



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

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 de l'organisation et du travail

Thème

*L'impact de la culture d'entreprise sur
l'intégration socioprofessionnelle des salariés*

Cas pratique : DANONE SPA

Réalisé par :

- CHABANE Sofiane
- CHIKH Katia

Encadré par :

M. MATI Ali

Année universitaire : 2018/2019

Remerciements

Nous tenons à la fin de ce travail à remercier le dieu le plus puissant de nous avoir guidés vers le droit chemin, de nous avoir aidés tout au long de nos années d'étude.

Nous tenons à remercier respectivement tous ceux qui nous ont aidés, soutenus, et encouragés pour la réalisation de ce modeste travail.

Nous tenons à remercier en premier et témoigner notre profonde gratitude à **M. MATI**, enseignant à l'université de Bejaïa pour sa direction, ses orientations et sa compréhension qui ont été d'une grande importance à la réalisation de ce mémoire.

Nous aimerions aussi remercier Madame **IGHSSANEN**, la DRH de DANONE, d'avoir accepté de nous encadrer et orienté dans l'entreprise et tout le personnel de DDA.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mon **père** et ma chère **maman**, mes Chères sœurs, surtout ma sœur Fouzia qui a partagé avec moi tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail.

A mon binôme Sofiane, à tous mes proches et à toutes mes amies (Lydia, Yasmina, Hanane et Kahina) qui mon encouragé.

Katia

Je dédie ce modeste travail à la mémoire de ma chère **maman**, et à mon père, ma grand mère mon frère, mes sœurs et leur enfant, à ma binôme Katia, à tous mes amis (Meriam, Farid, Redouane) qui mon soutenu.

sofiane

On souhaite du succès et un bon début professionnel à tous nos camarades

Liste des abréviations

BSN	Boussois Souchon-Neuvesel
DDA	DANONE DJURDJURA ALGERIE
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines

Liste des annexes

Annexe N°	Titre
01	Le questionnaire
02	L'Organigramme de DANONE

Liste des tableaux

Tableau N°	Les tableaux	Page N°
1	Répartition de l'échantillon d'étude selon les catégories d'âge	77
2	Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction	78
3	Répartition de l'échantillon d'étude selon les catégories professionnelles	79
4	La relation entre l'effet de la culture d'entreprise maîtrise des normes et valeurs de l'entreprise	80
5	La relation entre l'environnement culturel et social sur le bien être des salariés et la signification la culture d'entreprise.	81
6	Les attitudes acquises dans le travail à partir de la culture d'entreprise.	83
7	le changement du comportement au travail à partir de l'effet de la culture d'entreprise.	84
8	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'effet des traditions de l'entreprise.	86
9	Répartition de l'échantillon d'étude selon la formalisation de l'entreprise par un projet d'entreprise.	87
10	La culture d'entreprise et son impact sur les relations sociales.	88
11	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'effet du projet d'entreprise sur les prises de décisions.	91
12	répartition de l'échantillon d'étude selon le rôle des normes et des valeurs d'entreprise.	92
13	l'effet des normes et les valeurs d'entreprise sur l'engagement des salariés.	94
14	les normes d'entreprise de DANONE permet d'éviter les difficultés au travail.	95
15	les normes utilisées à fin d'exécuter au mieux les taches.	96
16	les principaux facteurs qui facilitent les taches au sein de l'entreprise DANONE.	98
17	l'effet de la culture d'entreprise sur la maîtrise des taches dans DDA.	100

Sommaire

Introduction générale

Partie théorique et méthodologique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule	5
1. Les raison du choix du thème.....	5
2. L'objectif de la recherche.....	5
3. Problématique	6
4. Les hypothèses.....	9
5. Définition des concepts et des notions.....	9
6. Méthode et les techniques utilisées	12
7. Echantillon.....	14
8. Etudes antérieures.....	15
9. Le lieu et la période de l'enquête.....	18
10. Les difficultés rencontrées	18
Conclusion	18

Chapitre II : Fondement théorique de la culture d'entreprise

Préambule	20
1. Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux.....	20
2. Les éléments essentiels de la culture d'entreprise.....	34
3. Les enjeux de la culture d'entreprise	41
Conclusion	47

Chapitre III : Description de l'intégration socioprofessionnelle

Préambule	49
1. Généralité sur l'intégration	49
2.L'intégration d'un nouveau salarié	55
3.Dimension de l'intégration.....	61
Conclusion	64

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule	66
1. Historique	66
2. Situation géographique	69
3. Identification de l'entreprise (DDA)	70
4. La production et les différents produits	71
5. L'organisation et fonctionnement de Danone	72
Conclusion	75

Chapitre V : L'analyse et interprétation des résultats

Préambule	77
1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude.....	77
2. Analyses des données et discussions des hypothèses	80
Synthèse	101

Conclusion

Introduction générale

Introduction

Toutes les entreprises se ressemblent dans sa structure ; des ateliers, des entrepôts, des bureaux, des mouvements incessants des agents sociaux et de marchandises portant un examen approfondi montre qu'aucune entreprise n'est comparable à une autre. Chacune a sa personnalité, possède une identité et une image propre.

Chaque entreprise, quelle que soit sa taille, a sa culture d'Entreprise, élaborée tout au long de son histoire, elle s'est installée au fil du temps : il s'agit de son identité collective.

Tout d'abord, la culture est une pédagogie des représentations. Elle donne une grande importance à ces systèmes mentaux que nous utilisons, sans même en être conscients et qui guident nos comportements. La culture donne des pistes sur les représentations partagées dans le contexte de l'organisation.

Les entreprises qui ont une forte croissance, année après année, ont su implanter une « culture d'entreprise » forte et profonde qui leur permet de se développer et de se démarquer de la concurrence dans le but d'atteindre leurs objectifs.

La culture d'entreprise est donc un ensemble de valeurs, elle permet de fédérer l'ensemble du personnel autour d'un projet commun d'entreprise. Pour cela, elle doit être parfaitement comprise et adoptée par tous les collaborateurs lors de leur processus d'intégration en entreprise. C'est un élément du management qui permet une meilleure implication des salariés dans leur travail de tous les jours.

La culture d'entreprise permet de s'adapter au mieux à l'environnement direct de l'entreprise. En partageant les mêmes valeurs, les mêmes coutumes, les mêmes histoires, les salariés savent comment interagir avec l'extérieur et répondre aux menaces environnementale et dont les personnes au sein de l'organisation interagissent et se coordonnent pour accomplir leur travail, afin de comprendre réellement la culture d'une entreprise, les aspects essentiels à prendre en compte sont la manière dont l'organisation répond au changement, en particulier au sein de son environnement et dont elle perçoit ses employés, en tant qu'individus ou groupes.

Nous tenterons d'expliquer dans notre recherche en quoi la culture d'entreprise a l'influence sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés et pour bien cerner notre projet d'étude nous avons divisé ce travail en cinq chapitres :

Le premier chapitre : Consacré au cadre méthodologique de la recherche, et il contient : la problématique, les hypothèses de recherche, la définition d'un ensemble de concepts et notions fondamentaux pour l'étude, les techniques et la méthode utilisées, échantillons choisis, les études antérieures. En dernier lieu seront présentés les obstacles rencontrés de l'étude.

Le deuxième chapitre : Dans la première section, on va aborder les généralités sur la culture d'entreprise et ces généraux concepts, la deuxième section on va parler des éléments essentiels de la culture d'entreprise et la troisième section porte sur les enjeux de la culture d'entreprise.

Troisième chapitre : Consacré sur a la description de l'intégration socioprofessionnelle, la première section discute sur les généralités de l'intégration : définition, enjeux, phase et type de l'intégration, forme, dimension et les objectifs de l'intégration. Deuxième section on va parler de l'intégration d'un nouveau salarié et le troisième chapitre qui se déroule sur les dimensions de l'intégration.

Quatrième chapitre : Contient La présentation de l'entreprise d'accueil. Qui présente l'histoire de l'entreprise, La production et les différents produits, L'organisation et fonctionnement de Danone, ainsi les objectifs de DDA.

Cinquième chapitre : Porte sur L'interprétation et discussion des résultats, où nous avons abordé l'analyse des données personnelle des enquêtés, ensuite l'analyse de la première hypothèse suite de la discussion pour la confirmé ou l'infirmé, et en troisième lieu l'analyse de la deuxième hypothèse suivant de sa discussion et enfin on a conclut notre chapitre par une synthèse.

Enfin notre travail s'achève avec une conclusion, la liste bibliographique et les annexes.

Chapitre I

Cadre Méthodologique de la recherche

Préambule

Ce chapitre est réservé au cadre méthodologique de notre recherche, où nous exposerons nos raisons du choix du thème de la culture d'entreprise et l'intégration socioprofessionnelle des salariés, ainsi que les objectifs de notre étude, la méthode et les techniques utilisées, la définition des notions et les concepts clé, les études antérieurs et notamment les difficultés rencontrés.

1. Les raison du choix du thème

Bien qu'il existe plusieurs thèmes, nous avons fait notre choix sur le thème « **L'impact de la culture d'entreprise sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés** » au sein de l'entreprise DANONE Djurdjura, pour les raisons suivantes :

- Avoir l'expérience dans le domaine du travail,
- La curiosité de découvrir si DANONE donne une importance nécessaire à la culture d'entreprise,
- c'est un thème important, qui joue un rôle capital pour le bon fonctionnement de l'entreprise et les travailleurs.

2. Les objectifs de l'étude

- L'objectif général de cette étude consiste à comprendre la culture d'entreprise et son développement,
- Vérifier le rôle de l'importance de la culture d'entreprise dans la gestion de l'entreprise,
- Décrire l'impact de la culture d'entreprise sur l'intégration des salariées dans l'entreprise DANONE Djurdjura.

3. Problématique

Le mode d'organisation et le fonctionnement des entreprises reposent sur certaines caractéristiques communes, elle représente une institution sociale dont elle regroupe tous ce qui crée l'ordre d'un système sociétale ou socio technique.¹

L'organisation occupe une place croissante dans la vie humaine ou l'environnement organisationnelle repose sur la réalisation de fonctionnement régit des individus en groupe.

Aujourd'hui toutes les organisations ont besoin d'intégrer les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise tant dit qu'elle est considéré comme étant un facteur déterminant dans le développement de cette dernière.

Donc en considèrent que tout groupement humain a une culture alors l'entreprise aussi développe une culture comme la culture ouvrière qui a été développé contre les valeurs dominantes de la société capitaliste qui a été pour la solidarité et l'épanouissement de travail mais contre les objectif et les valeurs et le profit de l'organisation.²

La culture est donc la façon de faire et de surprendre les choses, et aussi ce qui fait que chaque entreprise est unique il n'ya pas deux entreprise complètement semblable, deux entreprise peuvent suivre la même stratégie, les mêmes structures, recourir aux mêmes technique de gestion, elle a néanmoins chacune leur propre culture qui les différencié l'une a l'autre.³

La culture d'entreprise existe dans la tête des membres de l'entreprise, c'est un sous systèmes de l'organisation constitué par un ensemble de matériaux qui caractérise la personnalité, l'identité et le projet d'une entreprise.⁴

¹ Patrick.monassier.free.fr/organisation_fonctionnemet_entreprises.pdf consulté 30/11/2018 à 20h20

² DELLAVALEE Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Ed organisation, paris, 2002, p24

³ Ibid. p 12

⁴ Danielle POTOCKI MALICET, éléments de sociologie du travail et l'organisation, paris p 38

Plus précisément la culture d'entreprise est un mode de pensée et d'action habituelle, Plus au moins partagée et qui doit être appris et accepté.

MAURICE THEVENET : « la culture d'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ». ¹

De plus précisément, la culture d'une organisation est ce qu'elle a assimilé aux cours de son histoire en tant qu'unité sociale, qu'il définit comme composé d'artifice, constitué de code vestimentaire, agencement des bureaux, tous signes perceptible par un étranger, des valeurs souvent diffusée par des anecdotes remontant à l'époque de la fondation et le postulat sous- jacent comme attitudes adoptes à l'intérieur de l'organisation et comportement de celle-ci a l'extérieurs. ²

La culture d'entreprise peut devenir un véritable concept de développement dans les processus de créativité interne, fondée sur la reconnaissance des différences, l'émergence de nouvelles identités, la formulation collective de projet.

L'entreprise en tant que lieu ou se rencontre et se transforme divers courants culturels et distingue trois formes de productions sociale de la culture ou ils produisent la socialisation des individus au sein de l'entreprise. ³

Renaud SAINSAULIEU ajoute que la culture organisationnelle agit comme l'école, en famille, ou dans son quartier, donc l'entreprise est alors un lieu d'apprentissage culturel, Une culture d'entreprise naît de l'expression, de l'analyse et de la reconnaissance des acteurs : par la confrontation des identités, elle agrège des valeurs différentes. ⁴

¹ Fichier pdf La culture d'entreprise et l'implication du personnel chapitre 8, p108

² SOUTENAIN J.F, FARCE P., « organisation et gestion de l'entreprise », Ed, BERTI paris, 2006, p 149

³ SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, 2^{ème} Ed, Dalloz, paris, 2002 p 249

⁴ Dauphine_Culture_Relations_sociales.pdf consulté le 04/11/2018 à 11h41 p 33

Il a expliqué dans son ouvrage sur la sociologie d'entreprise que « la culture d'entreprise est une affaire de société ... » parce que c'est un organe important de cohérence de l'action quotidienne d'économie des contrôles et de management.

L'entreprise Algérienne évolue dans un environnement de plus en plus compétitif, un environnement mondialisé par la qualité, l'innovation et la maîtrise des coûts. Dans ce contexte, la culture d'entreprise peut constituer un levier de performance et un outil de motivation des salariés pour relever les défis de la concurrence.

Pour ce qui est du terrain on a opté pour l'entreprise SPA DANONE DJURDJURA qui est une entreprise importante sur le marché Algérien, où la culture organisationnelle tient une place importante et le besoin d'intégrer les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise, en outre elle encourage le travail collectif qui permet aux salariés de se connaître entre eux, et de faciliter la communication entre les différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

C'est ce qui nous a poussés à faire une recherche en vue d'étudier et découvrir la réalité de la culture des entreprises, enfin d'éclaircir notre travail de recherche et de répondre à la question suivante :

Quelle est l'impact de la culture d'entreprise spa Danone Djurdjura sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés ?

Cela dit, on peut dégager des questions secondaires qui peuvent clarifier cette question principale et qui sont énoncées comme suit :

- 1. Comment la culture d'entreprise peut-elle influencer sur les relations sociales des salariés ?**
- 2. Est-ce que la culture d'entreprise conduit-elle à la maîtrise des tâches des salariés ?**

4. L' hypothèse

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

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

L'hypothèse

- La culture d'entreprise influence sur les relations sociales des salariés.
- La culture d'entreprise conduit à la maitrise des taches.

5. Définition des concepts et notions

- **La culture** : au sens le plus global est ce qui est acquis par opposition à ce qui est inné, naturel chez l'homme ce qui bien entendu ne se limite pas à la culture générale, livresque ou au niveau d'instruction.la culture « sociologique désigne ce que tout complexe qui comprend la connaissance, la croyance ,l'art, le droit ,les mœurs , les coutumes et tous les autres talents de cette habitude acquise par l'homme en tant que membre d'une société ».²
- **l'entreprise** : est définit comme « une entreprise est une organisation économique : elle est une unité de production de richesse et de réparation de revenu. L'entreprise est donc un système économique et sociale, un système ouvert sur son environnement, finalisé par sa mission, ses buts, ses objectifs, régulé par ses processus de direction et de décision et structuré en sous système en interaction ».³

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

² POTOCKI Mallicet Daniel, élément de sociologie du travail et de l'organisation, 8^{ème} Ed, ANTHROPOS, paris, 1997, p 35.

³ BIALES.C et autres.« Dictionnaire d'économie et des font économique et sociaux contemporaine », Ed Foucher, Paris, pp.231-232.

- **Culture d'entreprise** : est un système structuré de valeurs fondamentales, de codes, et de représentations professionnelles. Elle constitue une structure immatérielle de socialisation.

En se référant à la définition de Maurice Thévenet décrit la culture d'entreprise :

« C'est un ciment qui relie l'ensemble des composantes de l'entreprise ; c'est une explication fondamentale de ce qui s'y déroule ; c'est le produit d'une histoire et pas seulement d'un instantané ; c'est un patrimoine de savoir faire, façon d'agir et de pensée, visions communes ; c'est un mode de description de l'organisation ... ».¹

La culture d'entreprise opérationnellement c'est l'ensemble des connaissances, des croyances, des valeurs, des normes, des symboles et des rites acquis par le salarié qui sont propres à l'entreprise et qui sont partagés par les membres d'organisation dans son espace de travail.

- **Intégration** : Selon Crozier « toutes entreprises reposent sur un minimum d'intégration, des comportements d'individus ou de groupe donc des acteurs sociaux concernés qui poursuivent chaque un des objectifs différents dire même qu'ils sont contradictoires ».²

L'intégration est un processus par lequel l'employé s'adapte aux règles et conditions de travail au sein de l'entreprise, engagé dans le groupe et l'interaction des relations avec son environnement.

- **L'intégration socioprofessionnelle** : L'intégration est un processus par lequel l'employé s'adapte aux règles, normes, valeurs et conditions de travail au sein de l'entreprise, engagé dans le groupe et des relations avec son environnement.

L'intégration socioprofessionnelle est une démarche qui engage toutes les dimensions de la personne tant physique, intellectuelle et collective, émotionnelle que spirituelle et sociale, Elle permet notamment à connaître son style d'apprentissage, à exploiter

¹ PERETTI J.-M., Ressources Humaines, 15^{ème} Ed, p 51

² CROZIER Michel, E Fridberg. 'Acteur et le système, Ed Du seuil, Paris, 1997, p18.

son potentiel intellectuel, à favoriser son développement personnel et social et collective, son insertion professionnelle, à interagir avec son environnement et à élargir sa vision du monde. Dans le contexte d'un marché du travail où l'être humain est en constante évolution.

- **Les relations sociales** : une relation sociale « est un trait de la sociabilité de l'être humain. La notion de lien caractérise à la fois une manière d'être humain et les modalités d'expression l'accompagnement dans le sens ou chacun est prolongé dans un contexte, inséré dans champs social qui d'une façon ou d'une autre l'établit dans un réseau d'échange ».¹

Une relation du travail c'est les rapports qui s'établissent entre les acteurs dans un milieu professionnel et qui permet la compréhension de leur milieu de travail.

- **Identité professionnelle** : L'identité professionnelle est générée par des pratiques et des rapports sociaux entre les différents acteurs. Selon lui, les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues pour les individus de s'identifier les uns et les autres dans le champ du travail et de l'emploi.²

L'identité professionnelle serait donnée par les groupes professionnels qui sont chargés d'initier les membres aux règles, aux « idées, sentiments et intérêts » de leur communauté de travail.³

- **Les valeurs** : ce sont les codes comportementaux (valeurs opérantes) qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques de management et les valeurs déclarées (celles qui transparaissent dans le discours de l'entreprise).

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants.⁴

¹ FISCHER Gustave Nicolas .les concept fondamentaux de la psychologie social, 2^{ème} Ed, DUNOD, paris,1996.p27.

² DUBAR Claude, La crise des identités : l'interprétation d'une mutation, 2^{ème} Ed, PUF, Paris, 2001, P.95

³ DURKHEIM Emile , De la division sociale du travail : étude sur l'organisation des sociétés supérieures, Ed Alcan, Paris, 1893, p.34.

⁴ THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} Ed, Que sais-je ? Paris, 2006, P.70.

Les valeurs sont des idées, des croyances partagés par les membres de l'entreprise, 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.

6. Les méthodes et les techniques utilisées

Dans tout travail de recherche, l'utilisation de la méthode et la technique adéquate au thème et au terrain est indispensable, afin de répondre à la problématique posée et la vérification des hypothèses émises.

A. La méthode utilisée dans la recherche

La méthode peut se rapporter à une façon d'envisager et d'organiser la recherche. la méthode dicte alors une manière de concevoir et de planifier son travail sur un objet d'étude en particulier ; elle peut intervenir, de façon plus en moins impérieuse, plus en moins précise, à toutes les étapes de la recherche.¹

La méthode la plus adéquate pour atteindre notre objectif de recherche est la méthode quantitative, vu que notre population d'étude est large et afin de recueillir un maximum d'informations, et vue notre objectif et la qualité des variables qui sont mesurable.

Selon Maurice Angers la méthode quantitative ce vise à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre (plus grand au plus petit) ou numérique avec l'usage de calcul.²

Donc, dans notre recherche sur «l'impact de la culture d'entreprise sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés ».

Nous avons utilisé la méthode quantitative pour mesurer le phénomène d'étude

¹ ANGERS Maurice, Initiation la méthodologie des sciences humaines, Ed, CASBAH, Alger, 1997,p59

² Ibid. p60

B. Les techniques utilisées dans la recherche

La technique est l'ensemble des procédés et d'instrument d'investigation utilisés méthodologiquement, sur les quelles s'appuie la recherche pour arriver à un résultat scientifique et pour cela, on a adopté la technique de questionnaire qui nous permis d'avoir plus d'information sur notre étude.

On a opté aussi dans notre recherche à la technique d'observation, elle était bénéficière ou elle nous a permis de faciliter l'exploration de travail.

Le questionnaire, un instrument sociologique quantitatif, est soumis à une construction préalable. Le chercheur se doit déterminer la population qu'il souhaite interroger. et comme dans la majeure partie des cas la population étudiée est trop large, le chercheur se limitera à un échantillon.¹

L'observation est une étape intermédiaire entre la construction des concepts et des hypothèses d'une part, et l'examen des données utilisées pour les tests, d'autre parts.²

Tout travail scientifique exige une technique de collecte des informations sur le terrain, ce qui concerne notre objet de recherche, nous avons appliqué les techniques de questionnaire et celle de l'observation dans le but de clarifier nos hypothèses.

6.1. Pré-enquête

La pré-enquête est une phase importante et utile dans notre recherche c'est parce que cette étape nous permet d'élaborer un ensemble de questionnement par rapport à notre recherche et par rapport à la vérification et l'opérationnalisation de nos hypothèses.

Selon AKTOUF Omar « La pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont le but essentiel est aidée à constituer une problématique plus précise et surtout à

¹ GAY Thomas, l'indispensable de sociologie, Ed, studyrama, France 2004, p 81

² GRAWITZ.M, méthode de sciences humaines, Ed, Dalloz, Paris, 2001, p275

construire des hypothèses qui soient validé, fiable, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses ».¹

Notre pré-enquête à débiter au mois de mars, daté du 24/03/2019 jusqu'au 27/03/2019 ces jours étaient bénéfiques pour mieux connaître le terrain ainsi, que la population à étudiée.

Dans la pré-enquête, nous avons appliqué la technique d'observation dans le but d'explorer notre terrain, et à fin de découvrir la culture de leur entreprise.

6.2. Enquête

Pour notre thème de recherche nous avons distribué des questionnaires sur les différentes catégories socioprofessionnelles dans l'entreprise DANONE ou le nombre est de 180 questionnaires durant la période de 24/03/2019 au 23/04/2019.

6.3. Présentation du questionnaire

Notre questionnaire se décompose de trois axes qui sont comme suit :

Premier axe : porte sur les données personnelles âges, niveau d'instruction, et la catégorie professionnelle.

Deuxième axe : porte sur la culture d'entreprise.

Troisième axe : porte l'intégration socioprofessionnelle des salariés.

7. L'échantillon

Dans notre étude nous nous sommes intéressés aux trois catégories socioprofessionnelles parce que notre objectif de recherche exige d'avoir trois strates.

¹ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, (une introduction à la démarche classique et une critique), Ed, les PRESSES, Québec, 1987, p 102.

Notre population mère qui est d'un effectif de 510 Salariés (100 Cadres, 180 Maitrise, 230 Exécution), nous avons choisi l'échantillon aléatoire stratifier. La population est initialement subdivisée en sous-groupes homogènes (strates) Dans chaque strate, on prélève aléatoirement des individus pour obtenir des sous-échantillons aléatoires simples.

On a décidé de toucher 30% afin d'avoir des résultats représentatifs vu que le temps et les moyens ne nous permet pas de toucher plus à la population.

Notre échantillon d'étude se porte sur les cadres, les maitrises, et exécutions d'un effectif de 159 salariés.

Cette méthode permet d'obtenir un échantillon représentatif car tous les individus d'un groupe ont la même probabilité de faire partie du sous-échantillon et l'échantillon obtenu est représentatif de la population en ce qui concerne la variable d'intérêt.

8. Etudes antérieures

8.1. Première étude

Une étude de terrain et effectuer par BOUFELDJA Ghat sur les valeurs des individus et des comportements professionnels. BOUFELDJA a déterminé une problématique, la recherche été diligentée à partir d'une somme de question sur :

Jusqu'à quel point le travailleur algérien aime son travail et respect le temps ?

- Quels sont les effets des facteurs culturels et moraux sur les valeurs des travailleurs et de leurs attitudes envers le travail ?
- Quelles sont les niveaux de positivité et de négativité du travailleur algérien face aux situations professionnelle ?
- Quel est l'effet de la croyance religieuse dans la motivation des travailleurs dans leur travail ?¹

¹ BOUFELDJA Ghat, culture de travail et entrepreneuriat en Algerie, Ed Publibook Paris ,2015 p58

Dans cette étude l'auteur a adopté plusieurs approches méthodologiques comme moyen de collecte de données telles que l'observation ; l'entretien, le questionnaire, pour la fiabilité et la validité de l'outil de collecte de donnée des questions à choix multiple ont été utilisé :

Le questionnaire préparé en arabe et en français à été distribué aux travailleurs et aux gestionnaires membre de l'échantillon.

Le questionnaire à été distribué aux travailleurs dans différentes entreprises et services de la région d'Oran, dans l'ouest d'Algérie.

L'objectif est d'étudier la dimension culturelle des travailleurs, à l'égard de l'institution du secteur de travail, industriel ou administratif, le chercheur n'a pas récupéré 118 questionnaires.¹

Le résultat de cette étude peut être discuté à travers un ensemble de dimensions, telles que l'amour du travail chez le travailleur algérien.

Ils expliquent aussi le rôle de la moral dans la détermination des valeurs des travailleurs, et la positivité du travailleur algérien, ainsi que le rôle de la culture et de la fois dans la motivation des travailleurs.²

8.2. Deuxième étude

L'enquête effectuée par THI AI CAM TRAN qui a été réalisé sur l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés : le cas des entreprises informatiques Vietnamiennes.

Cela a permis à un grand nombre d'entreprises multinationales de s'implanter dans ce pays. Ce développement s'est traduit par une augmentation de la concurrence dans les ressources humaines. En conséquence, la question de la fidélité des salariés devient une problématique importante pour les responsables des ressources humaines. Il est

¹ BOUFELJDA Ghat, op cit , p 59

² Ibid , p 64

impossible de réussir au Vietnam sans comprendre le contexte social, historique et culturel dans lequel les entreprises agissent. Une bonne connaissance de la culture nationale et organisationnelle pourrait fournir une meilleure compréhension de leurs influences sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise.

La problématique de cette recherche est « Quelles sont les dimensions culturelles organisationnelles qui interviennent sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise vietnamienne ? ».

L'objectif est donc de mesurer l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés.

Une enquête par questionnaires a été réalisée en 2014 auprès de 2000 salariés travaillant dans 30 entreprises informatiques vietnamiennes. 734 questionnaires complets ont été retournés.

Les données analysées par les logiciels SPSS et AMOS ont permis de tester les relations entre les variables de notre modèle.

Les résultats confirment que :

(1) la culture du clan est la valeur culturelle dominante dans les entreprises vietnamiennes. (2) la culture du clan, la culture de l'androcratie, la culture de la hiérarchie, l'identification au groupe et l'identification organisationnelle constituent les principaux motifs de l'intention de rester des salariés.

(3) la satisfaction au travail et l'implication affective jouent un rôle médiateur dans la relation entre la culture organisationnelle et l'intention de rester dans l'entreprise.¹

¹ www.these.fr consulté le 02/05/2019 à 10h53

9. Le lieu et la période de l'exécution de l'enquête

A fin de réaliser notre étude, nous avons effectué notre travail de recherche dans un organisme privé international DANONE DJURDJURA où notre enquête a duré 30 jours, du 24 mars au 23 avril 2019.

10. Les difficultés rencontrées

- La perte de 30% de questionnaire et certains questionnaires récupérés incomplètes,
- Bibliothèque fermé à cause du mouvement (politique),
- Durant la période de notre enquête, le délai de la récupération du questionnaire été prolongé ce qui nous a empêché d'avancer dans notre mémoire,
- La non disposition des documents interne, chose qui ne nous a pas permis d'avoir beaucoup d'informations sur notre thème,
- Distance du terrain.

Conclusion

Après avoir la présentation de notre problématique de recherche nous avons pu de formuler nos hypothèses que nous allons vérifier sur le terrain à l'aide une méthode et technique de recherche adéquate à notre thème.

Chapitre II

fondement théorique de la culture d'entreprise

Préambule

De nos jours, l'entreprise ne doit pas être conçue comme une simple machine de circuits de production et d'information, mais plutôt comme un espace où la personne humaine est appelée à s'épanouir et à déployer toutes ses énergies créatrices et l'ensemble de ses capacités d'imagination.

La culture de l'entreprise joue un rôle très important dans le développement l'entreprise à travers les actions de la gestion des ressources humain qui s'effectue dans l'entreprise et pour arriver a assuré la relève dans les différentes activités de l'entreprise.

Alors dans notre chapitre nous allons exposer les différents point essentiels compris que : l'aperçu historique de la culture d'entreprise, la définition de la culture d'entreprise, ses caractéristiques, son rôle à l'intérieur et extérieurs de l'entreprise et son importance.....

1. Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux

1.1. Historique et évolution de la culture d'entreprise

La notion de culture suscite de nombreuses confusions et laisse le champ libre à toutes les interprétations. En 1549, il se définit 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 ». ¹

Le concept de « culture d'entreprise » s'est développé tardivement en France car trop longtemps, les dirigeants ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur action leur paraissait dépourvue d'intérêt.

Pour certains, la notion de culture d'entreprise remonterait au 19^{ème} siècle avec l'idée très forte de pratiques paternalistes dans les entreprises. ²

¹<https://journals.openedition.org/communication/885> consulté le 10/01/2019 à 22h08

² COZE Annie-Claude et POTIN Yvan, https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_Fondamentaux.pdf p1 consulté le 12/01/2018 à 17h21

Apparue 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 et plus précisément au cours des années 80 que cette expression s'est soudainement imposée sur les bases d'un culturalisme.¹

Pour d'autres, la notion serait plus récente (20^{ème} siècle) et trouverait son origine dans trois métaphores :

1.1.1. La famille (au 19^{ème} siècle) : la communauté y est centrée sur le patron présenté comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés. Cette protection peut même se poursuivre au-delà de l'entreprise puisqu'ils sont parfois maire, soutiennent des activités sociales extérieures, des constructions d'écoles... La solidarité rapproche ouvriers et patron puis les ouvriers entre eux. Le modèle social et moral répond à des besoins pratiques de gestion : dans un contexte de développement de l'industrie, attirer et stabiliser une main-d'œuvre constituée pour l'essentiel de paysans.

1.1.2. La maison (dans les années 1920) : après la première guerre mondiale l'entreprise se renferme sur elle-même. Elle est une « maison » qui entoure, protège et unit. La culture d'entreprise a également trouvé ses origines dans l'ancienne culture « taylorienne ». Avec la crise, la notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement et l'équipe sportive.²

Il faut trouver de nouvelles valeurs, changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. Dans les années quatre-vingt les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail. Les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y voir la marque d'un renouveau profond des relations entre l'entreprise et ses

¹ Idem, p1

² <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537e36e110702.pdf> consulté le 01/02/2019 à 18h30

salariés. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management des années 80.¹

Durant les années 90, des auteurs proposent une autre manière de représenter la culture organisationnelle. Partant de l'idée que la réalité contemporaine est chaotique, complexe et mouvante, ils mettent l'accent sur le caractère incohérent et ambigu de la culture organisationnelle. Pendant cette période, les significations sont multiples et pas nécessairement organisées de manière stable et cohérente. Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent véhiculer des valeurs très différentes. C'est cette ambiguïté qu'il faut chercher à comprendre, comment elle se manifeste, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour les individus qui la vivent.²

Depuis les années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs perspectives et en intégrant différents encrages théoriques, la notion de culture prend de nouvelles formes. D'une part, alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui les questions de culture sont traitées sur le plan de l'identité. En effet la notion d'identité organisationnelle est plus populaire que jamais en théorie des organisations.³

1.2. Définition de la culture d'entreprise

Dans son acception la plus large, la culture d'entreprise peut être définie comme « l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail ».⁴

Le concept de culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes en membre d'une même organisation.

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

¹ BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « culture d'entreprise et histoire », Ed d'organisation, Paris, 1991 p13

² ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », EdPRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007, P 137.

³ Ibid, pp 139-140

⁴ GILLES Ferréol et Autres, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Ed ARMAND COLIN, Paris, 2009, p 44.

l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.¹

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social. La culture d'entreprise est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.²

La culture d'entreprise peut être défini comme étant la structure des valeurs de base qu'un groupe de personne travaillant ensemble a inventées ou a découvert en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont fait leurs preuves pour être considérées opérationnelles et donc devant être enseignées aux nouveaux recrues en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires.³

Pour SAINSAULIEU Renaud et SEGRESTIN Denis « l'entreprise est productrice de sociabilités, d'identités et de valeurs qui lui sont propres. La culture d'entreprise se construit par la confrontation des identités individuelles au travail par la construction d'un mémoire collective à travers l'expérience et l'apprentissage, ainsi que par les contacts avec l'extérieur ».⁴

Selon Maurice THEVENET, la culture d'entreprise est : « un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise ».⁵

Le concept de culture permet toutes les interprétations, on trouve alors plusieurs définitions différentes de la culture d'entreprise. Toutefois, on peut dégager trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition :

¹ MEIER Olivier. Management interculturel, stratégie-organisation-performance, 4^{ème} Ed DUNOD, Paris 2010 p 10

² <http://culture.entreprise.free.fr/> consulté le 10/02/2019 à 12h31

³ <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>, consulté le 26/04/2019 à 13h50

⁴ LAMBERT Jean- Renaud et Autres, Lexique de sociologie, 3^{ème}, Ed DALLOZ, Paris, 2010, p 70.

⁵ THEVENET Maurice. Op cit P 16.

- La culture d'entreprise est un ensemble de références : tout ce qui se passe dans une entreprise résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.
- La culture d'entreprise est une notion de partage dans l'organisation : elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.
- La culture d'entreprise se construit selon un processus d'apprentissage : c'est en se confrontant à des situations que l'entreprise trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de référence selon leur niveau d'efficacité. Actuellement, la culture d'entreprise.¹

Olivier MEIER quant à lui l'a défini comme suit : « la culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ».²

1.3. Les caractéristiques de la culture d'entreprise

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

MEIER Olivier distingue de la culture d'entreprise six caractéristiques sont :

1.3.1. La culture d'entreprise comme phénomène collectif

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

¹ Delavallée Eric, Op cit p 11.

² MEIER Olivier, «ODICO du manager », Ed DUNOD, Paris, 2009, P 51.

1.3.2. La culture d'entreprise procédée d'une activité symbolique omniprésente

Elle permet aux individus d'un même groupe d'échange des informations au-delà des règles formelles à travers un ensemble des présentations plus au moins compréhensibles par des personnes extérieurs à l'organisation ; La production de

symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logo, d'emblèmes, de couleurs spécifiques et de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idée spontanées avec des éléments caractéristiques d'une entreprise (processus d'identification).

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

C'est à travers la culture que s'organise la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulas, et transmettre ces suppositions aux membres ;

La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques, la passé en commun et de transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et de certains mythes.¹

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

Elle se présente comme un système de valeurs et des règles relativement structurées ; mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos et immuable.

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

Elle résulte d'un processus de décisions et de réactions à ses évènements et actions menées par la firme de son histoire, la culture d'entreprise va donc évoluer en fonction des situations rencontrées durant son cycle de croissance.²

¹ MEIER Olivier. Management interculturel, stratégie-organisation-performance Op cit, pp 10-11

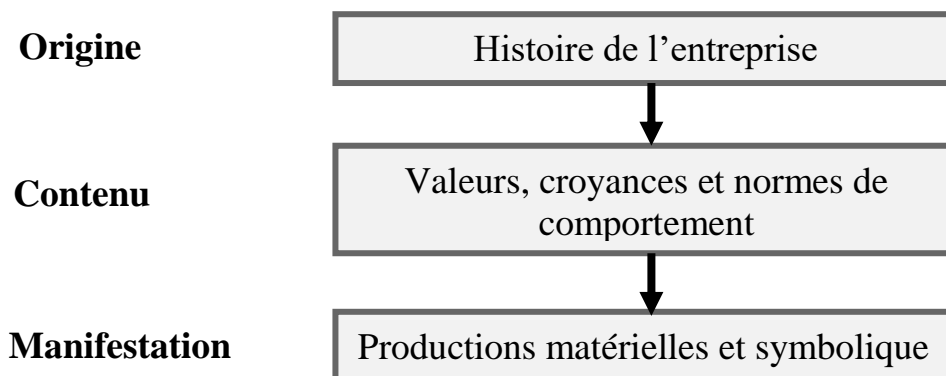
² MEIER Olivier. Ibid p12

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

En créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et distingue des autres salariés. Naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.¹

A partir de ces caractéristiques, on peut dire que la naissance de l'histoire de l'entreprise conçoit le début de sa culture, et se développe par le contenu de ses valeurs, croyances et normes de comportement qui devient par la suite des représentations matérielles et symboliques². Comme le montre la figure ci-après :

Figure N°01 : La constitution de la culture d'entreprise



Source : DELAVALLEE Éric et ALL, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, P 33.

1.4. Les déterminants de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est liée à l'identité de l'entreprise. Elle se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de son histoire. C'est un ensemble de références partagées et construites en réponse aux problèmes rencontrés au cours du temps.

¹ Idem p13

² DELAVALLEE Éric et all, op cit, P 32.

La culture d'entreprise est donc en interaction avec des sous-cultures (culture de groupe) au sein de l'entreprise et avec la législation en vigueur, la culture du pays et celle du secteur (métier).

Dans la couche intérieure, au cœur de l'oignon, G. HOFSTEDE situe les valeurs d'une culture, celles qui représentent la partie invisible. Selon G. HOFSTEDE, la culture est une « programmation mentale » qui distingue les membres d'une culture par rapport à l'autre.¹

Chaque culture fonctionne selon son propre système de valeurs et ses membres se comportent selon les règles qui sont appropriées dans une situation donnée. Entre 1967 et 1972, Geert HOFSTEDE, a fait une enquête au sein de la multinationale américaine IBM pour établir une comparaison entre les cultures et pour montrer que cette « programmation mentale » a d'un impact sur le management et l'organisation d'une entreprise.²

D'après le modèle d'HOFSTEDE, il y a quatre dimensions pour comparer un pays à l'autre :

1.4.4. Individualisme ou collectivisme

Dans la situation d'individualisme, la société accorde une grande liberté à ses membres. Les liens sont lâches et l'individu se préoccupe surtout de ses intérêts personnels. À l'opposé, dans les situations de fort collectivisme, chacun préfère se préoccuper des intérêts du groupe plus que de se préoccuper des siens. Il semble que le niveau d'individualisme est statistiquement lié à la richesse d'où les pays pauvres apparaissent comme collectivistes.³

¹ BOLLINGER, Daniel/ HOFSTEDE, Geert : Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-ils les hommes ?, Paris, Ed. D'organisation, 1987, p.27.

² .LOTH Désiré. Le management interculturel. ,L'Harmattan,Ed paris 2006 pp.47-48.

³ Claude Louche, « psychologie sociale des organisations », Ed ARMAND Colin, 2^{ème} Ed, novembre 2007. P156

1.4.2. Distance hiérarchique forte ou faible

Définit le grade de la distance par rapport au pouvoir et montre la tolérance des individus face à une répartition inégale du pouvoir.¹

1.4.3. Contrôle de l'incertitude fort ou faible

L'avenir est par définition inconnu. Il fait peser des incertitudes sur les individus. Certaines sociétés conditionnent leur membre à accepter cette incertitude. D'autres sociétés, qui seront appelées à « fort contrôle de l'incertitude », cherchent à créer la sécurité plusieurs moyens sont utilisés : la technologie la loi les règles et les institutions qui permettent de faire face à l'imprévisibilité des hommes ; enfin la religion et les idéologies.²

1.4.4. La dimension masculinité ou féminité

C'est la quatrième dimension du modèle dégagé par HOFSTEDE. Elle détermine la division des rôles des sexes dans une société. Un indice très élevé définit une culture masculine et fait une claire distinction entre les rôles exclusivement féminins et les rôles exclusivement masculins. En revanche, dans les sociétés féminines les rôles des sexes ne sont pas clairement différenciés. Cela veut dire que l'homme, par exemple, s'occupe aussi de l'éducation des enfants. De plus, une culture féminine met l'accent sur les êtres humains et l'environnement ; elle considère, par contre, l'argent et les biens matériels comme moins importants. La qualité de vie prime sur la réussite. Par conséquent, on travaille pour vivre et on ne vit pas pour travailler.³

1.5. La culture professionnelle

Nous considérons la culture professionnelle comme liée directement au métier de l'entreprise, autrement, en exerçant un tel ou tel métier, l'entreprise développe des traits culturels différents. Ex : désinfecter ses mains (l'hygiène comme valeur) pour faire monter un moteur pour une voiture (secteur d'automobile) n'a aucun sens.

¹LOTH Désiré Op cit, p 51

² Claude Louche, Op cit.p157

³LOTH désiré Op cit, p 56

1.5.1. Les salariés :

Selon Lemaître et HOFSTEDE, le salarié est le réceptacle d'une culture transmise de l'extérieur (la culture nationale) ou par un groupe dominant (la direction). Mais les salariés produisent une culture qui se façonne dans le jeu des rapports organisés de travail.¹

Cette culture contribue à définir les cultures collectives (culture de groupe). Cette construction par les salariés est analysée par R. SAINSAULIEU. Ce dernier dégage des types de culture de relation au travail. Les normes, qui les caractérisent concernent les relations entre collègues, avec les pairs, avec les responsables hiérarchiques. Quatre modèles traduisent quatre formes d'implication dans le milieu du travail selon SAINSAULIEU.²

1.5.2. Le modèle de fusion :

Ce modèle concerne surtout les ouvriers spécialisés. Ces salariés ont peut de responsabilité personnelle, peut de perspective, peut d'atouts individuels. Ils valorisent le collectif et atténuent les déférences qui pourraient les menacer. L'unité est une valeur forte. Les chefs sont reconnus comme nécessaire car ils contribuent au maintien de cette unité.

1.5.3. Modèle de la négociation :

Il caractérise les professionnels et l'encadrement. Les relations aux autres sont nombreuses, intense et s'inscrivent dans le cadre d'une reconnaissance des différences. On préfère les leaders émergents aux leaders imposés.³

1.5.4. Le retrait :

Le modèle de retrait est celui des exclus du pouvoir (ouvrier spécialisé jeune, bas niveau de qualification, femme, immigré) ou des salariées sans projet de carrière.

¹ Claude Louche ,opcit P162.

²Ibd. p 162.

³ Idem. P 162

Dans ce cas, l'individu se sente unique et il décide donc de se retirer du groupe de son travail, car son identité entre autres, sa culture la trouve en dehors de son poste de travail.¹

1.6. Les composantes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant des caractéristiques propres.

Il faut tout d'abord relever que toute culture d'entreprise est influencée par la culture nationale et les sous-cultures. Celles-ci s'imposent donc à l'entreprise dans l'élaboration de la propre culture :

La culture nationale est une « sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent un pays » (G. HOFSTEDE), qui explique les façons d'agir et de penser d'un groupe ; ainsi, la culture française est caractérisée par la défiance par rapport au pouvoir, l'individualisme, la valorisation du mérite... ;

Les sous culture sont propres à chaque groupe composant l'entreprise et constituent donc des variantes; elles sont liées à l'appartenance régionale, religieuse, professionnelle, sociale...; certains travaux prouvent que dans une même entreprise coexistent des profils culturels différentes.²

La culture d'entreprise intégrera également des variables propres, constituées par :

1.6.1. Les valeurs :

Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

¹ CLAUDE Louche, op cit P 162.

²<http://medias.hachette-education.com ./media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf> consulté le 28/01/2019 à 19h55

M. THEVENET, distingue trois types de valeurs :

1. Des valeurs déclarées dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe.
2. Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite ».
3. Des valeurs dites opérationnelle qui se trouve dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaires...ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leurs comportements face à des situations précises et de manière habituelle également.¹

1.6.2. Les mythes :

Sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes.

Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise.

Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les petites moyennes entreprises.

Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron. Par exemple, certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise. Certaines entreprises créent des musées (PHILIPS ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise.

1.6.3. Les rites

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

- Rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants,
- Rites de mobilisation avec les conventions,

¹ THEVENET. Maurice. Op cit p72

- Rites d'intégration avec les séminaires de fin d'année,
- Rites de célébration, avec les conventions,
- Rites de connaissance avec sa gratification au meilleur employé, le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite.¹

1.6.4. La culture regroupe également les symboles

tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.²

1.6.5. Les tabous

Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire.

1.6.6. L'entreprise et son histoire

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

La culture d'entreprise est avant tout constituée de l'histoire de celle-ci, ainsi on peut affirmer qu'elle est innée au sein des organisations, son exposition étant plus ou moins forte au sein de chacune d'elles. Elle se construit via les grandes phases d'évolutions et de décisions de l'entreprise, mais également via les évolutions techniques et technologiques.

¹ Délarde olivier et Rey Dominique, culture d'entreprise : un actif stratégique (efficacité et performance collective, Ed Dunod paris, 2008, p 64.

² Fichier pdf <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf> consulté le 22/02/2019 à 16h01

Son histoire se fonde également sur les stratégies (commerciales, communication...) mises en place au cours des années, réussites ou non et sur sa production.

1.6.7. Les héros

Comme on l'a vu précédemment, participent le plus souvent aux mythes de l'entreprise. Il peut s'agir des fondateurs, des dirigeants qui ont su développer ou sauver l'entreprise. Il peut s'agir aussi des personnes qui serviront de références aux autres salariés.¹

1.7. Les 4 types de la culture d'entreprise

1.7.1. Culture collaboratrice - les collaborateurs

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

1.7.2. Culture innovatrice - les innovateurs

L'objectif principal réside dans la croissance et l'acquisition de ressources. Ils fonctionnent de façon flexible et agile. Les leaders sont 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.

¹ DARBELET. M et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} Ed BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 269.

1.7.3. Culture compétitrice - les 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.

1.7.4. Culture organisatrice - les organisateurs

Ils recherchent principalement la stabilité en utilisant des méthodes habiles de gestion de l'information et de la communication. Les leaders sont coordinateurs et gestionnaires. Les organisateurs sont spécialistes dans le maintien d'une organisation stable et 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.¹

2. Les éléments essentiels de la culture d'entreprise**2.1. Les fonctions de la culture d'entreprise**

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

2.1.1. Les fonctions internes

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

¹<https://vadequa.com/fr/science-et-innovation/>. Consulté le 03/03/2019.à19 :37

2.1.2. Les fonctions externes

- Vecteur d'identité et d'image : elle institutionnalise l'organisation. En participant à la construction de l'identité de l'entreprise, en renforçant sa légitimité externe et une identité fédératrice et positive en interne (sentiment d'appartenance).
- Facteur de performance économique : motive, fédère et donc est à l'origine de synergies. De même, elle peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de management aux spécificités culturelles locales.¹

2.2. Le rôle de la culture d'entreprise

Selon E. Schein (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de 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 problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. D'après l'auteur, la culture d'entreprise, par ses caractéristiques, permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.²

2.2.1 Les rôles externes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement. Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que

¹KOLOINA Mathieu, « Culture d'entreprise et performance des organisations », disponible sur <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>, consulté le 08/03/2019 à 21h06

²Meier Olivier, management interculturel, Stratégie - Organisation – Performance, op cit , p.16

collectivité particulière (Rocher, 1968). Elle est ce qui permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement. La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la même direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Elle permet de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et critères clés objectif visé dimensions possibles comportement et attitudes repérer les principaux comportements et attitudes des employés à l'égard de leur organisation. Attachement du personnel, motivations des employés, engagement personnel et collectif, adhésion, climat social, taux d'absentéisme, taux de rotation, importance des conflits et des grèves, taux de syndicalisation, distance sociale, langage, vocabulaire utilisé, tenue vestimentaire, rites, cérémonies, tabous .Toute reproduction non autorisée est un délit. Culture d'entreprise et cultures nationales se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement. La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.¹

2.2.2. Les rôles internes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein d'une même organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence. La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social, quelles que soient ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements (système de pensée, croyances, hypothèses) communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences. La culture d'entreprise est donc particulièrement utile lors de l'intégration

¹ Meier olivier, ibid p16

de nouveaux salariés venant d'horizons différents, qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés (expériences antérieures) ou étrangers. Elle permet à ces nouveaux arrivants d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise et ainsi de travailler efficacement avec les autres membres de l'organisation. Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle (éléments de régulation) et de coordination (règles, procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de méthodes communes unanimement acceptées (convergence d'intérêts et d'objectifs). La culture est ainsi un moyen de fédérer, de manière cohérente et structurée, les actions de l'entreprise, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés.

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

La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement (préservation de la stabilité interne) et à la diversité (recherche d'homogénéité), en « rejetant » de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante. On entend par culture dominante, la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et qui rallie la majorité des employés.¹

2.3. L'importance de la culture d'entreprise

La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toutes réflexions stratégiques. Elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise, en évitant de fonder sur ces décisions par rapport des normes standard. Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise.

¹ Meier Olivier , ibid p17

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

La culture de l'entreprise offre à chacun de ses salariés, notamment dans leur première expérience professionnelle à la fois des modes de traitement pratique de toutes les petites actions quotidiennes, et des modèles de comportement : l'ensemble définissant une manière d'être personnellement dans le cadre nécessairement contraignant de ses fonctions, de l'entreprise elle-même et de la vie collective qu'on y mène.¹

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

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

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

Les employés de l'entreprise à culture forte savent ce qu'on attend d'eux : la culture de leur entreprise leur donne l'assurance dont ils ont besoin pour prendre des décisions lorsque chacun sait qu'il est et ce qui lui convient, les décisions se prennent facilement et sans doute. En revanche ce qui est en enthousiasme lorsque des employés donnent un sens à leur travail, ils s'intéressent de façon exceptionnelle dans les objectifs de l'entreprise, BOTRE montre que « les employés ne sont plus considérés uniquement comme des ressources humaines mais aussi comme des richesses ou des actifs ».²

¹ BRENEUX Philippe, sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Ed du seuil, Paris, 2004 p141

² BERNATCHEZ Jean Claude, l'appréciation des performances au travail (de l'individu à l'équipe) Ed Presses de l'université du Québec, Canada, 2003, p22.

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

2.4. Les niveaux de la culture d'entreprise

Pour E. Schein (1991) « la culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné, a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne ». Cela relève donc d'un processus d'apprentissage collectif (voir L'apprentissage organisationnel), qui évolue en fonction des différentes phases du développement de l'entreprise. E. Schein distingue alors trois niveaux:

- le niveau des **artefacts** « observables », qui sont des productions symboliques (les mythes, les rites, les héros... : l'histoire du fameux portier d'IBM qui refoule le PDG non équipé de son badge);
- le niveau des **valeurs** « mesurables », qui porte sur les buts, les idéaux, les normes et les principes (valeurs qui peuvent se révéler par des questionnaires d'enquête : la sécurité dans l'exemple IBM);
- le niveau des **hypothèses** « sous-jacentes », qui sont l'essence de la culture organisationnelle (le plus souvent inconscientes, elles ne peuvent se révéler que dans les comportements : évidences partagées sans avoir vraiment besoin les justifier, elles sont prises pour acquies, taken-for-granted).¹

¹<http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-schein-peters-waterman/> consulté le 27/02/2019

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

Il convient maintenant d'examiner les divers processus de transmission de la culture, processus qui produiront la socialisation des individus au sein de l'entreprise. Renaud SAINSAULIEU repère trois processus majeurs de socialisation :

2.5.1. La transmission par l'enceins

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.

2.5.2. L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle

Ce mode de transmission est davantage efficace dans la mesure où il repose sur un phénomène de coercition. L'individu, pour s'intégrer, doit se conformer aux attitudes qu'il va lui-même observer.¹

2.5.3. La prescription idéologique

La culture intègre également la vision que les dirigeants cherchent à donner à l'avenir. Cette transmission s'effectue par l'intermédiaire des chartes, projet, plan, tracts et brochures destinés à promulguer des recommandations secrètes et des ordres à l'ensemble de l'entreprise. Mais cette prescription idéologique peut également s'exprimer à travers d'autres biais.²

¹ SAINSAULIEU Renaud .Sociologie de l'entreprise.2^{ème} Ed : Presses de science po, Paris, 1997, p 249.

² SAINSAULIEU. Renaud. Op.cit., p 250

3. Enjeux de la culture d'entreprise

3.1. Impacts positifs du concept de culture d'entreprise

- L'entreprise est naturellement un lieu de conflits car des individus, des groupes aux aspirations différentes, aux intérêts divergents doivent travailler ensemble. Ces conflits se résolvent par la négociation, voire la confrontation mais aussi par l'organisation, notamment au travers d'une planification stricte du travail. Même le patronat a toujours souhaité développer un « **esprit maison** » pour assurer une bonne entente dans l'entreprise et réduire les tensions conflictuelles. Les analyses en termes de culture d'entreprise sont relativement récentes, puisqu'elles ne sont apparues qu'à partir des années 80.¹

Le concept de culture d'entreprise, corporate culture, s'est notamment développé aux Etats-Unis pour assurer la cohérence du fonctionnement de l'entreprise et pour gérer les changements organisationnels.

Le système de prévision et de planification ne permet plus d'assurer une cohérence satisfaisante de l'entreprise quand :

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

La cohérence des actions doit alors être assurée par une vision commune de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune qui assure la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement.

- La culture d'entreprise peut également être considérée comme un outil de management.

¹ THEVENET Maurice. La culture d'entreprise. Ed presses universitaires de France Vendôme : collection « que sais-je ? », paris. 2003.p p 6-8.

Selon l'Ecole des Relations humaines, le salarié est le « cœur » et l'entreprise doit savoir écouter ses attentes. La stratégie des Ressources humaines doit être attentive aux aspirations des salariés, favoriser leur environnement, veiller à leur sécurité, prendre en compte les aspects collectifs du travail (favoriser l'intégration des nouveaux salariés). Théoriquement, le développement d'un esprit maison va développer cette stratégie.

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

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

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

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

D'autre part, la culture d'entreprise permet une **augmentation de la compétitivité et de la performance des entreprises.**¹

¹ THEVENET Maurice, Op cit .p 8

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

Après avoir souligné les effets positifs de la culture d'entreprise, nous allons montrer que mal gérée, elle peut être un handicap pour les entreprises.¹

3.2. Freins à la culture

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

-Tout d'abord, il faut souligner que certains individus ne s'identifient pas à la culture de leur entreprise. De toute évidence, ils seront marginalisés par le groupe et pourront en être exclus (promotions limitées, postes de voie de garage...). A l'inverse, il se peut qu'un individu refusant les valeurs de l'organisation décide d'y rester exclusivement pour son épanouissement financier. Dans ce cas, il ne sera jamais mobilisé par les discours de l'entreprise.²

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

¹ Idem p 8

²<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf> p 6 consulté le 20/03/2019 à 23h50

- Une culture d'entreprise trop forte peut aussi avoir l'effet inverse de celui escompté. En effet, une culture trop forte, presque totalitaire peut provoquer des réactions fortes chez les salariés, qui peuvent y voir une tentative de manipulation psychologique. Ceci peut tout d'abord diviser l'équipe de travail et entraîner des conflits ou, au contraire, marginaliser les salariés non adhérents.¹

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

- Un changement de mode de production peut avoir des effets négatifs sur la culture d'entreprise. On peut citer en exemple la société Marquet qui fabrique et commercialise des pantoufles. Les dirigeants ont voulu imposer un management à flux tendus. Le climat social à l'intérieur de l'entreprise s'est vite détérioré. Les salariés ont reconnu les avantages de ce mode de fonctionnement, mais ils n'ont pas accepté qu'on leur impose le progrès.

- Un autre contexte dans lequel la gestion de la culture d'entreprise doit être prise en considération est lors d'OPA qui consiste, par la suite, à la fusion de deux entreprises. On constate que les dirigeants ont tendance à minimiser le choc des cultures lors de tels événements. Dans ce sens, on peut citer l'exemple du rapprochement des groupes Allianz et Via. Les salariés des deux entreprises rejettent systématiquement tout changement des méthodes de travail préconisées par l'autre. C'est encore une fois un choc des cultures qui est néfaste au bon fonctionnement de l'entreprise.

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

¹<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf> opcit p 6 consulté le 20/03/2019 à 23h50

- Enfin, la culture d'entreprise entraîne en phénomène de « retraite sur soi » de l'organisation.¹

3.3. Les limites de la culture d'entreprise

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

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

Le nombrilisme : il est intéressant de regarder sa propre culture. De la même manière que l'on peut aimer entendre parler de soi, l'analyse de la culture rencontre dans l'entreprise un grand intérêt : on aime discuter les hypothèses, chercher des confirmations, information, explication des traits de culture dégagé.

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

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

Quand on intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du miroir pour utiliser ce constat dans l'action. Le plus souvent, les explications appellent des compléments justifiant de futures recherches et l'on se perd en conjectures.

¹<http://www.oeconomia.net.pdf> ibid p7 consulté le 25/03/2019 à 14h49

C'est d'autant plus facile qu'une étude de culture, comme un travail ethnographique ou historique n'est jamais terminée : il est toujours possible d'explorer plus.

Ainsi le risque du nombrilisme peut conduire au narcissisme d'où il n'y a qu'un pas pour la noyade.

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

Le frein au changement : la culture peut devenir un frein au changement. Beaucoup craignent qu'à trop mettre en valeur les traits de la culture, on empêche l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son développement. Il est vrai qu'il est si facile de croire que la culture est acquise à jamais : « comment imaginer l'industrie française sans nous ? », « nous avons toujours fait comme cela depuis toujours et cela a toujours marché », « nous sommes les meilleurs fabricants au monde de chaises à porteur et nous le resterons ».

Dans ces situations, la culture apparaît comme patrimoine à conserver et elle brosse un tableau établi de l'avenir et de la réalité, une justification de ce qui s'est passé.¹

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

En développant l'approche symbolique des organisations, BOLMAN et DEALE 1985 montrent les difficultés méthodologiques d'une telle approche. Comment valider la pertinence de ce que l'on croit être la culture d'une organisation, comment être sûr que l'on a affaire à une véritable référence de l'organisation et pas seulement à quelque bizarrerie sans importance ?

¹ THEVENET. Maurice. La culture d'entreprise. 5^{ème} Ed, Que sais-je !, Paris, 2006 p7

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

Conclusion

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

¹Ibid p 8

Chapitre III

Description de l'intégration socioprofessionnelle

Préambule

L'arrivée des nouveaux recrutés au sein de l'entreprise n'est pas prise à la légère, puisque afin de faciliter ou plus accélérer l'intégration de ces nouveaux arrivants, l'entreprise procède non seulement à un aménagement adéquat d'un poste avec tous les moyens nécessaires ainsi que le document essentiel pour se familiariser avec l'entreprise.

1. Généralité sur l'intégration et l'accueil

1.1. Préparation à l'accueil

La préparation à l'accueil consiste à organiser l'environnement de travail du nouvel employé. Cette étape, préalable à l'accueil, est importante car l'employé constatera qu'il était attendu et que son arrivée a été planifiée. Il doit disposer dès son premier jour de travail de tous les documents et les outils dont il aura besoin pour effectuer sa tâche.¹

1.2. Définition de l'intégration

L'intégration est le principe d'organisation s'appliquant à des structures dont les éléments sont hiérarchiquement ordonnés, les niveaux supérieurs exerçant leur contrôle sur les niveaux inférieurs.

Le concept d'intégration est central dans la logique du vivant, où chaque différenciation, chaque accroissement de complexité s'assortit de nouveaux degrés d'intégration.²

L'intégration des employés devraient être des préoccupations importantes au sein des organisations.

Un des défis des entreprises du secteur des TI touche à la capacité de rétention des employés et à leur adhésion à la mission de l'entreprise. Afin de mobiliser les employés et de leur permettre de développer un sentiment d'appartenance face à

¹Guide de gestion des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information, Réalisé et mis à jour en 2013 par ALIA CONSEIL p 43 consulté le 02/04/2019

²ROLAND Doran et PAROT Françoise, dictionnaire de psychologie, 3^{ème} Ed, QUARDIGE PUF 2011 p386

l'entreprise, il convient de concevoir un mécanisme pour leur transmettre toutes les informations nécessaires au moment de l'embauche.¹

La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil. Dans les entreprises à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année. C'est-à-dire que le suivi de l'intégration doit s'étendre sur une large période avant que le nouveau n'entre dans le système d'appréciation générale. Ce suivi repose sur un rythme plus rapide d'entretien individuelle : un entretien est réalisé après trois mois, six mois et un an.

Certaines entreprises organisent également un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se retrouvent pour faire le point, avec un responsable de la fonction personnel, de leur intégration.²

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu. C'est le parrain ou le mentor (suivi) qui accompagne l'employé au cours de cette étape. Tout au long de cette phase d'intégration, l'employé doit en effet acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. La préparation d'un plan d'entraînement qui décrit toutes les étapes de la formation, allant des objectifs à la rétroaction, en passant par la démonstration des tâches et les exercices pratiques, est très utile. Le fait d'être bien initié à ses tâches et d'être étroitement encadré permet au nouvel employé d'acquérir, dès le début, de bonnes méthodes de travail ; ce qui permettra notamment d'éviter les accidents de travail et d'être plus rapidement et efficacement à son poste.³

¹ Op cit Guide de gestion des ressources humaines, p41 consulté le 12/04/2019 à 23h22

² PERRETI J-M, Gestion des ressources humaines, 6^{ème} Ed Vuibert, Paris, 2007, p 85.

³ PERRETI J-M, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} Ed Vuibert, Paris, 2008, p 81.

Le terme d'intégration est très courant, et renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à la façon dont les entreprises socialisent leurs collaborateurs.

Le processus d'intégration est un temps indispensable pour : Les salariés afin de réaliser leur travail dans des conditions permettant le développement de leur employabilité : préserver leur santé, développer leurs compétences, créer l'engagement.

L'entreprise afin de s'assurer de la maîtrise, par les salariés, de l'activité et de son environnement.¹

1.3. Les enjeux de l'intégration

L'intégration est une période cruciale, dans la mesure où elle peut confirmer ou remettre en question les premiers éléments d'évaluation en amont. Une personne peut par exemple avoir toutes les compétences techniques pour un poste mais ne pas se faire à la culture d'entreprise, être mal intégrée dans son équipe de travail, ne pas s'entendre avec son manager.

Enjeux de l'intégration est important quel que soit le contexte économique. Dans un contexte de pénurie de compétence c'est essentiellement un enjeu de fidélisation qui est mis en avant par les entreprises. Dans un contexte de récession et de difficulté économique, d'autres enjeux prennent d'avantage d'importance, comme la nécessité d'éviter les coûts liés à un mauvais recrutement, et la rapidité de prise de poste avant d'être pleinement opérationnel.

Dans un premier temps la façon dont les premiers concernés c'est-à-dire les personnes en intégration, perçoivent cette période charnière.²

¹<http://www.commenttravaillerpluslongtemps.be> , ARACT-Guide-de-l'intégration-dans-l'entreprise.pdf pp 4-5 consulté le 15/04/2019 à 18h12

² LACAZE Delphine. L'intégration des nouveaux collaborateurs ;(enjeux et outils pour le développement de l'entreprise), Ed Dunod, paris, 2010, p5.

1.4. Types et phases d'intégration

1.4.1. Types de l'intégration

1. L'intégration individuelle

Le processus de l'intégration se fait au cas par cas et le plus souvent de façon informelle. Le nouveau salarié est directement l'intégré dépendant à la nouvelle équipe de travail dans le planning précis, la qualité de l'intégration dépende directement des capacités pédagogiques de la personne chargée de le recevoir et de la disponibilité de ses collègues.

La plupart du temps, dans le cas d'un remplacement, la personne à remplacer a déjà quitté son emplois plusieurs semaines avant l'arrivée du nouvel embauché. Davantage valoriser le salarié qui entre en contact frontal avec son cadre pour lui pouvoir assimiler plus rapidement ce qui est d'autant plus important s'il arrive à la période de crise et qui ses idées et sa créativités sont rapidement sollicités.

2. L'intégration en groupe

L'intégration en groupe est plus efficace pour la satisfaction et l'engagement du nouveau collaborateur, mais aussi pour limiter son stress lors de ses premiers pas dans un nouvel environnement. Le salarié est intégré collectivement et fait donc déjà partie d'un groupe, d'une tribu.

Cette pratique est plutôt réservée aux grandes entreprises recrutant plusieurs personnes en même temps. Cette pratique, couteuse sur la durée, permet de raccourcir la phase d'apprentissage en intégrant plus rapidement les valeurs et comportements de la culture d'entreprise.

3. L'intégration institutionnelle qualité

Le processus de l'intégration fait objet d'un programme systématique et formalisé que l'intégration soit individuelle ou collective, un planning est dressé détaillant les points de passage obligés pour le nouveau salarié durant cette période.¹

¹ BEJAMIN C, R.H.compétences dans une démarche qualité, Ed afnor, 2003, paris, pp: 392

Ce type d'intégration demande que certaines personnes soient directement chargées et qu'elles soient disponibles pour assurer la présentation de l'organisation et l'assimilation dans l'équipe. Entant que première étape du développement des personnes, c'est lors de ce processus que l'entreprise va commencer à fournir aux personnes les connaissances et les savoir-faire qui avec l'expérience améliorent leurs compétences. « La formation initiale et professionnelle que met l'accent sur l'importance de satisfaire les exigences, les besoins et les attentes de clients et des autres parties intéressées ».

La démarche qualité ne prend pas le processus d'interprétation au léger, considérant que le candidat sélectionné est d'ensemble opérationnelle et qu'il s'adapte naturellement à son nouveau cadre de travail.

En réalité, l'intégration est un processus de lancement du salarié sur le chemin de sa réussite professionnelle.¹

1.4.2. Phases de l'intégration

On a trouvé deux (2) ouvrages qui nous montrent les différentes phases de l'intégration :

Selon BEJAMIN CHAMINAD, L'intégration se décompose en deux phases :

La présentation ou accueil et l'assimilation ou socialisation.

1. La présentation ou accueil

C'est l'accueil du candidat, suivi de la présentation physique de l'organisation et de l'emploi dans l'activité, etc. ; L'enjeu de la présentation est de favoriser l'engagement du salarié en lui présentant la place de son emploi dans l'activité de l'entreprise.

¹ BEJAMIN C, op cit , pp: 392,393

2. L'assimilation ou socialisation

C'est la morale du salarié dans les relations humaines déjà préexistante dans l'entreprise avant son arrivé c'est-à-dire les valeurs, les personnalisés, les relations interpersonnelles, etc. qui comparent le tissu humain de l'entreprise.

L'enjeu de l'assimilation est de favoriser l'arrivé des nouveaux recrutés dans les équipes de travail ou facilitant leurs appropriations des normes et des modèles de conduite du système culturel de l'entreprises.

La phase de présentation peut être assez rapide si le nouveau salarié a reçu la bonne information et comprendre rapidement ce qui est attendu de lui en termes de performance. En revanche l'assimilation dans une équipe peut prendre.¹

1.5. Les forme de l'intégration

Les formes d'intégration sont comme suit :

- **L'intégration culturelle** : qui est facilitée par la congruence des valeur personnelles et les valeurs de l'entreprise.
- **L'intégration normative**: facilitée par l'acceptation et l'adhésion aux normes et valeurs de l'entreprise.
- **L'intégration communicative**: facilitée par les relations personnelles harmonieuses avec autrui (Relation horizontales et verticales).
- **L'intégration fonctionnelle**: facilitée par L'adéquation formation/ exigences du poste occupé et ces conditions de travail.

1.6. Dimension d'intégration

Les 04 dimensions de l'intégration se présentent comme suit :

- **Une dimension fonctionnelle**: pour maîtriser l'activité.
- **Une dimension culturelle**: pour connaître la culture d'entreprise, les références communes nécessaires à la coopération, les règles du travail.

¹BEJAMIN C,op cit pp 393,394

- **Une dimension identitaire:** qui renvoie au sentiment d'appartenance, à la légitimité accordée, au sens au travail.
- **Une dimension temporelle:** temps nécessaire à la maîtrise de l'activité, de la culture et au développement.¹

1.7. Les objectifs de l'intégration

Faciliter et favoriser l'intégration sociale et professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail.

- Lui démontrer la volonté de l'entreprise de l'aider dans son adaptation.
- Lui permettre d'obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à toute l'information pertinente.
- Le soutenir afin qu'il devienne autonome le plus rapidement possible.
- Vérifier s'il comprend bien les attentes relatives à ses tâches, à son rôle et à ses responsabilités.
- Vous assurer qu'il connaît les normes et les politiques de l'entreprise.
- Le familiariser avec la culture et les valeurs de l'organisation.
- Lui faire connaître l'entreprise afin qu'il puisse contribuer au développement de son image.²

2. l'intégration d'un nouveau salarié

2.1. Accueillir un nouveau salarié en entreprise

Lorsqu'on pense à l'accueil en entreprise, le réflexe est de penser avant tout à l'accueil des clients. Toutefois, réussir l'accueil d'un nouveau salarié est tout aussi déterminant pour démarrer une collaboration sur de bonnes bases.

Cela suppose une préparation en amont et une organisation qui implique une partie ou la totalité du personnel. L'idée est de permettre au nouveau collaborateur de s'acclimater dans les meilleures conditions à son nouvel environnement de travail et de comprendre très rapidement la culture d'entreprise.

¹ <http://www.commenttravaillerpluslongtemps.be> , ARACT-Guide-de-l'intégration-dans-l'entreprise.pdf pp 6-7 consulté le 15/04/2019 à 18h12

² BELAID M C , guide pratique de la gestion des ressources humaines,Ed page bleue, Québec,2009, p55

1. Un premier contact essentiel avec l'entreprise

Le premier contact avec un nouveau collaborateur est fondamental pour l'image de l'établissement.

2. Réussir l'accueil d'un nouveau salarié

Est donc indispensable pour l'entreprise. Le principal défi est de parvenir à ce que la nouvelle recrue se sente bien dans un nouvel environnement et trouve sa place dans une organisation existante.

Une distinction s'impose, l'accueil n'est pas la même chose que l'intégration. Il est important que la réception du nouvel employé ne se fasse pas à l'improviste. Pour ne pas surprendre ou frustrer les anciens salariés, il est judicieux d'informer à l'avance l'équipe de l'arrivée d'un nouveau collègue. Cela a aussi le mérite d'éviter les non-dits et les rumeurs mais surtout de préparer tout le monde au jour J.

3. Préparez le poste de travail

Parmi les préparatifs indispensables pour l'arrivée du nouveau collaborateur figure le poste de travail.

L'entreprise se doit de créer un environnement de travail agréable et propice à la bonne exécution de ses tâches. Prenez donc le temps de préparer le poste avec le matériel adéquat. Aménagez un espace de travail propre et, dans la mesure du possible, confortable. N'hésitez pas à indiquer au nouveau salarié s'il peut ou non apporter quelques touches personnelles à son espace de travail.

Les valeurs, le mode de fonctionnement, le règlement intérieur, et donc tous les éléments de la vie de l'entreprise, diffèrent d'une enseigne à une autre. La nouvelle recrue doit assimiler rapidement cette culture d'entreprise. Pour l'y aider, la société peut désigner un tuteur opérationnel, qui servira un temps de référent, le plus souvent de manière informelle. L'usage est de choisir un salarié expérimenté, pédagogue, et disponible.¹

¹ www.cnfce.com/dossier/accueillir-nouveau-salarie-en-entreprise consulté le 08/04/2019 à 21h30

4. Présentez les locaux et les salariés

Prenez le temps de faire visiter à un nouveau collaborateur, l'ensemble des locaux, en lui donnant, dès son arrivée, les moyens d'accès aux espaces communs et aux espaces de travail (clés, badges, codes d'accès...).

Il lui revient au référent désigné de présenter les collègues, le livret d'accueil, le poste de travail du nouveau collaborateur, d'expliquer la culture de la marque, d'organiser des points réguliers, etc. Son objectif est de l'amener avec être rapidement intégré et autonome, donc de mener à bien les missions relatives à son poste.

Les points réguliers revêtent une importance capitale pour l'entreprise et le nouveau venu. C'est une occasion pour lui de poser diverses précisions sur ses missions, organisation et règlement interne, la hiérarchie... Pour l'entreprise, c'est une manière de montrer qu'elle s'intéresse à ses collaborateurs, qu'elle est à l'écoute.¹

2.2. 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.

1. Préparer le poste de travail en amont

Avant l'arrivée de votre nouveau collaborateur, assurez-vous 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 J.

2. Informer ses équipes

Rien de plus frustrant que d'apprendre à l'improviste l'arrivée d'un nouveau collègue ! Informez vos équipes en amont au cours des points hebdos, des réunions d'équipe, le cas échéant par e-mail. Pensez à donner son nom pour permettre à vos

¹www.cnfce.com/dossier/accueillir-nouveau-salarie-en-entreprise op cit consulté le 08/04/2019 à 21h30

collaborateurs de l'identifier à son arrivée. Et surtout expliquez clairement la mission que vous lui confiez.

3. Faire le tour de l'entreprise

Ne vous précipitez pas pour mettre immédiatement votre nouveau salarié devant son poste de travail. Le jour de son arrivée, prenez le temps de lui faire visiter votre 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.¹

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, les séniors et la génération Y.²

5. Désigner un tuteur opérationnel

Autre conseil pour multiplier les chances de succès : désignez un tuteur pour accompagner le nouveau salarié 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.

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

¹ lemagrh.randstad.fr/comment-reussir-integration-nouveau-salarie/ consulté le 07/04/2019 à 13h59

² Ibid. consulté le 07/04/2019 à 14h05

s'assurer que le nouveau salarié intègre le contenu de son poste et qu'il ose demander des explications supplémentaires. Accueillir ne signifie pas forcément intégrer.¹

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'atteinte des objectifs individuels du nouvel arrivant.²

2.3. Les procédures d'intégration du nouveau salarié

Il ne s'agit donc pas simplement d'accueillir votre nouvel arrivant et de l'installer directement à son poste de travail. Une bonne intégration s'anticipe et se prépare, en voici les principales clés.

Préparer l'arrivée en premier lieu, il est primordial de prévenir les équipes concernées avant l'arrivée du salarié dans les locaux. En effet, rien n'est plus déplaisant pour un nouvel arrivant que de sentir que ses nouveaux collègues n'ont pas été informés de sa venue.

Afin d'éviter tout malaise, vous pouvez préparer un mail informant tous les collaborateurs touchés de près ou de loin par cette intégration.

1. Organiser un parcours d'intégration

Le jour de son arrivée, n'installez pas tout de suite le salarié à son poste de travail. Comme tout nouvel arrivant, il a besoin de se faire à son environnement et à ses interlocuteurs. Préparez-lui donc un véritable parcours d'intégration afin de le mettre en confiance.

Vous pouvez commencer par accueillir votre nouvelle recrue autour d'un petit déjeuner en compagnie des membres du département qu'il intègre. Ce sera une première occasion de le présenter à ses collègues.

¹lemagrh.randstad.fr/comment-réussir-intégration-nouveau-salarie/op cit . Consulté le 07/04/2019 à 13h59

²Ibid .Consulté le 07/04/2019 à 13h59

Profitez de ce moment pour lui donner les documents d'accueil en lui expliquant où trouver les informations utiles à sa prise de poste.

Faites ensuite avec lui le tour de l'entreprise, en prenant le soin de lui montrer les salles de pause, réfectoire, sanitaires et issues de secours. Ainsi, votre fraîche recrue pourra se familiariser à son nouvel espace.¹

Après avoir déjeuné avec le service auquel il sera rattaché (toujours de manière à créer du lien), prévoyez un support de présentation de l'entreprise, reflétant la culture qui lui est propre et les principales méthodes de fonctionnement en son sein. Il est essentiel à sa bonne intégration par vos équipes, que votre nouveau salarié s'imprègne de l'image de votre entreprise et qu'il en porte les mêmes valeurs.

Pour terminer cette journée d'intégration, organisez un rapide premier entretien avec votre salarié, pour lui donner l'occasion de vous soumettre ses premières interrogations ou incompréhensions à chaud. Ce sera également le bon moment pour redéfinir précisément avec lui le poste qu'il va occuper, en mentionnant les objectifs attendus à court et moyen terme.²

2. Les 6 à 9 mois suivant l'arrivée

La période d'intégration prend plusieurs mois, il ne faut pas le perdre de vue.

Dans les premiers temps, le salarié va beaucoup apprendre des autres et en particulier de son tuteur, qui lui offrira une transmission des savoirs intégrant les us et coutumes de la société.

Encore une fois, restez disponible. Il doit se sentir à l'aise à l'idée de venir vous questionner lorsqu'il rencontre une problématique.

Sur cette période, vous pouvez également demander à votre recrue de vous rédiger un rapport d'étonnement. Ce travail éveillera sa curiosité sur son nouvel environnement

¹<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/integration-un-nouveau-salarie.htm> consulté le 26/04/2019 à 18h02

²Ibid. consulté le 26/04/2019 à 18h02

et lui apportera une certaine crédibilité. Il vous sera tout autant bénéfique, dans la mesure où ces retours pourront être utilisés comme pistes d'amélioration.

Organisez avec lui des points réguliers afin de suivre son évolution et de renforcer son épanouissement au sein de votre structure.¹

3. Dimension de l'intégration

3.1. Les relations sociales

3.1.1. Définition des relations sociales

Quel que soit le champ relationnel où se situent les acteurs, la relation sociale peut être définie comme un échange entre deux acteurs, qui éveille chez eux des attentes culturellement définies, et qui se déroule sous des contraintes sociales. Du même coup, une relation sociale est une forme de coopération qui tend vers l'égalité.

Les relations sociales ou relations professionnelles désignent l'ensemble des rapports qu'entretiennent l'État, les salariés et leurs représentants, les employeurs et leurs organisations. L'institutionnalisation de ces relations professionnelles a conduit certains auteurs à parler de système de relations professionnelles dont la vocation est de produire les règles indispensables au bon fonctionnement de l'action collective.

Les relations sociales se manifestent concrètement à travers des interactions, on peut donc distinguer relation et interaction, alors que la relation est une dimension de l'homme être social à travers l'existence de lieu qui l'insèrent dans un tissu social, l'interaction désigne le cadre et les processus à l'intérieur des quels s'expriment les relations.

Les relations sociales sont régies par des normes sociales de conduites ces normes s'expriment de plusieurs façons, dans une relation, les gens adoptent des relations suivant ce qui est considéré comme désirable socialement au niveau de leurs

¹ <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/integration-un-nouveau-salarie.htm> op cit Consulté le 26/04/2019 à 18h02

comportement, une relation est également fonction de la situation et du lieu dans la quels elle se déroule.¹

3.1.2. Relation sociale et modèle culturel

Comme nous venons de le voir, la résolution des problèmes vitaux de la vie commune implique la pratique de relations sociales qui, toutes, comportent des contraintes du collectif sur les individus qui en sont membres : la puissance, le pouvoir, l'influence, l'autorité, l'hégémonie. Or, l'individu humain, pour des raisons que je ne peux exposer ici, ne supporte les contraintes du collectif que si elles ont, pour lui, un sens, dans le double sens du terme orientations des conduites (elles ne sont jamais complètement arbitraires) et significations (elles ne peuvent jamais lui paraître complètement absurdes). L'être humain est donc un être de sens : il a besoin, pour toute relation qu'il pratique, de produire des justifications, des légitimations, qu'il intériorise et qu'il explicite.

Puisque la relation sociale est le fondement de la vie commune, elle est aussi la notion centrale de la sociologie. Dès lors, il est indispensable de conceptualiser cette notion, pour la rendre opérationnelle dans le travail de recherche empirique et pour proposer une telle conceptualisation.²

Nous avons jusqu'à présent regardé d'une part les évolutions conjointes des types de relation sociale du point de vue des rapports de pouvoir et des caractéristiques de genre du salariat, et d'autre part la manière dont les questions du genre étaient (ou n'étaient pas) abordées en tant que thèmes possibles des négociations autour de la mixité des postes et des métiers et de l'égalité professionnelle.

Mais les acteurs de ces relations sociales et des négociations sont eux-mêmes hommes ou femmes, ce qui à l'évidence n'est pas sans lien – on a pu le voir dans les établissements enquêtés – avec la manière dont le genre est pris ou non en compte.

¹FISCHER Gustave-Nicolas,, les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, 2^{ème} Ed DUNOD, Paris, 1996, P.31.

²<https://www.erudit.org/fr/revues/npss/2009-v5-n1-npss3564/038621ar.pdf> consulté le 20/05/2019 à 13h20

Pourtant, si ce n'est pas sans lien, le lien n'est pas mécanique, et dépend du contexte plus large des relations sociales.¹

3.1.3. L'intégration dans la politique de relations sociales

L'intégration relève de la politique des relations sociales dans la mesure où elle se réalise dans un collectif de travail ainsi convient-il de s'intéresser aux modes sociaux et culturelle dans lequel va entrer un nouvel agent. de plus, l'intégration s'inscrit dans la politique de relations sociales, dans la mesure elle requiert de la reconnaissance au travail. Il est de la mission de la direction de l'établissement de valoriser son personnel et de lui donner les moyens d'une vie au travail satisfaisante.

3.2. Pour quoi traiter l'intégration d'un salarié pour une entreprise

3.2.1. Les conséquences d'une mauvaise intégration

S'il est essentiel de traiter l'intégration de ses salariés, c'est parce qu'une mauvaise intégration peut amener des conséquences néfastes. Tout d'abord, elle peut susciter une déception chez les collaborateurs. En effet, si les personnes peuvent être plein d'enthousiasme au début, elles peuvent ensuite voir rapidement leurs attentes et promesses non respectées.

Par ailleurs, une mauvaise intégration peut entraîner un départ prématuré. D'ailleurs, 20% des CDI sont rompus pendant la période d'essai à l'initiative des employés. Bien évidemment, les ruptures de contrats ne s'expliquent pas uniquement par une mauvaise intégration mais celle-ci peut en être un facteur. C'est aussi embêtant pour l'employeur qui doit rechercher à nouveau un employé malgré son manque de temps. Ainsi, les employeurs ne gagnent rien à proposer une mauvaise intégration aux nouveaux arrivants. Par ailleurs, après leurs départs, les employés peuvent évoquer directement leurs mauvaises expériences à des proches, à d'anciens collègues et parfois même sur les réseaux sociaux, ce qui aura

¹<https://www.cairn.info/les-relations-sociales-enentreprise--9782707153128-page-193.htm> consulté le 20/05/2019 à 13h53

des répercussions négatives pour l'entreprise. Ainsi, une mauvaise recommandation pourra nuire à l'image de l'entreprise.¹

3.2.2. Les bénéfices d'une bonne intégration

Si traiter l'intégration des salariés représente un coût pour l'entreprise, il faut toutefois noter que les bénéfices d'une bonne intégration sont nombreux pour l'entreprise. En effet, en prenant soin des salariés dès leurs arrivées dans l'entreprise, en les accompagnants et en leur accordant du temps pour leur expliquer la culture de l'entreprise, les habitudes de vie et leurs missions, les salariés pourront être davantage engagé envers leur entreprise.

Grâce à cet engagement, ils pourront être plus créatifs et performants. Par ailleurs, l'intégration des salariés pourra être un élément attirant pour les recrutements. Quant à ceux ayant appréciés leur intégration, ils pourront contribuer au développement de la marque employeur en en parlant autour d'eux.²

Conclusion

L'intégration a souvent été analysée comme un concept horizon au sens où il permet tout à la fois de penser les institutions qui contribuent à assurer ce qui fait l'unité et la régulation d'une société, les politiques qui servent cette ambition et les individus dont on peut suivre les phases du processus au cours duquel ils parviennent à s'attacher à des groupes déterminés et au système social dans son ensemble.

¹<https://cowork.io/fr/blog/temoignages/integration-salarie> consulté le 12/05/2019 à 20h45.

²Ibid. consulté le 12/05/2019 à 20h47

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule

Dans ce chapitre nous avons présenté DANONE DJURDJURA ALGERIE, d'abord nous avons parlé de l'historique de DDA , Situation géographique, identification de l'entreprise (DDA), de l'organisation et fonctionnement de Danone, et enfin l'objectif de DDA.

1. Historique

1.1. Groupe DANONE

Les origines du groupe DANONE (ci-après également « le groupe ou DANONE ») remontent à 1966, lors que la fusion de deux société verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (« BSN »).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cède son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale.¹

¹ Document interne, consulté le 08/04/2019 à 09h50

Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales « Biscuits » de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforces sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décide, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également « la société »).

En 1997, le groupe a engage un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe DANONE a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).¹

¹ Document interne, consulté le 08/04/2019 à 09h55

1.2. LAITERIE DJURDJURA

Limitée à la fabrication de produits laitiers, DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe BATOUCHE et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe BATOUCHE.¹

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe BATOUCHE, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ihzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe BATOUCHE a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise » , avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « à cœur vaillant rien d'impossible », l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe BATOUCHE inaugure sa nouvelle unité.

¹ Document interne, consulté le 08/04/2019 à 10h00

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert). En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.¹

1.3. PARTENARIAT « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA »

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais en prenant une participation de 51% dans la société « DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA)».

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

2. Situation géographique

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

- Dans une zone industrielle « TAHARCHT » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.
- A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaia, chef lieu wilaya et pole économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Pris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

¹ Document interne, consulté le 08/04/2019 à 10h03

3. Identification de l'entreprise (DDA)

3.1. Dénomination sociale

Avant le partenariat

- Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA

Après le partenariat

La dénomination des deux sociétés après le partenariat est « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA ».

3.2. Le siège social

Avant le partenariat

- Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

Après le partenariat

- Le siège social de la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

3.3. Forme juridique

Avant le partenariat

- Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a prolongé la durée de société au 13 décembre 2040.¹

¹ Document interne, consulté le 08/04/2019 à 10h20

- Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).¹

Après le partenariat

- Société Par Action au capital de 7900 200 000 DA
- Téléphone : 213(034) 19 61 53 -(034) 19 61 68
- Téléfax : 0982 400 948
- Responsables actuel :
 - M^r. Boussaad BATOUCHE (Directeur Général),
 - M^r. Claude JOLY (Directeur Adjoint).

3.4. DANONE ACTUELLEMENT

- En 2006 exactement en mois de juillet « DANONE DJURDJURA » est devenu « SPA DANONE » avec 95%
- Les 5% restantes pour la famille BATOUCHE.

4. La production et les différents produits

L'unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel.
- Seven bénéfiques,
- Bioactivia aromatisé,
- Bioactivia aux fruits,
- Crème dessert (DANETTE),
- Yaourt fruité (fruits),
- Yaourt à boire (Dan'up),
- Jus (Danao),
- Petit Gervais nature,
- Petit Gervais aux fruits.

¹ Document interne, consulté le 08/04/2019 à 10h40

5. L'organisation et fonctionnement de Danone

5.1. L'organigramme

L'organigramme est un schéma représentant l'organisation d'une entreprise ou d'un Service de façon classique en représentant verticalement le découpage hiérarchique et horizontalement le découpage des activités. L'un des principes de base énoncé par H.FAYOL et celui de l'unité de commandement, selon le quel une même personne ne peut recevoir d'ordre.

5.2. Le service production

Elle est responsable de la production et du personnel de production son rôle est :

- D'assurer la production et la gestion du carnet de bord de la production.
- De contrôler et suivre les statistiques de production.
- De produire l'équivalent en quantités demandée par le commercial et en normes par le service qualité.

Ce service est composé de responsable de production, chaque atelier comporte un effectif de 60 personnes, est supervisé par un chef d'équipe.

5.3. Le service qualité

Ce service assure la sécurité industrielle et veille au respect de la triple exigence d'hygiène, de respect de la réglementation et de conformité aux normes de Danone et aux normes internationales.

5.4. Service maintenance

Ce service s'occupe de l'entretien et de la répartition des machines. En cas de panne, des mainteniciens étrangers interviennent dans le cadre du contrat de maintenance liant (DDA) aux fabricants de production.¹

¹ Document interne, consulté le 08/04/2019 à 10h 50

5.5. Le service logistique

Le service de la logistique de (DDA) gère les flux physique et informationnels entrants (matière première, bon de livraison) et sortants (produit finis, rapport sur l'état des stocks) depuis l'approvisionnement en matières première jusqu'à la livraison aux distributeurs.¹

5.6. Centre d'expédition

Il s'occupe des opérations de transfère et de livraison des marchandises, et a pour mission :

- Gérer les sorties du produit fini,
- Organiser de façon optimale les flux des produits finis dans l'entreprise vers les dépositaires qui se trouvent à Akbou, Constantine, Alger, Oran.

5.7. La direction commerciale

Cette direction s'occupe de la commercialisation des produits (DDA), de la stratégie commerciale et la politique de remise ainsi la force de vente de l'entreprise.

5.8. L'administrateur des ventes

Son but est de recevoir des commandes des distributeurs par le biais des supérieurs et des responsables régionaux, puis élaborer et signer les documents commerciaux. Elle se renseigne avant tout l'état des stocks de marchandises grâce à la connexion réseau avec le service logistique.

Ensuite, l'administrateur rédige le bon de livraison et la facture d'ont il envoie des copies aux autres partie prenantes.

¹ Document interne, consulté le 08 /04/2019 à 11h12.

De plus, il tient un tableau de bord qui retrace les opérations des ventes effectuées au jour le jour : liste des commandes, des livraisons, des clients, et des ventes en volume et en valeur.¹

5.9. Le service trade marketing

Rattaché à la direction commerciale, le responsable trade marketing élabore la politique promotionnelle et les plans d'actions annuels dans le respect de la politique commerciale de l'entreprise.

5.10. L'analyse de ventes

Elle analyse les données relatives aux ventes à l'intérieur des circuits de distribution. Les recommandations de l'analyse permettent une meilleure maîtrise de la politique commerciale dans son volet distribution.

5.11. La direction finance

Elle se compose de quatre départements :

- Comptabilité
- Trésorerie
- Contrôle inter judiciaire
- Contrôle de gestion

5.12. Direction des ressources humaines

La DRH a pour mission de repérer les talents et de les motiver pour en tirer le meilleur rendement.

Ses tâches vont de la sélection des candidats (DDA ne délègue pas cette tâche à un cabinet de recrutement), à la gestion de carrière en passant par l'élaboration des plans de formation et des systèmes de motivation.

La DRH de DDA a pour effectifs cinq personnes.

¹ Document interne ,consulté le 08/04/201 9à 11h30.

5.13. Service de personnel

Il a pour mission :

- Classification des postes,
- Regroupement des postes en unités de travail efficaces,
- Recrutement du personnel,
- Gestion des congés annuels, congé exceptionnels, congés de la maladie,
- Etablissement des états et fiche de paie,
- Règlement des problèmes sociaux du personnel.¹

5.14. Les objectifs de DDA

En qualité du leader dans son domaine, DDA a comme ultime objectif de maintenir son statut de leadership, en plus de cela DDA a fixé d'autres objectifs complémentaires tels que :

- Délivrer des produits sains et conformes, pour protéger le consommateur,
- Accroître ses parts de marché en volume et en valeur, grâce à la commercialisation des produits de meilleure qualité que ceux de la concurrence,
- Satisfaire les besoins et attentes des clients en vue de les fidéliser,
- Lancer de nouveaux produits sur le marché,
- Etablir d'autres contrats d'exclusivité avec des nouveaux clients, et installer de nouvelles unités de production,
- Fournir régulièrement des produits sains, et conformes en vigueur et aux exigences du consommateur,
- Partager ses principes qualité au sein de l'entreprise communiquée sa vision qualité pour le consommateur.

- **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons présenté les différents aspects de l'entreprise DDA.

¹ Document interne , consulté le 08/04/2019 à 11h45

Chapitre V
Analyse et
interprétation des
résultats

Préambule

Dans ce chapitre, nous avons analysé les réponses des enquêtés, en procédant par la présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude, ensuite on entame l'analyse de la première hypothèse, suivant de la discussion de cette dernière, en deuxième lieu, en analysant la deuxième hypothèse notamment et enfin une synthèse pour ce chapitre.

1. Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude

Tableau N°01 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les catégories d'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage
]20-30]	30	28,3
[31-40]	43	40,6
[41-50]	26	24,5
[50et plus]	7	6,6
Total	106	100

Source : Enquête sur terrain

Dans notre travail de recherche, nous avons constaté que la classe d'âge [31-40[, est majoritaire d'un pourcentage de 40,6%, cela signifie que DANONE emploi une partie d'âge moyennement jeune.

On remarque aussi que 28,3% des salariés qui ont un âge entre [20-30 [, représente un pourcentage qui occupe la seconde place, par contre la classe de [41-50[, est d'un pourcentage de 24,5% et enfin une minorité de 6,6% est observé à l'âge de cinquante ans et plus.

A partir de cette analyse, on constate que l'entreprise recrute beaucoup plus la catégorie des jeunes de 31 à 40 ans. Ce qui induit que l'entreprise a besoin d'une main d'œuvre active dans les ateliers de production. On constate que cette entreprise encourage le recrutement, et leur procure une ancienneté, un savoir faire et une solide expérience, ainsi pouvoir s'émerger dans la société comme étant un élément actif.

Tableau N°02 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Primaire	3	2,8
Secondaire	28	26,4
Moyen	15	14,2
Universitaire	60	56,6
Total	106	100

Source : Enquête sur terrain

Ce tableau représente le niveau d'instruction de notre échantillon d'étude, on remarque que la plupart des enquêtés sont des universitaires avec un pourcentage de 56,6%, vient ensuite le niveau secondaire par un pourcentage de 26,4% et 14,2% ont un niveau moyen et à la fin on trouve le niveau primaire à très faible pourcentage qui est de 2,8 %.

Cela peut expliquer le besoin de l'entreprise aux diplômés qui ont suivi des études supérieures, acquis des connaissances théoriques.

DANONE SPA donne l'occasion aux jeunes fraîchement diplômés de s'intégrer, car ils s'incèrent plus facilement sur le marché de travail.

L'accès aux études supérieures à longterm a été considéré comme la garantie d'une insertion réussie dans la vie active et que certaines tâches exigent de hautes qualifications.

Pour cela le recruteur au niveau de la direction des ressources humaines au sein de l'entreprise DANONE, évalue les postulants à l'aune de leurs propres trajectoires sociale, scolaire et professionnelle, ce qui conduit à privilégier un autre soi-même, à fin de veiller au mieux aux procédés de production.

Tableau N°03 : Répartition de l'échantillon d'étude selon les catégories professionnelles.

Catégories professionnelles	Effectifs	Pourcentage
Maitrise	38	35,8
Exécution	41	38,7
Cadre	27	25,5
Total	106	100

Source : Enquête sur terrain

D'après les données indiquées dans ce tableau ci dessus qui représente les catégories professionnelles de DANONE. On remarque que la catégorie d'exécution est représenté d'un effectif de 41 avec un pourcentage de 38,7% suivis de 35,8% pour les agents de maitrises et enfin 25,5% qui représente la catégorie de cadre.

On constate dans ce tableau que la catégorie des agents d'exécutions est majoritaire car c'est la partie productrice de l'unité à fin d'assurer un bon produit et répondre aux besoins du marché.

Cette représentation totale des agents d'Exécutions s'explique que le travail principale appliqué au niveau de Danone, c'est la production de matières lactières telle que le yaourt et pour augmenter le taux de production.

2. Analyses des données et discussions des hypothèses

2.1. Première hypothèse

2.1.1. Analyse des données

Tableau N°04: La relation entre l'effet de la culture d'entreprise maîtrise des normes et valeurs de l'entreprise.

Maitrise des normes et des valeurs Effet de La culture d'entreprise	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Les amis de travail	60	56,6	8	7,5	68	64,2
Le responsable de l'entreprise	32	30,2	6	5,7	38	35,8
Total	92	86,8	14	13,2	106	100

Source : Enquête sur terrain

On remarque que les enquêtés trouvent qu'il y'a une relation entre la maitrise des normes et des valeurs sur l'effet de la culture d'entreprise sur les relations entre les salariés avec un taux de 86,8% par contre on trouve 13,2% qui n'ont pas effectué une relation.

On observe dans ce tableau que les enquêtés trouvent qu'il y'a une relation entre la culture d'entreprise et les relations entre les amis de travail avec un taux de 64,2% par contre 35,8% voient que l'effet de la culture d'entreprise sur les relations entre le responsable de l'entreprise.

Cela explique qu'à partir de la culture d'entreprise que suit DANONE, facilite son fonctionnement et le déroulement des processus de production, en étant partagée par la plupart de ses membres, elle établie des liens profonds entre eux. De cela on déduit que la culture d'entreprise est une source de cohésion entre les amis de travail et peut devenir de repère de tous ces employés.

Grâce à la culture d’entreprise, l’entreprise DANONE, montre une progression durable, tout en satisfaisant la demande du consommateur et représente le nouvel avantage concurrentiel.

La culture d’entreprise est une structure de valeurs ou un groupe de personne travaillant ensemble pour surmonter leur intégration interne Selon Maurice THEVENET, la culture d’entreprise est : « un regroupement de l’ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l’identité propre de l’entreprise».¹

Tableau N°05: La relation entre l’environnement culturel et social sur le bien être des salariés et la signification la culture d’entreprise.

L’effet de l’environnement culturel et social Signification de la culture d’entreprise	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Source de motivation	38	35,8	9	8,5	47	44,3
Source d’orientation	28	26,4	9	8,5	37	34,9
Source d’adaptation	15	14,2	7	6,6	22	20,8
Total	81	76,4	25	23,6	106	100

Source : Enquête sur terrain

On remarque qu’un pourcentage de 76,4% des enquêtés qui témoignent que l’environnement culturel et social a un effet sur le bien être des salariés contre un pourcentage de 23,6% d’un effectifs de 25 personne.

Et pour la signification de la culture d’entreprise on trouve un pourcentage de 44,3% pour la source de motivation, et un pourcentage de 34,9% pour la source d’orientation et un moyen pourcentage de 20,8% pour la source d’adaptation.

¹THEVENET Maurice Opcit p 16

On observe que 35,8 % des salariés trouvent que la culture d'entreprise est une source de motivation, ce qui signifie que DANONE se préoccupe de son personnel et leur procure un sentiment d'efficacité, et que la majorité des salariés sont d'accord sur l'effet que apporte l'environnement culturel et social sur leur bien-être qu'on considère comme élément très important, donc un salarié motivé, est plein de dynamisme et de positivisme.

Ce qui augmente la satisfaction au travail, améliore la compétitivité de l'entreprise et engendre un fort rendement, la réussite de l'individu étant de fait désormais liée à celle de l'entreprise.

La culture d'entreprise est une source de motivation cela déploie qu'au sein de l'entreprise DANONE existe une culture d'entreprise d'une importance capitale qui va fournir des éléments de motivation aux salariés. En effet, l'individu a besoin de sens, de cohérence pour être motivé.

Selon le spécialiste Maurice Thévenet, aucune culture d'entreprise ne peut motiver si elle n'admet pas de logique entre : Les discours et les actions, Les valeurs et le fonctionnement.

La culture joue un rôle encore plus déterminant dans la motivation quand elle parvient à modifier les préférences des individus. En effet, les expressions les plus fortes de la culture d'entreprise sont celles qui sont internalisées par les individus et qui deviennent une partie de leur identité.

La culture joue dans ces conditions un grand rôle dans la motivation des salariés.

Tableau N°06: Les attitudes acquises dans le travail à partir de la culture d'entreprise.

Attitude dans le travail Catégorie professionnelle	Savoir		Savoir faire		Savoir être		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Maitrise	8	21,1	21	55,3	9	23,7	38	100
Exécution	3	7,3	33	80,5	5	12,2	41	100
Cadre	6	22,2	13	48,1	8	29,6	27	100
Total	17	16,03	67	63,2	22	20,7	106	100

Source : Enquête de terrain

Le tableau ci-dessus montre que 63,2% de notre échantillon d'étude témoignent que les attitudes acquises à partir de la culture d'entreprise, est le savoir faire avec un taux de 80,5% des agents d'exécution, 55,3% pour les agents de maitrise et 48,1% des cadres.

En deuxième lieu, on observe que les attitudes acquises à partir de la culture sont le savoir être avec un taux de 20,75% dont : 29,6% des cadres, 23,7% des agents de maitrises ainsi que 12,2% des agents d'exécutions. Pour 16,03% des enquêtés qui indiquent les attitudes acquises dans le travail sont des attitudes de savoir : 22,2% des cadre, 21,1% des agents de maitrises et 7,3% des agents d'exécutions.

Nous pouvons dire que l'attitude acquise par les salariés au sein de DANONE ; le niveau savoir faire s'explique par l'expérience pratique et l'application des connaissances, qui induit à une maîtrise des modes opératoires et des processus.

Comme DANONE a une réputation alimentaire multinationale de fabrication divers produits laitiers, n'a pas droit à l'erreur pour ne pas nuire à la santé humaine, c'est pour cela que les connaissances mises en œuvre au sein de l'entreprise DANONE sont bien choisies en favorisant les compétant et les valorisent en faisant en sorte qu'ils se sentent impliqués dans le projet de l'entreprise, afin de préserver le savoir-faire opérationnel.

Tableau N° 07: le changement du comportement au travail à partir de l'effet de la culture d'entreprise.

Changement du Comportement au travail Catégorie professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	27	71,1	11	28,9	38	100
Exécution	32	78	9	22	41	100
Cadre	23	85,2	4	14,8	27	100
Total	82	77,4	24	22,6	106	100

Source : Enquête sur terrain

D'après les données de ce tableau on observe que 77,4% des enquêtés témoignent que la culture d'entreprise influence sur le changement de leur comportement au travail, dont 85,2 % des cadres, 78% des agents d'exécutions, 71,1% sont des agents de maîtrise.

Par contre 22,6% des enquêtés infirment que la culture d'entreprise influence sur le changement de leur comportement au travail, un taux de 28,9% sont des agents de maîtrises, 22% des agents d'exécutions, et enfin 14,8% sont des cadres.

On peut dire que la majorité des enquêtés trouvent qu'à partir de la culture de leurs entreprises, leurs comportements changent et s'unissent, car sur le fait que des changements d'organisation de travail s'imposent dans un but équitable entre le salarié et le dirigeant de l'entreprise, influence positivement sur le comportement des employés, ce qui consolide les relations entre eux, crée un environnement sain, convenable et idéal capable d'accroître leur productivité.

Cela implique que dans toutes entreprises y compris DANONE, si un changement significatif intervient dans le déroulement et le suivie des tâches, les salariés modifieront leurs comportements pour s'adapter à la situation nouvelle.

Dans notre cas, le degré de participation est assez élevé pour dire oui à l'effet de la culture d'entreprise sur le changement du comportement au travail et oui sur l'effet que procure les règles imposées par l'entreprise.

Tableau N°08: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'effet des traditions de l'entreprise.

Effet des traditions de l'entreprise sur les relations entre collègues	Effectifs	Pourcentage
Tendu	24	22,6
Ignorés	19	17,9
Relation d'aide et sympathie	63	59,4
Total	106	100

Source : Enquête sur terrain

Nous constatons qu'un pourcentage majeure de 59,4% avec une fréquence de 63 enquêtés disent qu'à partir des traditions de l'entreprise, résulte un effet d'aide et de sympathie entre eux.

Par contre une faible fréquence de 24, tendu qui représente 22,6%, et le reste des enquêtés ont déclaré que la tradition de l'entreprise n'affecte pas entre collègues.

D'après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 59,4% reste important et a un impact positif sur l'entreprise. Il indique qu'il y a une association et une régularité dans le milieu de travail, donc création d'une cohésion entre le personnel, ainsi une solidarité sociale.

Les relations d'aide, de sympathie et l'amitié entre collègues, de même que l'empathie et la gentillesse qui l'accompagnent, constitue l'un des éléments moteurs d'une culture d'entreprise positive, en créant un environnement de travail agréable, ce qui peut accroître la fidélité à l'entreprise et augmenter la rétention d'informations.

Grâce à la culture d'entreprise les employés évoluent dans un environnement ouvert et honnête qui n'est pas dominé par la pression et améliore la communication entre eux. Ce qui les laisse se sentir suffisamment confiants pour innover, ainsi satisfaire la demande du client.

Tableau N°09: Répartition de l'échantillon d'étude selon la formalisation de l'entreprise par un projet d'entreprise.

Formalisation de la culture	Effectifs	Pourcentage
Oui	83	78,3
Non	23	21,7
Total	106	100

Source : Enquête sur terrain

Les données du tableau démontrent que la majorité des enquêtés confirme que la culture de leur entreprise est formalisée par un projet d'entreprise avec un taux de 78,3%, par contre un taux de 21,7% des enquêtés infirme la formalisation de leur culture d'entreprise par un projet d'entreprise.

Cela peut expliquer que DANONE porte une forte culture d'entreprise, ce qui renforce son image en interne et lui permet d'avancer efficacement. Selon les 83 salariés affirmant que la culture d'entreprise est composée d'un projet professionnel, se trouve que ce projet est composé de trois niveaux ; une mission, des plans d'actions et des valeurs culturelles diversifiées.

Ainsi cela se fait en associant des mesures et mettre au point des stratégies de gestion, en améliorant la productivité de l'entreprise pour la rendre plus performante, par la disposition des compétences techniques, facilitant le dialogue par la mise en place des services pertinents, renforcer le bon fonctionnement de l'entreprise et la mise en application des mesures préventives et correctives.

2.1.2. Discussion des résultats

Tableau N° 10: La culture d'entreprise et son impact sur les relations sociales.

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments
Impact positif	17	(A04) : « déclare que la culture d'entreprise a un impact positif, ce qui donne une excellente image des partenaires extérieurs ». (A01) : « donne un bon rendement ».
Sens collectif	20	(A15) : « son impact, est la consolidation des liens entre les personnes ». (A07) : « témoigne qu'elle renforce les relations entre les personnes ».
Savoir faire	19	(A10) : « savoir faire, suivre les règles et avoir des liens fort avec le personnel ».
Total	56	/

D'après les données rassemblées auprès de notre échantillon et après l'analyse des réponses, on constate que, (20) enquêtés jugent que la culture d'entreprise a un impact sur les relations sociales du sens collectif au sein de l'entreprise, (19) ont témoigné que la culture d'entreprise a un impact sur les relations sociales qui est le savoir faire, et (17) des salariés ont ajouté que la culture d'entreprise a un impact positif sur les relations sociales.

(A07) : témoigne que « la culture d'entreprise renforce les relations entre les personnes ».

(A15) : ajoute que « son impact est la consolidation des liens entre les personnes ».

Il semble que la culture d'entreprise a un effet sur les relations sociales où elle renforce leurs relations, les fédère au tour de valeurs communes et fonde son identité.

(A04) : déclare que « la culture d'entreprise a un impact positif, ce qui donne une excellente image des partenaires extérieurs ».

(A01) : ajoute « un bon rendement ».

D'après les réponses des enquêtés, on peut constater que l'impact de la culture d'entreprise sur les relations sociales dans l'entreprise de DANONE est un impact positif d'où s'explique un climat de travail agréable qui leur permet de recevoir et de démontrer du respect auprès de leurs collaborateurs, la culture d'entreprise détermine en effet la manière dont interagissent les employés entre eux.

A ce la (A10) : ajoute « savoir faire, suivre les règles et avoir des liens fort avec le personnel».

Ceci s'explique que cet enquêté à partir de la culture de leur entreprise c'est d'avoir une habilité manuelle, de l'expérience pratique et aussi elle permet de maintenir une cohésion du personnel.

Il semble que (A10) trouve qu'à partir des connaissances partagées, normes suivies et valeurs acquises au sein de DANONE, génère et noue des liens fort entre les membres de l'entreprise.

- Après avoir analysé les données relatives à notre questionnaire, nous avons procédé à la vérification de la première hypothèse, qui se déroule sur :

« La culture d'entreprise a un effet sur les relations sociales des salariés ».

Cette hypothèse est évidemment confirmée, car à partir de notre analyse au prés des enquêtés de l'entreprise de DANONE, on a retenu que la culture d'entreprise est un facteur important et primordial où on remarque son effet sur les relations sociales des salariés dans ce contexte les résultats obtenus annoncent cela :

On premier lieu nous constatons dans le (tableau N°04) que la culture d'entreprise a un effet sur les relations entre les amis de travail et la maîtrise des normes et valeurs de l'entreprise qui facilite l'intégration dans le groupe de travail avec un pourcentage de **86,8%** c'est ce que explique que les employés de DANONE trouvent à partir de leur culture d'entreprise des liens profonds entre eux, et aussi elle est une

source de cohésion entre les amis de travail et peut devenir de repère de tous ces employés.

D'après le (tableau N°07) un taux de **77,4%** des enquêtés qui confirment qu'il y'a un effet de la culture d'entreprise sur le changement du comportement des salariés on développe cela qu'à partir de la culture de DANONE, leur comportements changent et s'unite ce qui consolide les relations entre eux.

Comme on a montré que la culture d'entreprise porte un effet sur les relation sociales dans les (tableaux N°04 et N°07) on peut expliquer principalement dans le (tableau N° 10) à travers de **20 enquêtés** qui jugent que la culture d'entreprise a un impact sur les relations sociales du sens collectif au sein de l'entreprise où elle fédère son personnel autour des valeurs communes et renforce ces salariés, la culture d'entreprise détermine la manière dont les salariés interagissent entre eux.

2.2. Deuxième hypothèse

2.2.1. Analyse des données

Tableau N°11: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'effet du projet d'entreprise sur les prises de décisions des employés.

Projet d'entreprise	Effectifs	Pourcentage
Oui	74	69,8
Non	32	30,2
Total	106	100

Source : Enquête sur terrain

D'après les résultats obtenus dans ce tableau un pourcentage de 69,8% des salariés qui constate que le projet d'entreprise a un effet sur les décisions prises par les employés, par contre une faible fréquence de 32 enquêtés qui représente un taux de 30,2%, sont en désaccord avec cette vision.

On explique cela par la formalisation de l'entreprise DANONE par l'ensemble des valeurs et règles, qui sont partagées par les membres, influencent sur l'ensemble des décisions que l'employé peut prendre dans le bien de l'entreprise.

DANONE, qui souhaite régulièrement atteindre un haut niveau de performances, donc, elle doit scrupuleusement respecter et prendre en considération les intérêts de ses employés.

Cette initiative doit soutenir la création de valeurs à long terme et de relations de travail basées sur un degré de confiance réciproque élevé d'une part, et d'une implication des employés en prenant des décisions correctes tenant références aux normes internes appliquées par l'entreprise, dans ce processus d'autre part.

Il est dès lors d'une importance primordiale qu'une entreprise donne aux employés le pouvoir de participer à la prise de décisions, car celle la fait parti du projet de l'entreprise. Les employés sont la clé de réussite et du développement de l'entreprise.

Tableau N°12: Répartition de l'échantillon d'étude selon le rôle des normes et des valeurs d'entreprise.

Rôle des normes et des valeurs	Effectifs	Pourcentage
Le stress	35	33
La fatigue	36	34
L'insécurité	35	33
Total	106	100

Source : Enquête sur terrain

Les résultats de ce tableau nous montre que la majorité des enquêtés perçoivent qu'à partir des normes et des valeurs dicte par DANONE leur permet de surmonter la fatigue avec un pourcentage de 34% par rapport au deux autres propositions qui occupent le même effectif à savoir 35 enquêtés pour 33%, qui déclarent que ces normes et valeurs leur surmontent le stress, et 35 enquêtés pour l'insécurité qui représentent également.

La culture d'entreprise est composée de normes de comportement qui sont des règles qui régissent la conduite des individus dans l'entreprise ou cette dernière aide à surmonter les problèmes de la fatigue pour bien les accompagner à accomplir leurs tâches.

Le « stress au travail » est donc un ensemble de réactions physiques et émotionnelles néfastes pouvant se produire en cas de conflit entre les exigences de travail de l'employé et le degré de contrôle exercé par celui-ci sur la satisfaction de ces exigences.¹

La fatigue physique et la fatigue mentale dans le milieu de travail peuvent occasionner des erreurs sérieuses et augmenter le danger et les accidents au point de risquer des vies.²

¹<https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html> consulté le 06/06/2019 à 21h15

²<http://www.anima-conferences-formations.com/fatigue-physique-mentale-travail> consulté le 06/06/2019 à 21h30

L'insécurité au travail à toujours existé. Mais aujourd'hui, avec la mondialisation, l'accélération des temps, les virages brusques liés aux changements de technologies, de produits et de stratégie. Et le besoin de sécurité est inhérent au sein de l'entreprise pour pouvoir donner le meilleur de soi même, être motivé, ainsi produire mieux.¹

Grâce à la culture d'entreprise que possède DANONE, elle offre un climat favorable et sain pour le personnel et donne les moyens d'agir de manière active en maîtrisant bien les tâches, afin de pouvoir surmonter les trois facteurs négatifs cités ci dessus, qui pourront nuire au devenir de l'entreprise ainsi qu'à la santé du consommateur.

¹https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/efficacite-personnelle/l-insecurite-au-travail-est-un-facteur-de-risques-psychosociaux_1866951.html consulté le 06/06/2019 à 20h15

Tableau N°13: l'effet des normes et les valeurs d'entreprise sur l'engagement des salariés.

engagement des salariés Catégorie professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	29	76,3	9	23,7	38	100
Exécution	32	78	9	22	41	100
Cadre	27	100	0	0	27	100
Total	88	83	18	17	106	100

Source : Enquête sur terrain

Les données statistique de ce tableau nous montre 83% de notre échantillon d'étude indiquent que les normes et les valeurs d'entreprise ont un effet sur leur l'engagement au travail, dont 100 % des cadres, 78% des agents d'exécutions 76,3% sont des agents de maitrise.

Par contre 17% des enquêtés qui déclarent que les normes et les valeurs d'entreprise ont pas un effet sur leur l'engagement au travail, un taux de 23,7% sont des agents de maitrises, 22% des agents d'exécutions, et un très faible pourcentage 0 % sont des cadres.

Cela peut s'expliquer que l'engagement des salariés est lié à différents facteurs que l'employé peut bien maîtrisés, où l'entreprise DANONE applique des normes et des valeurs qui ont un effet sur l'engagement de ces employés.

Elles permettent de donner du sens à l'action, d'orienter l'engagement, de renforcer la cohésion, à partir de l'effet des normes et valeurs que DANONE impose, les salariés engagés vont défendre les intérêts de l'entreprise, s'investir, travailler, être acteur et une pierre à l'édifice.

Tableau N°14: les normes d'entreprise de DANONE permet d'éviter les difficultés au travail

difficulté au travail Catégorie professionnelle	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Maitrise	32	84,2	6	15,8	38	100
Exécution	33	80,5	8	19,5	41	100
Cadre	24	88,9	3	11,1	27	100
Total	89	84	17	16	106	100

Source : Enquête sur terrain

D'après les données de ce tableau on observe que 84% des enquêtés remarquent que le respect des normes leur permet d'éviter les difficultés rencontrées au travail, dont 88,9% sont des cadres, 84,2% des agents de maitrises, 80,5% des agents d'exécution.

16% des interrogés qui déclarent le contraire, dont 19,5% des agents d'exécution, 15,8% des agents de maitrises, 11,1% des cadre.

On peut déployer que DANONE met à disposition des différents normes pour préserver les salariés des difficultés rencontrées au travail (risque d'accidents, et risque d'incendie). Ces règles permettent également à l'entreprise de réaliser des économies, de renforcer l'efficacité de ses activités, d'anticiper les risques et de se donner une image positive auprès de ses employés. Et tous cela va mener à améliorer et maintenir un haut niveau de rendement.

Un pourcentage de 88,9% des enquêtés sont d'accord pour le respect des normes et les valeurs pour anticiper les difficultés et aussi que les valeurs partagées dans l'entreprise motive ces salariés à avoir un bon rendement.

L'adhésion et le respect des normes sont considérés comme un langage commun, et un instrument primordial de coordination, qui permet à l'employé de surmonter les difficultés et problèmes survenus au cours du quotidien professionnel.

Le respect des normes de l’entreprise oblige à définir clairement les processus opérationnels, d’élaborer des procédures normalisées, à les documenter et à en faire le suivi, ce qui suscite une maîtrise parfaite des tâches et fait accroître la performance globale de l’entreprise.

Cela est considéré comme une méthode suprême pour construire une entreprise productive et efficace.

2.2.2. Discussion des résultats

Tableau N°15: Les normes utilisées à fin d’exécuter au mieux les tâches.

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments
Normes ISO, qualité, environnementale	28	(A04) : « norme ISO à partir de cette norme notre entreprise acquière de nouvelles compétence et favorise l’innovation ». (A 21) : « l’application d’une démarche environnementale tel que l’ISO ».
Normes de sécurité, Haccp et wise	28	(A07) : « norme HACCP une méthode qui permet de garantir l’hygiène des aliments ». (A12) : « norme de sécurité ».
Total	56	/

Les normes peuvent être appliquées aux produits, mais elles peuvent également comprendre bon nombre de vos processus, ces normes peuvent aider à atteindre les objectifs de l’entreprise dans ce cas et à partir des résultats obtenue pour cette question on constate que (28) enquêtés indiquent que dans DANONE utilise les normes d’ISO, qualité, environnementale.

Et d’autre part (28) qui jugent que parmi les normes utilisées pour mieux exécuter les taches se sont des normes de sécurité, HACCP (En anglais : Hasard Analysis Critical Control Point et signifie en français : l’étude des risques et la maîtrise des points critiques (CCP)), WISE (Work In SafeEnvironment).

Dans ce résonnement (A04) : déclare « norme ISO à partir de cette norme notre entreprise acquière de nouvelles compétence et favorise l'innovation ».

(A 21) : ajoute « l'application d'une démarche environnementale tel que l'ISO ».

Cela signifie que DANONE utilise les normes internationales ISO ayant des avantages, étant un outil stratégique permettant d'abaisser les coûts en réduisant les déchets et les erreurs tout en améliorant la productivité.

(A07) : « norme HACCP une méthode qui permet de garantir l'hygiène des aliments ».

Grâce à ce dispositif, DANONE procède à analyser les différents sécurités des aliments et à permettre la maîtrise des CCP en établissant des seuils à ne pas dépasser pour garantir la propreté de consommation des aliments. Cet outil est une aide proposant des plans d'action et des corrections lorsque les CCP sont trop haut.

(A12) : « norme de sécurité ».

A partir de ces deux témoignages, on déduit que le bien-être en entreprise repose sur le niveau de sécurité et il est important d'être aux normes pour anticiper les mauvais coups.

Tableau N°16: Les principaux facteurs qui facilitent les tâches au sein de l'entreprise DANONE.

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments
Climat favorable	38	(A02) : « Climat social ». (A32) : « Avoir un bon environnement ». (A05) : « Travail en équipe ».
Expérience sur le terrain	7	(A21) : « Expérience sur le terrain ». (A13) : « La formation complémentaire ».
Autre	11	(A23) : « Disposition de matériels nécessaire ». (A51) : « Une bonne communication ».
Total	56	/

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon et après l'analyse de l'ensemble de ces réponses, il me semble que le climat favorable est un facteur qui facilite les tâches pour la plupart de nos enquêtés soit (38), en deuxième lieu (11) enquêtés qui ont jugés autres choses par contre (07) personne qui ont jugés que le facteur qui leur facilitent leur tâches.

(A02) : déclare « avoir un climat social favorable ».

(A32) : ajoute « avoir un bon environnement ».

A partir de ces deux témoignages, on peut dire que le climat social désigne un degré de satisfaction entre les collaborateurs et l'environnement de travail, ce climat social favorable contribue à une meilleure performance de l'organisation.

(A05) : déclare parmi les facteurs qui facilitent les tâches dans leur entreprise c'est « travail en équipe ».

A partir de là, on peut dire que le travail en équipe est un élément qui détermine la réussite ou l'échec d'un projet, qui crée des relations d'union et de sympathie, de ce fait, DANONE favorise cet élément afin d'accomplir plus de tâches, avec un meilleur résultat, ce qui présente une source de motivation pour les employés.

(A21) : montre que « Expérience sur le terrain ».

Cela est considéré comme un facteur de qualification, qui facilite les tâches à l'employé, le rend confiant, l'aide à la prise de décisions dans le cas d'urgence.

Donc, c'est un atout pour l'entreprise et une dimension de développement professionnel.

(A13) : déclare « la formation complémentaire ».

On peut expliquer ce facteur par son importance, pour faciliter les tâches où ils forment leur employés pour mieux les diriger en ce qui concerne leurs métiers exercés au sein de l'entreprise.

La formation est un outil de développement, la DDA forme les employés pour qu'ils soient plus performants et qui par conclusion donnent un meilleur rendement, l'entreprise a bénéficié des employés plus performants et eux bénéficient des formations qui vont faciliter par la suite leur travail et la polyvalence des postes.

Et d'autres réponses déclarer par les enquêtés,

(A23) : ajoute que « Disposition du matériels nécessaire ».

Cela peut s'expliquer que ces matériels sont nécessaires, ça permet aux employés d'exercer leur fonctions, ça améliore la qualité de vie au travail en s'adaptant mieux aux techniques de travail.

(A51) : ajoute « avoir une bonne communication entre les collaborateurs ».

La communication prend une importance dans le travail de nos jours, qui est un mouvement interne de l'organisation renforce le développement de travail collaboratif.

Tableau N° 17: L'effet de la culture d'entreprise sur la maîtrise des tâches dans DDA.

Les catégories de réponses	Fréquences	Arguments
Amélioration continue	29	(A02) : « amélioration continue ».
Responsabilité	12	(A20) : « avoir une responsabilité envers son travail ».
Un bon climat	6	(A44) : « un climat stable ».
Autre	9	(A06) : « réduit les écarts ».
Total	56	/

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon, les salariés témoignent que la culture d'entreprise a un effet sur la maîtrise des tâches du côté de cohésion sociale et celle de bonne orientation et une amélioration continue avec un effectif de (29) enquêtés, en deuxième lieu ont jugé que son effet est de la responsabilité d'un effectif soit (12), soit (6) qui ont ajoutés un bon climat et autres chose, sont (9).

Dans ce sens, (A02) : déclare « amélioration continue pour bien accomplir les tâches au mieux ».

A partir de ce témoignage l'amélioration continue pour la maîtrise des tâches dans l'entreprise DANONE pour atteindre un meilleur rendement possible.

Cela est suivi par les systèmes de management environnemental et de la qualité.

(A20) : ajoute « avoir une responsabilité envers son travail ».

La culture d'entreprise donne une responsabilité pour ces salariés à partir des valeurs et règles partagées au sein de DANONE pour que chacun puisse maîtriser ces tâches, prendre des décisions pour une progression incessante de l'entreprise et faire face à un marché concurrentiel.

(A44) : ajoute « avoir un climat stable ».

La réponse de cet enquêté nous montre qu'avoir un climat stable et un environnement confort cela aide à maîtriser son emploi, le suivre dans les règles et les normes qui convient.

Pour les employés, un bon climat de travail améliore leur satisfaction. Il limite leur stress et améliore leur moral. Il influence aussi leur bon comportement au travail leur motivation et leur façon de communiquer.

Pour l'organisation, avoir des employés heureux et créatifs joue un rôle actif et a un impact positif sur la productivité, la capacité d'innover, son adaptabilité au changement et sur la qualité du service à la clientèle. De même cela contribue à réduire l'absentéisme et le nombre d'accidents. Un bon climat de travail permet aussi d'assurer la stabilité et représente un atout majeur pour attirer les meilleurs employés.¹

- La deuxième hypothèse qui se porte sur :

« La culture d'entreprise conduit à la maîtrise des tâches ».

D'après l'analyse des réponses des enquêtés, on conclut que notre hypothèse est moyennement confirmée on la remarque : dans le (Tableau N°12) qui montre que la culture d'entreprise est composée de l'ensemble des normes et valeurs qui régissent à la conduite des individus et qui surmonte la fatigue de travail avec un pourcentage de **33%** il leur accompagne à accomplir bien leur tâches.

(le tableau N° 13) nous démontre que les normes et valeurs appliqués au sein de DANONE permet de donner le sens à l'action et oriente l'engagement des salariés tous cet effet les conduit à la maîtrise des tâches **83%**.

Le (tableau N° 15) dans l'analyse de contenu des réponses ouvertes nous confirme que les normes de DANONE qui sont parmi les composants de la culture d'entreprise sont utilisées pour mieux exécuter les tâches et qui aident à atteindre les objectifs de

¹<https://equipelebleu.com/management-ressources-humaines/management-developpement-leadership/climat-travail-communication> consulté le 05/06/2019 à 12h00

l'entreprise et améliore la productivité tels que : normes de ISO, WISE, HACCP et les normes de sécurité d'un effectif de 28 enquêtés.

D'après le (tableau N°17) qui porte sur l'analyse de contenu des réponses ouvertes des enquêtés qui traite « L'effet de la culture d'entreprise sur la maîtrise des tâches dans DDA » les réponses obtenues nous ont permis de confirmer notre hypothèse ou il y a une relation entre la culture d'entreprise et l'amélioration continue sur la maîtrise des tâches d'un effectif qui est de 29 enquêtés pour atteindre un meilleur rendement possible.

Et aussi nous montre une responsabilité pour ces salariés à partir des règles et valeurs qu'elle offre pour que chacun maîtrise ces tâches.

Avoir un climat favorable qui est un élément essentiel sur la maîtrise des tâches le suivre dans les règles et normes qui conviennent, il limite le stress au travail et développe la communication.

Synthèse

Dans ce cinquième chapitre qui est la dernière étape de notre recherche :

Repose sur l'interprétation de toutes les données qu'on avait recueillies grâce au questionnaire sous forme de tableaux simples et croisés et en plus nous avons fait pour chacun d'eux une analyse statistique et puis une analyse sociologique, et encore on a entamé à l'analyse de contenu pour des réponses des questions ouvertes suite pour chaque hypothèse on a résumé ses résultats dans le but de la confirmer ou l'infirmer.

Conclusion

Conclusion

L'étude effectuée aux prés des salariés de l'entreprise DANONE DJURDJURA et les réponses que nous avons touchées de la part des enquêtés nous ont autorisé de répondre aux questions posées et d'indiquer une analyse de la problématique que nous avons engendrée et les hypothèses que nous avons abordée.

De la part de l'étude que nous avons tenté on a dégager l'importance qu'occupe la culture d'entreprise et son influence sur l'intégration socioprofessionnelle des salariés au sein de l'entreprise comme on a confirmé nos hypothèses qui se portent comme suit : La culture d'entreprise a un effet sur les relations sociales des salariés, La culture d'entreprise conduit à la maîtrise des tâches.

Nous avons déduit à partir de cela que DANONE repose sur une culture qui facilite le fonctionnement des processus de production, une source de cohésion et une signification de motivation Ce qui augmente la satisfaction au travail, améliore la compétitivité de l'entreprise et engendre un fort rendement.

Aussi la culture d'entreprise sera le moteur de développement et de performances de l'entreprise. Elle participe à l'attraction de nouveaux collaborateurs.

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

Il apparait que la culture d'entreprise est un élément très important pour l'intégration socioprofessionnelle des salariés vue de la solidarité des membres de l'organisme et le sentiment d'appartenance que leur permet d'avoir d'une part, et d'autre part aide les salariés à prendre des initiatives au travail, elle développe les attitudes des salariés pour qu'ils réalisent leurs tâches dans un environnement favorable pour mieux s'intégrer.

La culture d'entreprise permet aux salariés de comprendre pourquoi ils sont dans l'entreprise, pourquoi ils se battent. Cela traduit leur implication dans l'entreprise, ainsi que leur motivation.

Liste Bibliographique

Liste Bibliographique

A. Dictionnaire

- BIALES.C et autres. « Dictionnaire d'économie et des font économique et sociaux contemporaine » Ed, Foucher, Paris.
- GILLES Ferréol et Autres, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Ed ARMAND COLIN, Paris, 2009.
- LAMBERT Jean- Renaud et Autres, Lexique de sociologie, 3^{ème} Ed,DALLOZ, Paris, 2010.
- ROLAND Doran et PAROT Françoise, dictionnaire de psychologie, 3^{ème} Ed, QUARDIGE PUF 2011.

B . Ouvrages

- AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, (une introduction à la démarche classique et une critique), Ed, les PRESSES, Québec, 1987.
- ANGER Maurice, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Ed, casbah université, Alger, 1997.
- BOLLINGER, Daniel/ HOFSTEDDE, Geert : Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, Paris, Ed, D'organisation, 1987.
- BRENEUX Philipe, sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Ed, du seuil, paris, 2004.
- BERNATCHEZ Jean Claude, l'appréciation des performances au travail (de l'individu à l'équipe) Ed, Presses de l'université du Québec, canada, 2003.
- BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « culture d'entreprise et histoire », Ed, d'organisation, Paris, 1991.
- BELAID M C , guide pratique de la gestion des ressources humaines,Ed page bleue, Québec,2009.
- Claude Louche, « psychologie sociale des organisations », Ed, ARMAND Colin, 2ème Ed, novembre 2007.
- DUBAR Claude, La crise des identités : l'interprétation d'une mutation, 2^{ème} Ed, PUF, Paris, 2001.
- DURKHEIM (E), De la division sociale du travail : étude sur l'organisation des sociétés supérieures, Ed, Alcan, Paris, 1893.

- DELLAVALEE Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Ed, organisation, paris, 2002.
- Danielle POTOCKI MALICET, éléments de sociologie du travail et l'organisation, Éd, paris.
- Délarde olivier et Rey Dominique, culture d'entreprise : un actif stratégique (efficacité et performance collective, Ed, Dunod paris, 2008.
- DARBELET. M et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} Ed, BERTI, Alger, 2009 et 2011.
- FISCHER Gustave Nicolas .les concept fondamentaux de la psychologie social, 2^{ème} Ed, DUNOD, paris, 1996.
- GAY Thomas, l'indispensable de sociologie, Ed, studyrama, France 2004.
- GRAWITZ.M, méthode de sciences humaines, Ed, Dalloz, Paris, 2001.
- J.-M_ Peretti. Ressources Humaines, 15^{ème} Ed.
- LOTH Désiré. Le management interculturel. , L'Harmattan, paris 2006.
- Lacaze Delphine. L'intégration des nouveaux collaborateurs ;(enjeux et outils pour le développement de l'entreprise), Ed, Dunod, paris, 2010.
- MICHEL Crozier, E Fridberg. 'Acteur et le système, Ed, Du seuil, Paris, 1997.
- Maurice THEVENET, la culture d'entreprise, 5^{ème} Ed, Que sais-je ? Paris, 2006.
- MEIER Olivier. Management interculturel, stratégie-organisation-performance, 4^{ème} Ed DUNOD, Paris 2010.
- MEIER Olivier, « DICO du manager » Ed,DUNOD, Paris, 2009.
- Meier Olivier, management interculturel, Stratégie - Organisation – Performance, 5^{ème} Ed, DUNOD, paris, 2013.
- POTOCKI Mallicet Daniel, élément de sociologie du travail et de l'organisation, 8^{ème} Ed, ANTHROPOS, paris, 1997.
- PERRETI J-M, Gestion des ressources humaines, 6^{ème} Ed Vuibert, Paris, 2007.
- PERRETI J-M, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} Ed Vuibert, Paris, 2008.
- ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) » Ed, PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007.
- SOUTENAIN J.F, FARCE P., « organisation et gestion de l'entreprise », Ed, BERTI paris, 2006.
- SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, 2^{ème} Ed, Dalloz, paris, 2002.

- SAINSAULIEU Renaud. Sociologie de l'entreprise. 2^{ème} Ed, Presses de science politique, Paris, 1997.
- THEVENET Maurice. La culture d'entreprise. Ed presses universitaires de France Vendôme : collection « que sais-je ? », paris. 2003.
- THEVENET. Maurice. La culture d'entreprise. 5^{ème} Ed, Que sais-je !, Paris, 2006.

C. Web-graphie

- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/integration-un-nouveau-salarie>.
- <https://cowork.io/fr/blog/temoignages/integration-salarie>.
- www.cnfce.com/dossier/accueillir-nouveau-salarie-en-entreprise.
- Guide de gestion des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information, Réalisé et mis à jour en 2013 par ALIA CONSEIL.
- <http://www.commenttravaillerpluslongtemps.be> , ARACT-Guide-de-l'intégration-dans-l'entreprise.pdf .
- <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf> .
- <http://www.sietmanagement.fr/culture-dentreprise-gerer-la-culture-interne-lesprit-maison-e-shein-peters-waterman/>.
- <https://vadequa.com/fr/science-et-innovation/>.
- <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/cultureentreprise.pdf>.
- <http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>
- <http://culture.entreprise.free.fr/>.
- <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>.
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537e36e110702.pdf>.
- <https://journals.openedition.org/communication>.
- COZE Annie-Claude et POTIN Yvan, https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D_ENTREPRISE_Fondamentaux.pdf.
- Fichier pdf La culture d'entreprise et l'implication du personnel chapitre 8.

- lemagrh.randstad.fr/comment-réussir-intégration-nouveau-salarie.
- patrick.monassier.free.fr/organisation_fonctionnement_entreprises.pdf .
- [Memoire_Dauphine_Culture_Relations_sociales.pdf](#).
- KOLOINA Mathieu, « Culture d'entreprise et performance des organisations », disponible sur <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>.
- https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/efficacite-personnelle/l-insecurite-au-travail-est-un-facteur-de-risques-psychosociaux_1866951.html consulté le 06/06/2019 à 20h15.
- <https://equipebleu.com/management-ressources-humaines/management-developpement-leadership/climat-travail-communication> consulté le 05/06/2019 à 12h00 .

ANNEXES

Université Abderrahmane mira Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales
Option : sociologie des organisations et du travail

Master II

**L'impact de la culture d'entreprise sur l'intégration
Socioprofessionnelle des salariés**

Cas : DANONE DJURDJURA

Bonjour Madame, Monsieur,

En vue d'obtention d'un diplôme de master, option «sociologie des organisations et du travail » nous soumettons à votre disposition ce questionnaire, et nous vous prions de bien vouloir le remplir avec toute objectivité.

Et nous tenons à vous assurer que ce questionnaire est indispensable à la réalisation de notre étude, et que grâce à vos réponses, nous obtiendrons des renseignements importantes qui seront exclusivement utilisées qu'à des fins scientifiques et pédagogique, nous vous garantissons que votre participation restera strictement anonyme.

Nous vous remercions par avance pour votre collaboration et compréhension et pour votre contribution qui nous seront très précieuses.

Questionnaire

1^{er} axe : Les données personnelles :

1. Age :

[20-30[

[31-40[

[41-50[

[51 et plus

2. Le niveau d'instruction :

Primaire

secondaire

Moyen

universitaire

Autre.....

3. La catégorie professionnelle :

Maitrise

Exécution

Cadre

2^{ème} axe : La culture d'entreprise a un effet sur les relations sociales des salariés :

4. Est-ce que la culture de votre entreprise à des effets sur les relations entre :

Les amis de travail

Le responsable de l'entreprise

5. Est ce que la culture d'entreprise influence sur le changement de votre comportement au travail ?

Oui

Non

6. A partir de la culture de votre entreprise qu'elles sont les attitudes acquissent ?

Savoir

Savoir faire

Savoir être

Autre.....

7. Comment sont les effets des traditions de l'entreprise sur les relations entre collègues?

Tendus

Ignorés

Relation d'aide et sympathie

8. Est-ce que les règles du travail imposées par l'entreprise ont une influence sur la solidarité sociale ?

Oui

Non

9. Est-ce que l'environnement culturel et social d'entreprise influence sur le bien être des salariées ?

Oui

Non

10. Sentez -vous que la maîtrise des normes et des valeurs de l'entreprise vous facilite l'intégration dans le groupe de travail ?

Oui

Non

11. Que signifie pour vous la culture d'entreprise ?

Source de motivation

Source d'orientation

Source d'adaptation

Autre :.....

12. Est-ce que la culture de votre entreprise est formalisée par un projet d'entreprise ?

Oui

Non

13. A votre avis, quel est l'impact de la culture d'entreprise sur les relations sociales ?

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

3^{ème} axe : La culture d'entreprise conduit à la maîtrise des tâches

14. Est-ce que les règles et les valeurs de l'entreprise vous aident à développer votre sens d'initiative au travail ?

Oui

Non

15. Est-ce que les valeurs partagées vous motive à avoir un bon rendement ?

Oui

Non

16. Est-ce que le projet d'entreprise influence sur la décision prise par l'employé ?

Oui

Non

17. Est-ce que les normes et les valeurs d'entreprise ont un effet sur l'engagement des salariés ?

Oui

Non

18. Est-ce que le fait de respecter les normes vous permet d'éviter les difficultés au travail ?

Oui

Non

19. Les normes et les valeurs de votre entreprise vous permettent de surmonter :

Le stress

La fatigue

L'insécurité

Autre

20. Quelles sont les normes utilisées à fin d'exécuter au mieux les tâches ?

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

21. Quels sont les principaux facteurs qui vous facilitent vos tâches ?

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

22. Quel est l'effet de la culture d'entreprise sur la maîtrise des tâches ?

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

ANNEXE 02

ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE

DIRECTEUR GENERALE

