation de 60% des nouvelles recrues, voir tableau n°12

Cependant notre première hypothèse portant sur :

La culture d'entreprise influe sur les relations interpersonnelles à travers les meetings, et réunions est confirmé par l'analyse et l'interprétation de ces deux tableaux cités ci-dessus.

Discussion de la deuxième hypothèse :

D'après les résultats recueillis de notre analyse des données sur notre deuxième hypothèse, à savoir :

La culture d'entreprise permet l'intégration des nouvelles recrues.

On avance que la culture d'entreprise permet l'intégration des nouvelles recrues au sein de la Sonelgaz, avec la confirmation des tableaux ci-dessous :

- L'impact du dialogue journalier sur la consolidation des liens de travail selon les catégories socio professionnelles avec une affirmation de 60% des nouvelles recrues, voir tableau n°11 ;
- Le sentiment d'intégration des recrues selon leurs âges, 58,33 % des recrues se sentent intégré, voir tableau n°20 ;
- Les différences d'appartenance géographique selon les catégories socio professionnelles avec une infirmation de 73,33% de la non existence de ce phénomène ; voir tableau n°08
- Les différences de croyance religieuse selon les catégories socio professionnelles, avec une infirmation de la non existence de ce phénomène de 66,67% ; voir tableau n°07.

Suite aux résultats obtenues, notre deuxième hypothèse est confirmée sur la culture d'entreprise permet l'intégration des nouvelles recrues.

Synthèse des deux hypothèses :

En avançant ces deux supposé réponses à nos questions de la problématique, cela nous a permis d'effectuer cette recherche afin de testés sur le terrain et dans l'optique de vérifier et confirmer ou infirmer nos réponses provisoires ; nous déduisons que :

La culture d'entreprise de la SONELGAZ de Bejaia à un impact positif sur les relations interpersonnelles, elle facilite aussi l'intégration des nouvelles recrues par le biais de sa politique de recrutement et d'intégration de ses nouvelles recrues. Par le biais de ces affirmations portant sur l'impact de la culture d'entreprise de la Sonelgaz, nous ne pouvons que confirmé les hypothèses du moment qu'elle est prouvée par les résultats de notre recherche.

Cependant, au-delà de l'évidence que la culture d'entreprise permet l'intégration des nouvelles recrues, et aussi influe sur les relations interpersonnelles à travers les meetings, et réunions ; malgré qu'il existe une minorité qui pense le contraire, la culture d'entreprise œuvre pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues, de leur fournir un sentiment d'appartenance, cela peut être soutenue par ces résultats de notre recherche :

L'entreprise permet l'adaptation de ses recrues à son règlement intérieur, avec une confirmation de 61,67% des enquêtés qui n'ont pas eu de difficulté d'adaptation, voir tableau n°21 ;

La culture de la Sonelgaz permet l'intégration des nouvelles recrues issus de croyance et d'appartenance géographique différente à travers le sentiment d'appartenance, l'esprit d'équipe, l'existence des relations amicales et d'affinité entre les catégories socio professionnelles ; voir les tableaux n°07, n°08, n°09, n°10 pour plus d'éclaircissements.

Conclusion :

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

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Conclusion générale :

La recherche effectuée aux près des nouvelles recrues de la Sonelgaz de Bejaia, et les réponses que nous avons recueillies aux près de nos enquêtés, nous ont permis de répondre aux questions soulevées dans la problématique et de faire une analyse de notre problématique et des hypothèses conçues.

A travers notre étude, nous avons essayé de dégager la place qu'occupe la culture d'entreprise et son impact sur le processus d'intégration des nouvelles recrues, comme soulevé par les questions de notre problématique ; au fil de notre recherche, nous avons déduit que la culture d'entreprise de la SONELGAZ joue un rôle clé et majeure dans le maintien d'un climat stable au sein de l'entreprise, dans l'exécution des tâches et beaucoup plus sur l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise.

La transmissions des normes et valeurs de l'entreprise à ses nouvelles recrues a un impact positif sur l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise, de ce fait l'intégration des recrues est influencée fortement par la culture d'entreprise qui règne au sein de la SONELGAZ, cette culture sert aussi à tisser des liens d'amitiés entre les recrues, de les regrouper autour d'un objectifs commun, sans tenir compte des différences de croyance religieuse, géographique ou autre des recrues ; en se focalisant sur nos hypothèses que nous avons élaborées, les résultats obtenues de notre enquête prouvent que l'intégrations des nouvelles recrues sont les résultantes de la transmission d'un système culturel, et aussi nous avons découvert l'impact positif des relations d'affinités et d'amitiés entre les recrues et leur supérieur hiérarchique, ce qui nous a amené à dire que l'intégration des nouvelles recrues dépend aussi des relations et interactions entre les recrues et leurs supérieurs hiérarchiques, de ce fait cette intégration est alimentée par les rapports sociaux et l'expérience des relations au travail.

Par le biais des résultats et analyses de notre enquête, la culture d'entreprise est perçue sous deux angles, d'un côté elle est vue comme un élément qui facilite l'intégration des nouvelles recrues et de l'autre côté elle est considérée comme un élément régulateur de norme sociale au sein de l'entreprise, elle encourage aussi la participation des nouvelles recrues aux activités de l'entreprise ; partant sur cette base, la culture d'entreprise est devenue une civilisation et un héritage social, ce dernier se présente comme un héritage social à travers des habitudes de travail et des comportements sociaux des acteurs au sein de l'organisation.

La recherche que nous avons menée dans ce projet, nous a facilité l'aboutissement à l'objectif ciblé à l'intérieur de la SONELGAZ, ce dernier consiste à admettre qu'elle repose sur une culture cohérente pour l'intégration de ses nouvelles recrues.

En effet, la culture d'entreprise est un système holiste, qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation vis-à-vis des autres organisme ; à 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 et leur intégration car elle reste comme un héritage comme déjà cité ci-dessus pour guider et accompagner les acteurs du début jusqu'à la fin de leur intégration et tout au long de leurs carrières professionnelles au sein de l'entreprise. 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 et aussi une entreprise

Conclusion générale

ne peut avoir une très bonne culture que pour faciliter l'intégration de ses recrues et la bonne réalisation des tâches au sein de l'entreprise.

Bibliographie

La liste bibliographique :

- 1- CHAMINADE Benjamin, *Ressources humaines* (compétence dans une démarche qualité). Édition AFNOR, paris, 2005
- 2- CITEAU Jean Pierre, *Gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratique)*, 3^{ème} Ed, Armand Colin, septembre 2001.
- 3- COHEN Annick, *Toute la fonction ressources humaines*, Ed DUNOD, Paris, 2006.
- 4- DELAVALLEE Éric : « *La culture d'entreprise pour manager autrement* », édition : organisation, Paris,2002
- 5- DOLAN Shimon et autres. *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Edition Gaelten
- 6- DURKHEIM Emile, *Leçons de sociologie, physique des mœurs et du droit*, Éd : PUF, Paris, France, 1950
- 7- EDGAR Schein, *culture organisationnelle et leadership*, Ed jossey basse, 1985
- 8- FALCO Hélène, *Maîtriser ses recrutements (7etapes pour faire le bon choix)* 4édition, Dunod, paris
- 9- FURCOTTE(R), « *Guide de gestion des ressources humaines* », édition, techno, Québec,2003
- 10- LACONO Geneviève, *Gestion des Ressource Humines*, Ed casbah, Alger
- 11- LOUCHE Claude. *Introduction à la psychologie du travail et des organisations, concepts de base et applications*, Edition Armand colin, Paris, 2007
- 12- Meier Olivier, *Management interculturel*, 2^{ème} Ed : DUNOD, Paris, 2006
- 13- PERETTI Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, 15Edition Vuibert, paris, 2008
- 14- SAINSAULIEU Renaud, *sociologie de l'entreprise*, 2^{ème} édition, éd presse de science po et Dalloz, paris. 1988,
- 15- ¹ SOUTENAIN Jean, FARCET Philippe, « *organisation et gestion de l'entreprise* », édition Bert, paris,2007,
- 16- ¹ WEISS Dimitri, *Ressource humaine*,2^{ème} édition, d'organisation, paris,2003

Livre de méthodologie :

OUELLET Gilles et autres. *Méthodes quantitatives en sciences humaines*, 3eme édition, édition : Modulo, Canada, 2010

QUIVY Raymond, CAMPENHOUDHT Luc Van, *Manuel de recherche en sciences sociales*,3^{ème} édition, Dunod, paris,2006

Dictionnaire et lexique :

- 1- ALPE Yves, LAMBERT Jean-Renaud et autres « *Lexique de sociologie* », Edition DALLOZ, paris 2007
- 2- BOUDON. Raymond et autres. *Dictionnaire de sociologie*, édition Larousse, France, 2003
- 3- ETIENNE Jean et autres. *Dictionnaire de sociologie*. Edition : ©Hatier. Paris, 2004

- 4- FERREOL Gilles, « *dictionnaire de sociologie* », 3^{ème} édition, Armand colin, Paris, 2009
2000
- 5- LEBARCON Frédéric, « *la sociologie de A à Z* », édition, Dunod, Paris, 2009
- 6- SILEM.A et autre, *lexique d'économie*, 7^{ème} Ed, Dalloz, paris, 2004

ARTICLE :

- 1- ACADIE, « *Etude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise* », rapport d'étude, INJEP, Janvier 2015
- 2- LEMIERE Séverine, Rapport d'une mission sur l'emploi des femmes réalisée à la demande du Ministère des Droits des Femmes, entre Mars et Octobre 2013
- 3- Massika LANANE, « *la culture d'entreprise (cas pratique de l'entreprise portuaire de Bejaia)* », 2014, consulté le 27-04-19 à 20h41
- 4- Thiery OBLET : « à quoi sert la sociologie aujourd'hui ? » encyclopédie universalis, 2^{ème} congrès de l'A.S.F. (association française de sociologie), bordeaux II, le 02/06/2006

SITE WEB :

- 1- WWW. Etudier.Com/dissertation/culture et management. Consulté le 18.04.2019.à 23 :12.
- 2- <https://creg.ac-versailles.fr> > IMG > PDF, consulté le 02-02-2019 à 09h18
- 3- www.terrafemina.com/emploi-a-carriere ; consulté le 02-03-19 à 08h47
- 4- WWW. Mdef-senart. Fr/IMG/ PDF/ plan d'intégration-entreprise, consulté le 20.05.2019 à 20h18
- 5- <https://www.nutcache.com>, *accueil-et-intégration-des-nouveaux-salaries* , consulté le 02-06-2019 à 12 :16
- 6- <https://www.nutcache.com>, *accueil-et-intégration-des-nouveaux-salaries* , consulté le 02-06-2019 à 12 :16
- 7- http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/CLCE_la_religion_dans_l_entreprise.pdf, consulté le 05-06-2019 à 10h14

Annexes

Annexe n° 1

Université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Faculté sciences humaines et sociales.

Département sciences sociales.

Mémoire de fin de cycle.

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

Option : sociologie des organisations et du travail

Thème :

**L'impact de la culture d'entreprise sur le processus
d'intégration des nouvelles recrues**

Cas pratique : la SONEGAS de Bejaia

Réalisé par:

MR. KOUYATE Daba

Mlle. AMOKRANE Nour El Imane

Encadré par :

Dr. LANANE Massika

Année universitaire : 2018-2019

Cette enquête vise à recueillir les données sur les nouvelles recrues de la SONELGAZ de Bejaia.

L'objectif recherché est de comprendre l'impact de la culture d'entreprise sur le processus d'intégration des nouvelles recrues. Cette recherche se réalise dans le cadre notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie ; et nous vous rassurons de l'anonymat des informations et que les données seront utilisées à des fins scientifiques.

1^{er} axe : les données personnelles :

1) Age

[20-24[

[24-28[

[28-32[

[32 et plus

2) Le sexe

Masculin

Féminin

3) La situation matrimoniale

Célibataire

marié(e)

Divorcé (e)

veuf (Ve)

4) Le niveau d'instruction

Secondaire

Universitaire

Moyen

5) La catégorie socio professionnelle

Maitrise

Exécution

Cadre

2^{ème} axe : la culture d'entreprise et les relations interpersonnelles

6) Selon vous est ce que la culture d'entreprise est :

La culture d'entreprise étant définie comme :

a) Un système de représentation,

b) Des valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise

c) Des mythes,

d) Des rites : cérémonie propre à une institutions donnée

e) Des tabous et de signes partagés par la majorité des salariés d'une
entreprise donnée.

f) Tout (a, b, c, d, e)

7) Quels sont les rituels qui existent au sein de la SONELGAZ ?

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

8) Est-ce que vos différences de croyance religieuse vous créent- elles des
Problèmes au sein de la SONELGAZ ?

OUI

NON

9) Est-ce que vos différences d'appartenance géographique ou de langue vous
créent- elles des problèmes avec vos collègues.

OUI

NON

Si oui, comment

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

10) Existe-t-il de relation amicale entre vous et vos collègues en dehors de l'entreprise ?

OUI

NON

Comment cette relation est-elle démontrée ?

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

11) Existe-t-il de relation d'affinité entre vous et vos supérieurs hiérarchiques ?

OUI

NON

Comment cette relation est-elle démontrée ?

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

12) Selon vous, est ce que les dialogues journaliers et salutations au sein de la Sonelgaz contribuent- ils à la consolidation des liens de travail ?

OUI

NON

13) Avez-vous des difficultés d'adaptation au règlement intérieur de la SONELGAZ ?

OUI

NON

Si comment ? donnez un exemple

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

14) faites-vous des sorties entre collègue au sein de la Sonelgaz ?

OUI

NON

3^{ème} axe : la culture d'entreprise et l'intégration des nouvelles recrues

15) Sentez-vous intégrés au sein de la SONELGAZ ?

OUI

NON

Justifiez votre réponse

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

16) Participez-vous aux réunions et meetings de la SONELGAZ

OUI

NON

17) Selon vous, quel est l'impact des procédures d'intégration comme :

a) la visite de l'entreprise

b) la présentation au différent personnel

c) autres

Sur votre intégration à la Sonelgaz ?

POSITIF

NEGATIF

NEANT

18) Selon vous quels sont les facteurs qui entravent l'intégration d'une nouvelle recrue au sein de la Sonelgaz ?

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

19) comment se sont déroulés vos premiers jours à la Sonelgaz ?

Facile

Difficile

20) A part vos premiers jours d'accompagnement avez-vous bénéficié d'une assistance durant votre phase d'intégration à la SONELGAZ ?

OUI

NON

Si oui, de quelle manière,

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

21) selon vous est ce que tout ce que la SONELGAZ à inscrit sur son journal existe réellement ?

OUI NON

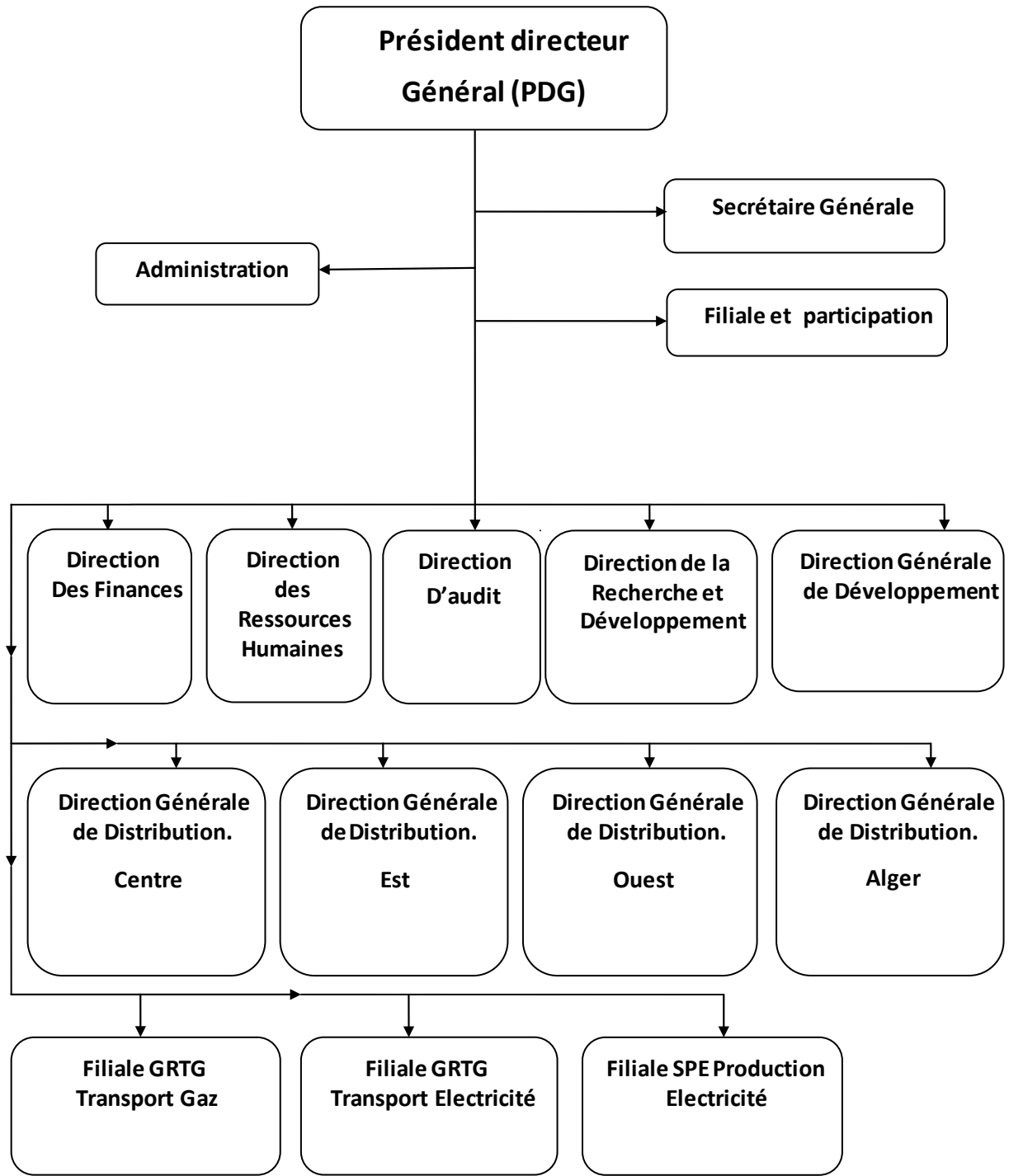
Justifiez votre réponse,

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

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

Annexe n°2

Figure n° 01 : Organigramme de la direction générale :



Annexe n°3

Figure n° 02 : Organigramme de la distribution de Bejaïa :

Annexe n°4

Figure 03 : Structure organisationnelle de la division ressources humaines :

