

Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'Obtention du Diplôme de Master II en Sociologie de travail

Option: Sociologie du Travail et des Ressources Humaines.

Thème:

*La culture d'entreprise et son rôle dans la
détermination de son identité*

Préparé par:

- *MECELLEM KATIA*
- *MAIBECHE CHAFIAA*

Encadré par:

M^{er}. MEZIANI TAHAR

2013-2014

Remerciement

Nos profonds remerciements vont à tous ceux et celles qui nous ont aidés de près ou de loin, en particulier Monsieur MEZIANI TAHAR, notre encadreur qui nous a beaucoup aidé avec ses précieux conseils et ses orientations tout le long de notre travail.

Nous remercions également tout le personnel de l'entreprise RAMDY, Monsieur TIGHILT MOHAND SALAH pour leurs accueils, leurs orientations,

Et leurs aides.

Nous remercions aussi tout le personnel de la faculté des sciences humaines et sociales et à tous les enseignants qui ont contribué à nos études.

Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de présent mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce présent travail à:

La mémoire de ma mère, que le bon Dieu lui accorde sa sainte miséricorde et l'accueille dans son vaste paradis.

A mon père, que j'aime beaucoup, sans lui je n'aurais pu atteindre ce stade de réussite, que Dieu me le garde.

A mes chers frères Hakim, Kader, et mes sœurs, leurs époux, ainsi qu'à leurs filles et fils.

A ma chère Fatma, mon cher Juba qui ont été toujours à mes cotés, un grand merci pour eux, et à tous mes amis plus particulièrement Miaa et sa famille, Taki, Rima, Sabrina, Hafou, Hichem, à tous mon groupe et camarades de promotion

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

Katia

Dédicaces

Je dédie ce présent travail à:

*Mes chers parents, qui n'ont jamais cessé de penser à moi, et
qui m'ont vraiment soutenu, que Dieu le tous puissant me les
gardes*

A mes frères et leurs enfants, ainsi leurs épouses.

A ma sœur Malika

A mon nounou et toute sa famille grand et petits

*A tous mes amis plus particulièrement Katia, Sabrina, sofi,
Omar, et mes camarades de promotion*

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

Chafiaa

Listes des abréviations

PDG: Président Directeur Générale

DG: Directeur Générale

GRH: Gestion des Ressources Humaines

RH: Ressources Humaines

SARL: Société A Responsabilité Limitées

Sommaire

Introduction	I
---------------------------	---

La partie théorique

Chapitre I: le cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème.	
2. Les objectifs de l'étude.	
3. La problématique.....	07
4. Les hypothèses.....	11
5. La définition des concepts.....	12

Chapitre II: la notion de la culture de l'entreprise

1. comprendre la culture d'entreprise.....	16
2. évolution de la culture d'entreprise.....	17
3. définition de la culture d'entreprise.....	20
4. les sources de la culture d'entreprise.....	22
5. les composantes de la culture d'entreprise.....	25
6. les caractéristiques clés de la culture d'entreprise.....	27
7. le rôle de la culture d'entreprise.....	29
8. Impact économique de la culture d'entreprise.....	31
9. les limites de la culture d'entreprise.....	32

Chapitre III: l'identité de l'entreprise

1. différentes approches théoriques du concept d'identité.....	36
2. la construction de l'identité.....	42
3. les différentes facettes de l'identité.....	45
4. la gestion des différentes facettes ou dimension de l'identité.....	46
5. les dynamiques identitaires.....	49
6. La stratégie identitaire de type personnelle comme moyen de subversion des injonctions sociales.....	51
7. l'identité organisationnelle.....	52

La partie pratique

Chapitre IV: présentation de l'organisme d'accueil.

1. Généralité sur l'entreprise.....	59
a. Historique.....	59
b. Situation géographique.....	59
c. Raison social.....	60
d. Moyens.....	60
e. Le domaine d'activité.....	61
2. Présentation de l'organigramme de l'entreprise d'accueil.....	62
3. La méthode et les techniques utilisées.....	65
4. L'échantillonnage.....	67

Chapitre V: présentation et analyse des résultats

1. présentation et analyse des résultats	70
2. Vérification des hypothèses.....	76

Conclusion	80
-------------------------	----

Liste bibliographique

Les annexes

Introduction

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

Dans ce monde qui ne se reconnaît que dans la formalisation, l'informel nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation par apport aux concurrents; et l'une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion du marché et des collaborateurs.

En effet, l'identité de l'entreprise peut également être saisie grâce à son environnement. Celui-ci est un facteur fondamental dans la construction de l'identité de l'entreprise, tant par ses aspects physiques (secteur d'activité) que par ses aspects de représentation (opinion publique, images des acteurs externes, fournisseurs, clients...). Identité de l'organisation et culture sont deux concepts liés pour une approche complète de l'organisation¹.

De notre côté, nous voulons aborder dans notre recherche, le rôle de la culture comme un facteur constitutif d'identité d'entreprise, et mettre en évidence le lien entre culture d'entreprise et identité, pour acquérir plus de connaissances qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entreprise, et comment établir sa culture et son identité pour la distinguer des autres.

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

¹ DANIELE. P. M, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, diffusion economica, Paris, 1997, P 39.

La première partie est un essai de présentation théorique du thème qui nous permet de mieux saisir la notion de la culture d'entreprise et son rôle dans la détermination de son identité, elle est constituée de trois chapitres comportant respectivement les considérations méthodologiques de la recherche à savoir les raisons du choix du thème, les objectifs de l'étude, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés. Ainsi Le deuxième chapitre porte l'évolution de la culture d'entreprise, sa définition, ses sources, ses composantes, ses caractéristiques clés, son rôle, ainsi ses limites. Suite par le troisième chapitre qui porte les différentes approches théoriques du concept d'identité, sa construction, ses différentes facettes, la gestion des différentes facettes ou dimension de l'identité, les dynamiques identitaires, La stratégie identitaire de type personnelle comme moyen de subversion des injonctions sociales, et l'identité organisationnelle.

La seconde partie qu'est la pratique portée sur la culture et l'identité d'entrepris dans la moyenne entreprise RAMDY. Cette partie est divisée en deux grands chapitres, le premier aborde la présentation de l'entreprise d'accueil, la méthode et la technique utilisée, l'échantillonnage, pendant que le second chapitre porte sur l'analyse et l'interprétation des données selon les hypothèses de notre recherche

1. Les raisons du choix du thème:

- Notre volonté de mener un thème de recherche qui se rapporte au champ de la sociologie de l'entreprise.
- Démontrer la place et le rôle de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Cette étude nous permettra de prévenir notre parcours professionnel dans l'avenir.

2. les objectifs de l'étude:

- L'objectif général de cette étude consiste à comprendre la culture d'entreprise et son développement.
- Vérifier l'importance et le rôle de la culture dans la gestion de l'entreprise.
- Vérifier si la culture d'entreprise est un facteur et un moteur de réussite ou un frein de changement.
- Mettre en évidence le lien entre culture d'entreprise et identité.
- Acquérir les connaissances qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entreprise, et comment établir sa culture et son identité pour la distinguer des autres.

3. La problématique:

La sociologie des organisations a pour objet l'étude des règles, et de la logique de fonctionnement de l'action collective en sein des groupements organisés tels que, les entreprises ou les administrations. Elle dispose d'un champ de recherche relativement autonome, et spécifique vis-à-vis de la sociologie de travail qui privilégie l'étude de l'évolution de l'organisation de travail, et de l'activité productive¹, principalement attaché à l'étude de mouvement ouvriers et des conflits de travail.

Plusieurs réflexions sociologiques tentent de définir l'entreprise comme étant un lieu secondaire de socialisation et de confrontation de différentes cultures des individus, un endroit où se rencontre plusieurs situations sociales complexes qui deviennent un centre d'intérêt de nombreux chercheurs, osant analyser et comprendre les comportements des individus dans leurs interactions au sein du groupe de travail, ainsi que la manière dont s'identifient les populations à l'occasion des rapports au travail.

Depuis, l'entreprise n'est plus considérée en tant qu'appareil économique et technique de production, composée du capital matériel seulement, mais aussi elle est mesurée selon la richesse en terme de connaissances, compétences et modes d'acquisition de son capital humain. Ce dernier constitue une source principale de son développement et pour la réalisation de ses objectifs liés à la production des biens et services.

La culture se présente 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 et au travers des sciences humaines, la culture devient un objet scientifique. La culture d'une entreprise se présente comme une composition construite sur une base naturelle,

¹ -A.BETONE, C.DOLLO, et autres, sciences sociales, 3^{ème} édition, 2002, paris. p.363.

elle est représentée par les différentes individualités du personnel qui élabore et construit en commun, au fil du temps et des événements qui surviennent dans l'entreprise une culture perceptible au travers de ses usages et coutumes.

Au début des années 80, la notion de culture d'entreprise est entrée le monde de management, ce n'est pas parce qu'auparavant les entreprises n'avaient pas de culture mais parce que compte tenu de l'évolution des règles de jeu concurrentiel, la culture devient à ce moment-là pertinente pour le management, en revanche, les capacités technologiques, économiques et structurelles des entreprises sont complètement entre elles, et s'avèrent impuissantes ou insuffisantes pour surmonter la crise; il faut trouver un moyen à ce dysfonctionnement, mais comment l'entreprise trouve-t-elle une sortie pour la crise?

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

Actuellement, ce concept se répond pour nommer plus généralement une civilisation et un héritage social, la culture d'entreprise se présente comme un héritage social au travers des habitudes de travail et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation; plus spécifiquement, la culture définit une matrice au sein de laquelle se nouent les relations et se construisent des modes de

¹ DELLAVALLEE, ERIC, la culture d'entreprise pour manager autrement, édition: organisation, Paris, 2002, P24.

comportements, ils engendrent dans l'organisation une sorte de personnalité, actuellement, la culture occupe une grande place dans tous les domaines.

Cette dernière conduit les entreprises à devenir de plus en plus performantes dans tous les domaines. Cela pour faire face aux nombreux changements engendrés par plusieurs facteurs tels, l'intensification de concurrence, et l'évolution technologique. Ainsi Les différentes exigences économiques en imposées des modifications majeures dans le fonctionnement des entreprises, et on contribué à l'élaboration de nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines qui est considérée comme l'élément le plus important dans l'entreprise, vue le rôle de la culture d'entreprise dans la détermination de son identité, mais comment elle réalise cet objectif?

L'identité se présente, aujourd'hui, comme l'arme secrète et puissante de toute les entreprise modernes et considérée comme un ensemble de socialisations successives et qui s'élabore en fonction du temps et de la position du groupe dans l'espace social ou professionnel de référence, c'est a cet effet que "**DUBAR.C**" disait que "l'identité au travail est comme étant la résultante d'une double transaction entre l'individu et les institutions (notamment son entreprise) d'une part, et entre l'individu confronté à un changement et à son passé (la famille, l'école et le parcours universitaire) d'autre par¹.

Notre travail focalise sur le degré de l'application de la culture d'entreprise comme moyen de développement des ressources humaines et son impact sur la détermination de l'identité au sein d'entreprise et pour but d'éclairer notre recherche on tient donc à choisir comme objet de recherche les questions suivantes:

¹ Dubar. C, **la socialisation**, 3^{ème} édition, édition Armand Colin, Paris, 2000, P 188-189.

- **Quel est le rôle et l'importance de la culture d'entreprise dans la détermination de son identité?**
- **Quels sont les facteurs intervenant dans la détermination d'identité?**
- **Comment la culture détermine l'identité d'entreprise?**

4. Les hypothèses:

Elaborer les variables d'une hypothèse c'est transformée des faits plus au moins abstrait a des faits plus au moins concret à observer aux dimensions qu'on peut mesurer et apporter les indicateurs précis¹.

Selon "**Maurice Angers**", le vocable hypothèse prend le sens d'un "énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique..."².

Donc il s'agit de passage de concept abstrait aux concepts concret :

- a. **l'identité de l'entreprise est déterminée par sa culture.**
- b. **les facteurs personnels intervenant dans la détermination de l'identité de l'entreprise.**
- c. **les facteurs organisationnels intervenant dans la détermination de l'identité de l'entreprise.**

¹ Omar Aktouf, méthodes des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, Press de l'université de Québec, boul., Laurain Sain Foy, Québec,1992, p11.

² Maurice Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997, p102.

5. La définition des concepts:

✓ La culture:

"Ensemble des choses matérielles et immatérielles produites par l'homme. Cette notion polysémique est très vaste et son application précise dépend de la discipline dans laquelle on utilise ce mot. En sociologie, elle suggère souvent "un ensemble de valeurs, de style de vie, des manières de penser, et des particularité de production d'esprit propres à une société. La culture de chaque société la spécifie par apport à d'autres."¹

✓ l'identité:

- "...L'identité se construit grâce à des références disponibles. Ce recours donne lieu à des stratégies identitaires, en fonction desquelles chacun mobilise les ressources dont il dispose au sein d'environnements familiaux, culturels et professionnels afin de constituer et de faire reconnaître sa conformité ou sa singularité."²
- "Ensemble de traits spécifiques qui singularise et sert à la distinction des individus et des entités sociales La préservation de l'identité devient quelquefois aussi vitale que protéger sa santé, voire plus importante. Toute tentative de faire perdre son identité à un individu, à un groupe ou à une nation serait un acte répréhensible sur le plan moral. Car l'identité fait partie intégrante de l'existence sociale ou historique de tout être vivant(individu, groupe, nation)."³

✓ la culture d'entreprise:

- "ensemble des références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés".⁴

¹ MOLAJANI Akbar, culture, in. Dictionnaire de sociologie contemporaine, édition Zagros, 2004, p45.

² BENAMOUZING Daniel, identité, in. Dictionnaire de sociologie, édition Larousse, 1999, p.117.

³ MOLAJANI Akbar, op-cite, p87.

⁴ THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} édition: que sais-le? Paris, 2007, p32.

- elle est définie par ELLIOT JAQUES comme "le mode de penser et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous les membres, qui doit être appris par chaque nouvel arrivant pour être accepté dans l'entreprise".¹

✓ **l'entreprise:**

Elle est définie par sa fonction économique. C'est une organisation qui transforme des ressources on les combinant pour obtenir des produits sous forme de bien et services marchands².

¹ Document 1 sur **la culture d'entreprise**: alternatives économiques hors série 79, 1^{er} trimestre 2009, p109.

² M.DARBELET, et autres, **l'essentiel sur le management**, 5^{eme} édition, Berti édition, Alger, 2007.p.24.

Préambule:

Le concept culture suscite de nombreuses confusions et laisse de champ libre à toutes les interprétations. Il peut se présenter 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 et au travers des sciences humaines, la culture devient un objet scientifique.

Le terme culture ne présente pas une unique définition, quelque soit son sens, il n'existe pas de formulation simple. La culture n'est jamais représentée comme un concept statique à l'image des descriptions formalisées du management d'entreprise.

La culture d'une entreprise se présente comme une composition construite sur une base naturelle. Elle est représentée par les différentes individualités du personnel qui élabore et construit en commun, au fil du temps et des événements qui surviennent dans l'entreprise une culture perceptible au travers de ses us et coutumes (usages).

Sa spécificité est liée aux instruments dont l'homme se sert, au milieu social qui l'éduque, et au langage qui lui permet de communiquer, de penser et de produire des idées. Selon les orientations théoriques actuelles, la culture connaît une certaine définition impliquant autant l'individu que le groupe.

Actuellement, ce concept se répond pour nommer plus généralement une civilisation et un héritage social. La culture d'entreprise se présente comme un héritage social au travers des habitudes de travail et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation; plus spécifiquement, la culture définit une matrice au sein de laquelle se nouent les relations et se construisent des modes de

comportements, ils engendrent dans l'organisation une sorte de personnalité, actuellement, la culture occupe une grande place dans tous les domaines.

Toute entreprise quelle que soit sa taille, sa raison sociale, sa localisation géographique, constitue un groupuscule social composée d'individus appartenant à une ou plusieurs culturelles nationales, régionales ou sectorielles.

Pour assurer la cohésion, l'entreprise doit créer une identité commune, collective, qui deviendra une référence pour l'ensemble de tous ses membres.

Au fils de temps que l'entreprise se transforme, elle tente à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois symbolique et imaginaire. Toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire.

Pour mieux comprendre la notion de la culture d'entreprise, il faut s'arrêter sur les différents aspects de ce concept de la culture d'entreprise en générale pour enfin de se limiter a celle de l'entreprise.

1. comprendre la culture d'entreprise:

La culture d'entreprise provient à la fois de variable externe à l'entreprise mais aussi de variable interne. variable externe dans le sens ou elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise. en se référant aux travaux de Renaud Sain Saulieu auteur de sociologie de l'entreprise organisation; culture et développement "la culture d'entreprise est une affaire de société"¹. Il note une interdépendance entre l'entreprise elle-même et son environnement (qui est considéré ici comme la société en générale).

¹ SAIN SAULIEU RENAUD, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^{ème} édition Dalloz, Paris, 1995, p 225.

Variable interne puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même, soit celles appartenant aux individus ou celles inscrites dans l'histoire de l'entreprise. Ces variables permettent de comprendre et d'observer l'orientation théorique et pratique que met en œuvre et qu'applique l'entreprise.

Elle témoigne aussi des grands changements effectués en dehors de l'organisation, tels que des chocs économique, l'évolution du marché ou bien de la consommation (consommation de masse, par exemple) qui se répercutent par la suite dans différents départements interne à l'entreprise; qu'ils soient à caractère humains, techniques, se référant à la société ou au mode de travail.

Ces fluctuations de marché ont permis aux entreprises de s'interroger sur leurs faiblesses; leurs fragilités et par conséquent, leurs ont permis de prendre en considération au sein de leurs politique de l'entreprise et de développement, le concept de culture.

Celle-ci permet au salarié d'avoir un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références qui peuvent provoquer la motivation de développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Nous pouvons donc déduire que l'entreprise est une de mini société se situant au sein de la société elle-même, puisqu'elle est composée de sa propre culture, de ses valeurs tout en intégrant les valeurs propres à chaque individus participant au développement de celle-ci.

2. Evolution de la notion "culture d'entreprise":

"C. Barnard" 1938, fait référence à la culture d'entreprise dès les années trente (1930). Il confère à l'entreprise une personnalité propre et fait des dirigeants les dépositaires de ses valeurs. Après quoi, à quelques exceptions près, la culture d'entreprise est tombée dans les oubliettes de la littérature

managériales pendant environ cinquante ans (50 ans). Elle réapparaît avec force au début des années quatre-vingt (1980).

a) Avant les années 1980:

La notion de la culture d'entreprise s'est développée tardivement, car les dirigeants des entreprises ont cru de leur devoir de protéger le sucra de leur affaire et la connaissance du passé de leur firme paraissait dépourvue d'intérêt, en effet, la notion de la culture d'entreprise remontrait pour certains au 19^{eme} siècle avec l'idée très forte des pratiques paternaliste dans les entreprises, pour d'autres la notion serait plus récent (20^{eme} siècle) et trouverait son origine dans les trains métaphores: qui peuvent être évoquées par la présentation des grandes entreprises et par leur mode de fonctionnement, ces métaphores sont: l'entreprise serait une famille, elle serait une maison et enfin, l'entreprise considérée comme équipe sportive.

➤ La famille:

Au 19^{eme} 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 des écoles..., la solidarité rapproche des ouvriers et patron puis des ouvriers entre eux. Le modèle social et moral répond à des besoins pratiques de gestion; dans le contexte de développement de l'industrie, attirer et stabiliser une main-d'œuvre constitue pour l'essentiel de paysans.

➤ La maison:

Dans les années 20, après la première guerre mondiale l'entreprise sou les publicités vantent les œuvres sociales de l'entreprise, celle-ci cherche à faire connaître ces caractéristiques, ses valeurs... à se distinguer des autres, petit a

petit ce "esprit de maison" n'est plus l'exclusivité des grandes entreprises mais se retrouve aussi dans le nombreuses P.M.E.

➤ **L'équipe sportive:**

Dans les années 1960-1970, le salarié, fait partie d'une équipe, il doit s'investir pour qu'elle réunisse il doit être conscient de ses forces, de ses faiblesse et de sa propre identité il ne doit plus être passif.

b) La culture d'entreprise à partir des années 1980:

Avec la crise la notion ancienne de culture d'entreprise "taylorienne" ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs. Changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion, la nouvelle culture doit être cohérente, homogène, forte il faut aussi transformer les anciennes méthodes de conduites du personnel, dans les années 80 les ingénieurs et les managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail. Le sens doit rassemble les hommes d'une même logique, une même dynamique de consensus suppose l'établissement d'une dynamique de cohésion de l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs communes.

Les réflexions sur la culture d'entreprise se révèlent un enjeu important pour le fonctionnement des entreprises: comment intégrer les salariés, en écho au management par les valeurs qui s'installent à partir des années 80, les pratiques de gestion des ressources humaines 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 entreprise et ses salariés, en revanche, l'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un projet central du management des années 80.

La mémoire collective est un élément central de la culture, chaque groupe social possède ainsi une mémoire collective propre qui permet à ses membres de

reconstruire en permanence le passé en s'appuyant sur des évènements, des traces matérielles, des rites et des traditions hérités. Les procédures de l'entreprise, ses doctrines techniques et managériales ou encore ses routines jouent un rôle de gardien de la culture et de la mémoire.

En créant des routines, l'entreprise définit des modèles culturels pour la compréhension des situations de gestion et de résolution des problèmes, petit à petit l'entreprise à se doter d'une image différente, l'entreprise se veut citoyenne.

3. Définition de la culture d'entreprise:

Depuis le début des années 80, de nombreux auteurs ont développé une théorie de culture d'entreprise, la culture d'entreprise est mise en avant comme dimension du management et de la politique générale de l'entreprise, comme une variable d'action, parfois même comme une clé de succès de l'entreprise actuelle malgré leur diversité, les définitions de la culture d'entreprise s'accordent globalement sur quatre points sont:

- ❖ La culture résulte d'un processus d'accumulation au cœur de l'histoire, c'est donc un phénomène collectif socio-historique.
- ❖ La culture recouvre des objets matériels (technique, pratique, langage...) et idéaux (représentation, valeurs), ce qui signifie que leur hommes produisent des idées pour créer la société dans laquelle ils vivent.
- ❖ Les valeurs, les principes ou idéaux qui structurent la culture d'un groupe ont des fonctions normatives sur les façons de penser et de se comporter.
- ❖ La culture n'est pas figée, elle évolué en fonction des hommes de contexte.

Selon ces quatre points on entend par la culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond donc à un cadre dépeinte à un système de valeurs et de règles relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Permet les définitions ouvrage

"**culture organisationnelle et leadership**" : " la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qui un groupe donné a inventé, découverte ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne, ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérées comme valide et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentent comme la manière appropriée de pouvoir de penser de sentir les problèmes de l'action collective"¹

D'après cette définition de "**E. Schein**" on peut dire que la culture d'entreprise considérées comme un modèle d'assomption de base de toute organisation dans le milieu du travail, cependant, cette culture d'entreprise est notamment ensemble des éléments particuliers qui expliquant les bases de fonctionnement d'une entité spécifique, elle se compose d'un ensemble des règles d'une organisation (privée, public), des valeurs, des mythes, des rites, de tabous et des signes partagées par des membres de l'entreprise.

La culture caractérise l'ensemble et la distinguée des autres, dans son apparence et surtout dans se façon de réagir aux situations courante et de la vie de l'entreprise, car chaque entreprise résoudre sa propre culture au long de son histoire, celle-ci peut être mise en avant développé, explicitée ou au contraire reste implicite, c'est une variable essentielle pour expliquer aussi bien le comportement quotidien que les grandes orientations.

La culture d'entreprise est la chose la plus partagée et la moins formalisée dans le monde de la formalisation l'informelle nous échappe alors qu'il constitue la vrais différenciation avec les concurrents et une raison de l'adhésion ou de la non adhésion du marché.

¹ EDGAR Schein, **culture organisationnelle et leadership**, Edition Jossey Basse, 1985, p122.

La culture est le capital immatériel de l'entreprise au-delà valorisation des actifs et des technologie, c'est elle qui contribuée la valeur active réelle de l'entreprise.

Pour mieux cerner cette définition de la culture d'entreprise, il faut s'attaché sur les composantes de la culture qui aussi diverses que variées. On peut ajouter la définition de "**Maurice Thévenet**" pour la culture d'entreprise, elle la considérée comme "un ensemble des références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés"¹.

Il propose également complètement d'audit de la culture d'une entreprise fondée sur l'utilisation de différentes grilles d'analyse: Les fondateurs den l'entreprise (personnalité, valeurs fondamentales...), l'histoire de l'entreprise (homme, structure...), les métiers (métiers perçus, métiers apparent...), les valeurs et les signes.

4. Les sources de la culture d'entreprise:

A. La culture nationale²:

C'est l'ensemble des façons de penser et d'agir qui caractérisent les comportements des individus appartenant à une même nation, elle s'exprime par les valeurs partagées et repose sur une histoire commune. Il est possible d'établir un lien entre les valeurs culturelles et le fonctionnement social (rôle de l'état, des institutions), l'appartenance est renforcé par des rites (vœux de nouvel an), des cérémonies (fête nationale), des symboles (drapeau) et des signes (tenus vestimentaires)...etc.

¹ Thévenet Maurice, **la culture d'entreprise**, 5^{ème} édition: que sais-le? Paris, 2007, p32.

² Jean François Soutenain et Pierre Forcet, **organisation et gestion de l'entreprise**, edition Berti, Paris, 2006, p423.

Selon "**Gert Van Hofstede**"¹, spécialiste du management inter culturel a largement montré dans quelle mesure les cultures nationales sont une des sources de la culture d'une entreprise.

Il définit en effet cinq dimensions majeures qui vont servir de critères de différenciation:

- **La distance au pouvoir:**

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

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

- **L'évitement de l'incertitude:**

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

- **La masculinité/féminité:**

Cette dimension appréhende la différenciation des rôles entre sexes dans la société. Les cultures masculines établissent une distinction claire entre les rôles

¹ Gert Hofstede, Revue Française de gestion, Septembre-Octobre, 1987.

masculins et féminins et admettent la prédominance des rôles masculins, plus orientés vers la performance économique.

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

- **L'individualisme/collectivisme:**

L'individualisme/collectivisme traduit la primauté accordée à l'individu par rapport à la collectivité. Les sociétés fortement individualistes encouragent l'indépendance de l'individu, l'initiative privée, la liberté d'action et l'épanouissement personnel tandis que les sociétés collectivistes privilégient l'interdépendance, la loyauté au clan et à la famille, l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel.

B. La culture de métier:

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

C. La culture organisationnelle:

La culture organisationnelle regroupe les deux précédentes sources complétées par l'histoire de l'entreprise, les habitudes acquises et les comportements valorisés. Il s'agit de la dimension la plus personnelle de l'entreprise. Cette culture se forme avec le temps, elle est le résultat de l'expérience de l'entreprise, des ses difficultés, elles sont le produit de son histoire, elle est née des diverses interactions humaines et elle a pu être orientée par des leaders marquants.

5. Les composantes de la culture d'entreprise:

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

Selon "**E. Déllavallée**" la culture d'entreprise est composée de valeurs (ce qui est bien ou ce qui est mal), de croyances (ce qui est vrai ou ce qui est faux), et de normes de comportement, c'est-à-dire les règles qui régissent la conduite de l'entreprise. Ces composantes de la culture ont toute une caractéristique commune: elles sont évidentes. Elles se justifient peu et sont considérées comme des acquis que l'on ne remet pas en cause. On finit par les oublier, ne plus les voir et on n'a souvent pas idée de les discuter. Ces valeurs, croyances et normes de comportement sont des évidences"¹.

➤ **Les valeurs:** selon "**Maurice Thévenet**"² les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites, généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant être approfondies pendant des séminaires. "**Thévenet**" donne trois types de valeurs:

- Les valeurs déclarées dont les traces sont visibles sur les documents officiels
- Les valeurs apparentes concernant le choix des héros, les dirigeants

¹ Delavallée Eric, **la culture d'entreprise pour manager autrement**, Edition organisation, Paris, 2002, p32.

² Thévenet Maurice, op-cite, p 72.

-Les valeurs opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire...etc.

➤ **Les rituelles de l'entreprise:** selon "**Moscovici**", directeur d'étude à l'école des hautes études en sciences sociales, et directeur du laboratoire Européen de psychologie sociale à la maison des sciences de l'homme à Paris, ce sont "des activités de tous les jours, systémiques et programmées dans la compagnie", ils ont pour fonction de "développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter quelle ne fluctue au gré des modes".

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travail de repas ou de célébrations particulière (départ à la retraite...).

➤ **Les symboles:** concernent les tenues vestimentaires, les signalétiques, le mobilier, les logos, ils signifient explicitement les signes et les codes, l'environnement et l'ambiance véhiculer par l'entreprise qui s'applique au sien de l'organisation.

➤ **Les mythes:** le mythe est le plus apparent est attaché à la personnalité de patron qui se trouve en même temps le dirigeant, vu cette place qu'il occupe à l'intérieur de l'entreprise tout le monde s'accorde à l'élever au rang de mythe et de personnalité charismatique.

➤ **L e métier:** il nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puis elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité. Pour dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture d'entreprise et la stratégie qu'elle utilise.

➤ **Les tabous¹**: ce sont des événements du passé dont il faut éviter de parler car ils évoquent un échec ou une situation difficile que l'on craint de voir se reproduire. De même, on ne prononce pas le nom d'une personne qui a joué négatif dans l'histoire de l'entreprise, dans certaines entreprises, on évite de prononcer le nom de principal concurrent.

6. Les caractéristiques clés 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, c'est que c'est bien le plus important, ces les gens, toute la culture peut être caractérisée par:

"Meier Olivier"² distingue de la culture d'entreprise six caractéristiques sont:

1. La culture d'entreprise est un **phénomène collectif** qui associe des individus au sein d'un même groupe social, en les unissant autour de valeurs et de normes partagées, la culture d'entreprise est donc un univers où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repères ce qui les unit et percevoir ce qu'ils distinguent des autres groupes d'acteurs.
2. La culture d'entreprise procède d'une **activité symbolique omniprésente** qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger les informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation.
3. La culture d'entreprise est également associée aux **notions d'apprentissage et de transmission** par la répétition et l'interaction, c'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces propositions aux nouveaux membres, la culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de transmettre aux nouvelles générations de

¹ Jean François Soutenain et Pierre Farcet: op cite, p 429.

² Meier Olivier, **management interculturel**, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Belgique, 2006, p10-13.

collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes.

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

"**E. Déllavallée**"¹ désigne que la culture d'entreprise est un ensemble des valeurs, croyances et normes de comportement, qui peuvent caractériser par:

- Ensemble des évidentes pour et partagées par les membres de l'entreprise.
- Sont en interaction les uns avec les autres.
- Qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques.
- Et construites tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés.

¹ Déllavallée Eric, op cite, édition d'organisation, Paris, 20002, p 32.

7. Le rôle interne et externe de la culture d'entreprise¹ :

Selon "Edgar Schein"(1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux série des problèmes essentiels a résoudre pour assuré le développement de l'entreprise, le premier type de problème concerne celui de l'adaptation de l'entreprise a son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation, le second type de problèmes est d'ordre interne et porte sur l'installation et le maintien de la relation de travail efficace entre les membre de l'entreprise. La culture, par ses caractéristiques permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et a la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.

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

La culture d'entreprise délimité 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 des autres firme de l'environnement, la culture d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par apport à l'environnement, elle permet d'établir un certain nombre des principes de règles et de références sur lesquelles les individus vont s'identifier et se démarquer entant que collectivité particulière.

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 crée un socle lequel les individus peuvent s'appuyer et contribuer de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et sa place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.

¹ Meier Olivier, op-cite, p 16-17.

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

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origines de formation et d'intérêt 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 se fédérer et mobiliser les individus a priori différents autour d'objectifs communs générateurs de performance économique ou social, tout groupe social quelle se soient ses caractéristiques, a en effet besoin au minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner d'une façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission en leur donnant leurs fondements communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences. La culture d'entreprise est d'une manière particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents qu'il s'agit de jeunes diplômés ou collaborateurs plus qualifiés ou étrangers. Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle et de coordination ; en vue de créer les conditions d'une coopération efficace à travers l'élaboration de méthodes communes unanimement acceptées à la culture et 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.

La culture d'entreprise bien gérée peut donc améliorer la qualité du travail des salariés et leur adhésion à l'organisation, elle s'avère essentiellement dans la gestion de l'entreprise et contribue 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 et à la diversité, en rejetant de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle la culture dominante. On entend par la culture dominante la culture qui prévaut dans l'ensemble de la structure et qui rallie la majorité des employés.

8. Impact économique de la culture d'entreprise :

La culture d'entreprise peut s'exercer une influence décisive sur les résultants économiques à long terme, "**J, P, Kotter et James**"¹ observant que les firmes dont la culture accord une place prépondérante à l'élément humain (clients, actionnaires et personnel). Et à la responsabilisation des cadres à tous les échelons, affichent de meilleurs résultants que les entreprises qui valorisent moins ces aspects.

Les auteurs dénoncent d'idée reçue que les cultures fortes génèrent d'excellentes performances. S'appuyant sur une enquête réalisée sur 200 entreprises de nationalité et de taille différentes, ils insistent sur le risque de voir, dans une culture puissante, tous les responsables aller à l'unisson dans une même direction.

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

Au contraire dans les systèmes culturels favorables au changement, (les dirigeants sont l'affut des fluctuations du contexte et modifient les stratégies et les politiques en conséquences pour que l'entreprise ne perde pas contacte avec les marches,...ils privilégient les individus et les processus créateur de changement, et plus particulièrement, la capacité de l'encadrement à conduire les réformes).

¹ KOTTER J. P, et HESKETT James, la culture et performance, le second souffle de l'entreprise, Edition: d'organisation, Paris, 1993, p 193.

Présents dans toutes les jeunes entreprises qui réunissent. Les cultures positives s'altèrent avec le temps, soit parce qu'elle ne se transmet pas d'une génération de dirigeants à l'autre, soit parce que les années et le succès aidant, les membres de l'entreprise oublient les valeurs qui ont engendré la réussite initiale, de freiner les initiatives et l'innovation en privilégiant la bureaucratie et la centralisation.

9. Les limites de la culture d'entreprise :

Si la culture d'entreprise joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne aussi certains côtés négatifs, certaines limites. Si elle n'est pas suffisamment prise en compte c'est le cas d'une culture d'entreprise trop forte, qui peut mener les membres de l'entreprise à une myopie envers le marché. Une culture de succès pourrait ainsi inhiber certaines réflexions de survie et entraîner l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir, cette culture peut mourir, se trouver absorbée ou être métissée en cas de faillite, fusion ou scission de l'entreprise qui porte cette culture, qu'elle soit construite en grande ou petite communauté humaine. Les fusions sont un moment privilégiés pour prendre conscience de sa culture d'entreprise, ce peut d'ailleurs être le moment clé d'une prise de conscience de ces atouts et de ses faiblesses, pour amorcer la conduite d'un changement qui peut s'avérer nécessaire.

"Thévenet Maurice"¹ d'interroge sur les limites de concept culture, la premier concerne le champ de l'organisation couvert par la culture ; elle n'épuise pas la richesse et la complexité de l'organisation mais au-delà de cette évidence trois limites principales peuvent être distinguées sont :

a. 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 remonte dans

¹ Thévenet Maurice, op-cite, p 06.

l'entreprise un grand intérêt. On aime discuter les hypothèses, chercher de confirmations, informations, explications de traits de culture dégagés.

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

Quand on s'intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du miroir pour utiliser ce constat dans l'action, le plus souvent ; les explications appellent des comportements justifiant de la future recherche et l'on se perd en conjectures, c'est d'autant plus facile qu'une étude de culture comme un travail anthropologique 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 d'autres sauts dans l'inconnu, attention cette complaisance ne conduise pas à tout approuver, tout confronter et surtout à cacher la réalité d'un marché ou repousser des décisions d'activités et l'organisation.

b. Le frein au changement :

La culture peut devenir un frein au changement, beaucoup craignent qu'à trop mettre en valeur les traits de la culture, ou empêcher l'organisation de regarder vers l'avenir et de faire les changements nécessaires à son

développement, et est vrai qu'il est si facile de croire que la culture est acquise à jamais.

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

c. L'intuition ou la méthode :

La dernière limite est d'ordre méthodologique, chacun a une idée de la culture de son entreprise qui résulte perception forte, de l'analyse de quelque événement significatifs, pour soi même, est ce pour autant la culture ?

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

Préambule:

L'identité d'entreprise est un domaine de recherche qui nécessite de nombreux praticiens d'abord, puis aussi de nombreux universitaires. Cet intérêt est allé grandissant ces trente dernières années; si seulement quelques articles étaient publiés sur le sujet par an dans les années 1970, on en compte des centaines depuis les années 2000. Cet intérêt dont a bénéficié le concept d'identité d'entreprise a mené à une grande confusion quand il s'agit de donner une définition simple et commune du concept.

Les auteurs divergent sur ce que recouvre le concept. Ils postulent aussi des choses différentes quant à l'articulation de l'identité d'entreprise avec des concepts proches comme l'image d'entreprise, la réputation d'entreprise et d'identité.

Pour discuter de la pertinence théorique du concept d'identité d'entreprise, il est nécessaire de s'attacher à cartographier les différentes définitions qu'on peut être données de l'identité d'entreprise. Cela nous permettra d'étudier les rapports que l'identité d'entreprise entretient avec des concepts proches comme l'image d'entreprise, la réputation et l'identité d'entreprise. Il sera alors opportun de présenter différentes articulations des composantes de l'identité et des concepts précédemment évoqués.

1. Différentes approches théoriques du concept d'identité

L'approche scientifique de l'identité a été précédée par une pensée philosophique dès l'antiquité. « Connais-toi toi-même », devise de "SOCRATE", « qui suis-je, je doute même de moi qui doute » "MONTAIGNE" (les essais-livre II, 1595) et "HEGEL" qui définit le caractère social de l'identité « connaissances de ce que l'identité du moi n'est possible que grâce à l'identité de l'autre qui me reconnaît, identité dépendant

elle-même de ma propre connaissance ... Le moi comme identité de l'universel et du singulier » (philosophie de l'esprit d'Iéna, 1805).

L'identité est un thème difficile et sensible, pour l'approche ou pour essayer de l'élucider, il convient tout d'abord d'en saisir les fondements théoriques. Les recherches en sciences sociales et humaines sur l'identité ont montré que l'étude et la définition de l'identité se sont effectuées par rapport à des découpages de champs disciplinaires différenciés. Ainsi pour comprendre l'identité il faut s'orienter dans deux directions : La première, s'appuyant sur des données de la psychologie et de la psychanalyse, privilégie la dimension psycho-individuelle et tente de saisir les mécanismes psychologiques qui en permettent l'émergence.

La deuxième perspective de tradition Durkheimienne et relayée par la suite par Bourdieu, s'appuie sur des déterminants sociologiques de la production ou de reproduction identitaire. Elle fonde son analyse sur les travaux de la sociologie, de l'anthropologie et l'économie et accorde la primauté aux déterminants sociaux responsables de la construction de l'identité.

On reproche à la première d'avoir occulté la dimension synchronique c'est-à-dire les conditions spatiales et temporelles dans lesquelles s'inscrit, se construit et se déconstruit l'identité, et à la seconde d'avoir ignoré la dimension diachronique c'est-à-dire l'importance des mécanismes psycho-individuelles mis en jeu dans la construction identitaire.

A ces deux orientations, s'ajoute une troisième qui est celle prise par Erikson.

Celui-ci, dans sa tentative de concilier les deux approches intègre ou propose une dimension psychosociale de l'identité. Ce chercheur conçoit l'identité comme un processus et un produit. Ainsi l'identité, selon lui, se construit dans l'intersubjectivité ou les dimensions personnelles (psychologiques) et sociales

entrent en jeu et que l'individu prend en considération lors de la définition de soi.

A. En psychologie et psychanalyse :

1. L'approche psychanalytique (FREUD.S (1921):

Introduit la notion d'Identification comme étant la première forme de lien affectif à l'objet, l'expression la plus précoce d'un lien émotionnel avec une autre personne, substitut de ce lien avec le développement du Moi. Elle est aussi le processus de communication affectif entre un individu et une foule¹.

L'identification est donc le processus avec lequel un individu développe un lien avec une autre personne et un groupe.

2. En psychologie génétique et du développement (PIARGET.J(1947):

Qui étudie le développement mental de l'enfant le définit comme une construction continue mais non linéaire reposant sur double processus d'adaptation (« équilibration ») par « assimilation » (incorporation du monde extérieure) et « accommodation » (réajustement des structures existantes pour répondre aux contraintes du monde extérieure)².

B. En sociologie:

1. Dans les approches sociologiques (DEURKHEIME .E(1893):

Prépare la problématique de l'identité en développant la notion de conscience collective, état représentatif, cognitif et émotionnel qui embrasse, outre la personne elle-même, tous les individus du groupe, de même que les intérêts et les valeurs culturelles³. La société est « un ensemble de rapports sociaux » qui inclut des règles, valeurs et signes à partir desquels l'individu se socialise. La socialisation est vue comme incorporation des « habitus » que

¹ BAUGNET Lucy, **l'identité sociale**, Edition Dunod, Paris, 1998, p15.

² Ibid. p15.

³ ibid. P 15.

"**DURKHEIME**" définit comme « La disposition générale de l'esprit et de la volonté qui fait voir les choses sous un jour déterminé»¹ .

2. BOURDIEU.P(1970) :

Se voudra plus opératoire et le définit comme « système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principe générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations ». L'habitus se caractérise par un double mouvement entre intériorité et extériorité : il intègre les pratiques individuelles et collectivité et après incorporation en diffus d'autres. L'habitus est le résultat d'expériences précoces et répétées, dans la famille d'origine.

Il est le produit de conditions d'existence (économique, sociale et culturelle) caractéristiques de chaque classe ou fraction de classe sociale, en référence à un capital de ressources. Pour connaître l'habitus d'un individu, il faut connaître celui de ses parents et le rapport à l'avenir au-delà des conditions objectives dans lesquelles l'individu a été élevé. L'habitus semblerait exclure tout changement social, mais en fait il ne reproduit les structures dont il est le produit que dans la mesure où il fonctionne dans des structures identiques.

Dans le cas contraire, s'adapte aux conjonctures en modifiant son habitus ou en changeant de structure. L'identité est le produit d'une trajectoire antérieure qui détermine l'individu tout au long de sa vie, les possibilités de transformation et d'action restant limitées par ces dispositions permanentes².

3. Pour PERSONS. T(1951) :

L'identité est le résultat de l'intériorisation par l'individu d'un système de normes et de valeurs que partagent les membres d'un groupe. Il agit en fonction

¹ DUBAR Claude, la socialisation: construction des identités sociales et professionnelles, Edition Armand Colin, Paris, 1991, p65.

²DUBAR. C, op-cit, P65.

de ses intérêts mais aussi conformément aux rôles et statuts intégrés en fonction des rôles et statuts des autres dans son environnement¹.

4. Pour TOURAINE. A (1965):

L'identité permet la mobilisation de l'action, pas seulement pour l'intérêt personnel. Il caractérise par trois principes les mouvements sociaux :

- Celui d'identité : tout mouvement social doit pouvoir construire une identité collective pour sa base.
- Celui d'opposition : un mouvement social naît d'un conflit qui permet la valorisation de son identité et de la définition d'un groupe uni et opposé.
- Celui de totalité : le mouvement a un projet de changement social global. L'identité, la théorie de l'action et le changement social sont donc liés pour cet auteur².

5. DAUBAR .C :

De son côté, a apporté une meilleure contribution pour la compréhension des identités et notamment les identités professionnelles. En effet, l'auteur propose une théorie sociologique de l'identité en se référant ou en s'inscrivant dans une perspective pluridisciplinaire. Sa nouvelle approche s'inspire en grande partie des travaux de Durkheim E, Weber M, de Piaget J et Goffman E. dans sa conception de l'identité, il avance que celle-ci se construit à partir de socialisations successives et à partir d'une double transaction : transaction subjective « interne » à l'individu et une transaction externe « objective » entre l'individu et le milieu.

Le concept d'identité puise donc dans divers champs de pensée. Son approche est à situer dans un champ interdisciplinaire. "CAMELLIERI" (1990) a dressé aussi une synthèse intéressante. Selon l'auteur, L'identité doit être abordée selon plusieurs perspectives :

¹ BAUGNET Lucy, op cite, p16.

² BAUGNET Lucy, op cite, p16.

- Perspective dynamique : l'identité se construit à partir de socialisations successives et elle n'est jamais finie. Elle est en perpétuelle construction.
- Perspective interactionniste : l'identité n'est pas une simple intériorisation des normes sociales (Durkheim) ou le sujet est passif. L'identité est une construction qui naît à partir des interactions.
- L'aspect globalisant : l'identité n'est pas un ensemble d'identités juxtaposées.

Bien au contraire, celle-ci constitue un tout organisé, structuré.

- L'identité doit être conçue en termes de stratégies identitaires.

C. En psychologie sociale :

En psychologie sociale, l'identité sociale renvoie à une interaction dialectique entre l'individuel et le sociale, ce dernier ne traduisant pas seulement une position ou appartenance de l'individu dans un groupe sociale, mais un caractère intrinsèque de l'identité.

1. DOISE :

A analysé l'identité au niveau intra-individuel (processus internes au sujet : perception, évaluation de soi, attitudes envers soi-même, connaissance de soi, expériences personnelle vécue et réfléchie), au niveau interindividuel (processus interindividuels qui se sont déroulés dans l'histoire du sujet ou se déroulent dans une interaction donnée : reconnaissance, différenciations, identification lors de la rencontre, sans référence à l'insertion des individus dans les rapports sociaux (positions sociales, statuts), au niveau positionnel (les positions sociales au sein des rapports sociaux sont les facteurs d'explication et sont antérieures à l'interaction) et au niveau idéologique (l'identité est tributaire d'un système d'idéologie, de croyances, de représentations sociales, de processus d'évaluation et des normes, partagés par une société et qui justifient et maintiennent un ordre dans les rapports sociaux)¹.

¹BAUGNET Lucy, op cite, P20-24.

2. En psychologie sociales clinique psychanalytique, ERIKSON.E(1950) :

Définit l'identité comme étant « la résultante des différentes identifications du sujet », celui-ci assimile certaines identifications et en réfute d'autres pour produire une identité. Ce processus identitaire est dialectique : la société reconnaît l'individu comme étant devenu ce qu'il devait être, et qui pour cela est accepté¹.

Ce chercheur conçoit l'identité comme un processus et un produit. Ainsi l'identité, selon lui, se construit dans l'intersubjectivité ou les démentions personnelles (psychologique) et sociales entrent en jeu et que l'individu prend en considération lors de la définition de soi, comme Lévi-Strauss a écrit : "l'individu se juge lui-même à la lumière de ce qu'il découvre être la façon dont les autres le jugent par comparaison avec eux-mêmes et par l'intermédiaire d'une typologie, à leurs yeux, significativement en même temps, il juge leur façon de juger lui-même à la lumière de sa façon personnelle de se percevoir lui-même, par comparaison avec eux et avec les types qui , à ses yeux, sont revêtus de prestige"².

2. La construction de l'identité:

Pour mieux comprendre la question des identités, on peut s'orienter dans deux directions : la première s'appuie sur une perspective sociologique d'inspiration Durkheimienne, reprise notamment par Bourdieu P. et qui considère l'individu comme une entité historique d'où l'importance de la temporalité et des conditions d'existences dans la structuration de l'individu et par conséquent son identité sociale.

De ce fait, l'identité doit être définie comme un construit social qui est indissociablement un rapport au temps et à l'espace.

¹BAUGNET Lucy, op cite, P 15.

² GRAVE. P, formateurs et identité, Edition PUF, Paris, 2002, p5.

La deuxième perspective est d'inspiration Wébérienne et qui privilégie la dimension relationnelle et la question de sens. C'est à partir des rapports que l'individu établit avec les acteurs et le sens qu'il trouve dans ce qu'il fait et de la manière dont il le vit qu'il construit son identité.

L'espace de travail, la vie quotidienne et les interactions sont producteurs de sens et transforment les systèmes de représentations, de valeurs et des identités.

Longtemps considérée comme fixe et assignée une fois pour toute, l'identité est aujourd'hui considérée comme un ensemble de socialisations successive et qui s'élabore en fonction du temps et de position du groupe dans l'espace social ou professionnel de référence. Les individus aussi bien que les groupes sont contraints par les circonstances qui changent, de redéfinir eux-mêmes leur identité. Ce ne sont pas uniquement les positions qui désormais définissent les identités mais celle-ci s'élaborent à partir d'une dynamique résultant d'un incessant processus d'ajustement des identités antérieures et intérieures aux nouvelles formes identitaires qui sont offertes.

En effet, toute expérience nouvelle est potentiellement sources d'évolution des composantes identitaires. Les travaux de Dubar apportent un éclairage intéressant sur la manière dont se construit l'identité.

A. L'axe relationnel :

L'importance du facteur relationnel dans la genèse et la dynamique de l'identité ont été soulignées par de nombreux auteurs (Camelle et al., Dubar 1991, Gohier 2000). C'est donc, dans la relation avec l'autre et dans sa réponse à l'autre que le sujet se construit. La construction identitaire implique divers processus interactifs et se réalise par ailleurs dans l'interaction avec autrui. L'identité humaine n'est pas donnée, une fois pour toutes, à la naissance ;

elle se construit dans l'enfance et désormais, doit se reconstruire tout au long de la vie.

L'individu ne la construit jamais seul : elle dépend de jugement d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi. L'identité du sujet se construit face à une définition de soi venue de l'extérieure. Elle s'établit selon des rapports réciproques d'identification, de différenciation ou l'opposition avec d'autres identités. La définition que l'individu se fait de lui-même résulte donc d'une négociation permanente avec autrui, la personne se voit attribuer une identité par autrui, fondement de la reconnaissance (identité par autrui ou comment les autres me voient). L'identité est ainsi une production qui s'établit par/avec/contre les autres. La vie quotidienne et les interactions sociales sont porteuses de sens et lui transforment les systèmes de représentations, des valeurs et par conséquent les identités.

A l'échelle de l'individu, l'identité est un sentiment d'existence pour soi et pour autrui lequel passe par une reconnaissance de soi par soi et par autrui. Le sociologue "**Goffman E**".(1922-1982) a également montré que l'élaboration de l'identité est dépendante de la perception que les autres ont de l'individu et a mis en évidence l'importance que l'individu accorde au regard de l'autre...ainsi ,l'identité est donc la conscience de soi dans rapport à autrui¹.

B. L'axe Bibliographique

Vue sous cet angle, l'identité est une négociation avec soi qui aboutit à la manière dont le sujet s'identifie lui-même selon le moment dans le quel il se trouve au cours de son cycle de vie. L'identité d'une personne est une définition de soi construite et élaborée par l'individu lui-même. Elle est l'interprétation subjective d'un parcours, d'expériences passées et présentes. Elle se conçoit de

¹ LIPIANSKY. E. M, **le soi entre cognitivisme et phénoménologique: Réflexions épistémologiques**, in revue recherche et formation, INRP, 2002, p 5-10.

manière active selon des projets futurs, des projections de soi dans l'avenir. Elle constitue ainsi la formation d'une histoire socialement construite.

3. Les différentes facettes de l'identité :

Si l'identité est une dynamique faisant interagir deux processus identitaires opposés et en même temps complémentaires que sont l'identisation et l'identification, elle présente aussi plusieurs facettes ou démentions. Ces différentes facettes, qui s'affrontent entre elles parfois, permettent à l'individu, à travers un travail de gestion relationnelle, d'assurer la continuité de la réalisation de soi en tant qu'être singulier et de s'adapter aux contraintes sociales¹.

a. L'identité désirée :

C'est une identité subjective car elle renvoie l'individu à ce qu'il a d'unique, à son individualité. L'individu se socialise et construit son identité par étapes durant un long processus qui commence à la naissance qui s'exprime fortement à l'adolescence et se poursuit à l'âge adulte. Si l'individu se construit son identité avec les autres, dans la société, il se distingue des autres par sa singularité, son ipséité. Chaque identité est liée à une histoire singulière, aux diverses appartenances d'un individu. L'identité désirée concerne l'identité intérieure, privée, celle que l'individu a rêvé de se construire, c'est l'image de ce qu'il devrait être, la façon dont l se projette dans l'avenir. C'est l'image de ce qu'il devrait être ou faire pour assurer sa réalisation et son épanouissement.

Selon "**Bajoit**", cette identité est appelée « identité désirée »².

Selon, cet auteur, l'individu en se construisant cherche à atteindre 3 buts :

1-Le sentiment d'accomplissement personnel

2-Le sentiment de reconnaissance sociale

¹ GOHIER. C et ALIN. C (dir), enseignant-formateur: la construction de l'identité professionnelle, recherche et formation, Edition l'Harmattan, Paris, 2000, p 56.

² BAJOIT. G, le changement social: approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines, Edition Armand Colin, Paris, 2003, p100.

3-Le sentiment de consonance existentielle

Partant de là, on dire que « l'identité désirée » regroupe « l'ensemble des projets identitaires » auxquels l'individu aspire. C'est en outre l'image qu'il a de ce qu'il devrait faire pour assurer son épanouissement, son accomplissement personnel, sa réalisation de soi »¹.

b. L-identité assignée:

Plus objective, elle situe l'individu à l'articulation du sociologique et du psychologique. C'est une identité «prescrite ou assignée dans la mesure ou ce n'est pas l'individu qui en fixe les caractéristiques mais c'est plutôt la société ou le milieu d'appartenance. Elle résulte de l'ensemble des interactions sociales que provoque ou subit l'individu. Elle est le reflet de l'identité de chaque individu par rapport à la société qui l'entoure, par rapport aux personnes qu'il côtoie.

Cependant, il faudrait préciser que cette identité est résultat de ce que l'individu pense sue ce que les autres attendent de lui, de ce qu'il estime qu'on lui assigne de faire et d'être. L'identité assignée n'est donc pas ce que les autres attendant de l'individu, c'est plutôt l'idée qu'il se fait de ce que les autres peuvent attendre de lui ou l'idée relative aux espérances des autres à son égard afin qu'il puisse obtenir d'eux de la reconnaissance sociale².

4. La gestion des différentes facettes ou dimensions de l'identité

La gestion des différentes facettes dimensions de l'identité pose le problème de la cohérence, de la cohésion. Dans la vie quotidienne ou dans sa vie professionnelle, l'individu va vivre des tensions dues à des manquements, soit dans le désir d'accomplissement personnel, soit dans le désir de reconnaissance sociale, ou dans le désir de consonance existentiel. Ces tensions peuvent provoquer une souffrance morale ou une souffrance identitaire³.

¹ Ibid. p 103.

² BAJOIT. G, op-cit, P 100.

³ VIRY. L. le monde vécu des universitaires ou république des Egos, Presses Universitaires de Rennes, 2006, p24.

S'agissant des cadres professionnels dans les entreprises, on avance que les tensions peuvent apparaître et accompagner cette catégorie socioprofessionnelle tout au long du parcours professionnelle. Cela commence déjà avant l'entrée à l'organisme ou le lieu de travail (formation, parcours et modalités de recrutement), à l'entrée (adaptation conciliation de l'identité héritée aux nouvelles règles institutionnelles et professionnelles) et se poursuit par un vécu, parfois difficile à gérer (responsabilité, la charge du travail, la promotion etc).

Ainsi, le sujet se livre en permanence à un travail, d'ajustement ou de conciliation entre les trois identités (désirée, assignée et engagée) pour tenter de supprimer ou de contourner les sentiments d'insatisfactions, de manque et de non accomplissement qui peuvent naître en lui.

Pour atteindre la cohérence entre les différentes identités et surtout pour surmonter les difficultés afin d'atteindre ou de réaliser son identité désirée ou espérée, l'individu adopte quatre postures "**Bajoit G**" : Le sujet adaptateur ; le sujet instrumental ou rusé, et le sujet critique.

Ces types de comportements sont également repérables chez les enseignants chercheurs que "**Viry**" a avancés¹. En effet, se livrant à une gestion relationnelle de soi, l'individu axe ses efforts sur l'identité désirée ou sur son identité qui lui semble en péril. Ainsi, c'est donc en fonction des souffrances identitaires qu'il vit soit sur son identité assignée, soit sur son identité désirée ou sur son identité engagée. Les stratégies utilisées diffèrent d'un sujet à un autre :

-Le sujet novateur :

Le sujet novateur est un sujet qui opère un travail sur l'identité engagée. Il attribue son échec à autrui, et adopte une attitude dénonciatrice en remettant en cause les règles formelles ou informelles de l'institution afin de renvoyer une image de soi qui ne soit pas dévalorisée. "**Viry L**". évoque à ce propos le cas des enseignants-chercheurs qui, confrontés à d'énormes difficultés

¹ VIRY. L, Op- cite, p25.

(institutionnelles et parfois liées à la subjectivité des membres du CNU), n'acquièrent pas le garde d'habitation à diriger des chercheurs (HDR).

-Le sujet adaptateur :

Le sujet adaptateur est un sujet qui opère un travail sur son identité désirée. Il adopte une attitude réflexive et essaie de réviser son désir identitaire. Si celui-ci le vit comme étant inaccessible. Il s'accommode aux exigences pour le rendre accessible ou par contre, il y renonce carrément. On peut penser, ici, aux enseignants-chercheurs, qui faute de pouvoir accéder à un poste de professeur, se contentent de celui de maître de conférences.

-Le sujet rusé ou instrumental :

Travaillant sur l'identité assignée, l'individu rusé est un sujet stratège qui louvoie entre deux logiques pour atteindre ses objectifs : il se conforme aux exigences des autres, mais tout en restant le plus proche possible de son désir identitaire. En étant persuadé qu'il réussira un jour. Il peut par exemple reporter ses projets à plus tard ou trouver des subterfuges lui facilitant l'accès à son désir (appui d'une connaissance personnelle).

-Le sujet critique :

Contrairement au sujet rusé qui adopte des comportements conciliants, adaptatifs, le sujet critique se distancie des autres. Il se livre à une analyse de sa situation et envisage des solutions d'amélioration même si lui aussi utilise des subterfuges contre l'ordre établi quitte à renoncer à son projet.

S'inspirant essentiellement des travaux de Merton concernant les écarts entre les différentes dimensions de l'identité, "**Bajoit G**". distingue trois types de tensions.

-Le sujet divisé :

Le sujet divisé est un sujet qui souffre d'un déni d'accomplissement personnel. Comme la question du projet ou de l'identité désirée, l'individu a besoin de se reconnaître dans un idéal et d'œuvrer à sa réalité. Or, les contraintes de différentes natures, l'obligent à s'en écarter, de le modifier ou de le mettre en

« veilleuse ». La privation du «droit de devenir lui-même, de réaliser les atteintes identitaires qu'il porte en lui »¹ déclenche en lui le sentiment d'un sujet divisé.

-Le sujet dénié :

Dans sa quête d'une reconnaissance sociale l'individu qui ne parvient pas à concilier entre son identité assignée et son identité engagée se crée chez lui un sentiment de déni. Il n'est, en fait, pas ou peu reconnu par les autres. En effet, soit que les autres ne reconnaissent pas ce qu'il est, ou le reconnaissent pour moins que ce qu'il estime être. Ce déni touche à l'image et à l'estime de soi.

-Le sujet anémique :

Le sujet anémique est un sujet qui souffre de consonance existentielle dans le sens où il n'arrive pas à concilier son identité désirée et son identité assignée. Il n'arrive pas à faire admettre aux autres ses convictions, son mode de vie et son fonctionnement mental. Le sujet un véritable dilemme : s'il vit selon sa propre logique et dénie autrui (normes sociales) c'est lui qui souffrira de déni de reconnaissance sociale (sujet dénié), s'il renonce à ses aspirations et se conforme aux contraintes sociales, il souffrira d'un déni d'accomplissement personnel (sujet divisé). En effet, l'accomplissement de soi passe incontestablement par la réduction de ces tensions existentielles.

5. Les dynamiques identitaires:

Les études effectuées dans un champ de la formation des adultes et principalement sur la problématique du sens de l'engagement en formation a fait émerger la notion de « dynamique identitaire ». "**Barbier J.M**" (1996 p22) affirme que la notion de dynamique identitaire constitue une des entrées fécondées pour comprendre l'engagement d'un individu en formation. Les individus et les groupes, ont une capacité d'action sur le choix de leur groupe d'appartenance.

¹ BAJOIT. G, Op-cite, p101.

A ce sujet, il formule l'hypothèse suivante : « les moyens, investissement, que va contenir le formé pour réalisation di processus de formation dépendent de la signification qu'elle présente pour lui, de l'image qu'il se fait de ses résultats et de l'usage de ses derniers. Nous faisons l'hypothèse que la signification qu'il accorde à la formation est intimement lié à la signification qu'il accorde globalement à sa dynamique de changement intérieure, appréciée dans son contexte ».

"**Kaddouri M**" (2000), suite à des recherches empiriques en milieu industriel, propose une typologie des stratégies identitaires que nous reprenons ici :

a- Les dynamiques de transformation identitaire.

b- Cette dynamique traduit le désir d'un changement et l'acquisition d'une nouvelle identité, ce désir naît de l'écart entre ce que l'on est actuellement "identité vécue" et ce que l'on voudrait être ou paraître "identité visée".

c- Les dynamiques d'entretien identitaire :

Ici, il n'y a pas d'écart entre "l'identité pour soi" et "identité pour autrui" au contraire, les individus sont satisfaits de leur identités, l'assument et œuvrent pour la prolonger dans le futur.

d- Les dynamiques de confirmation identitaire :

Ces dynamiques interviennent ou sont mises en place par les individus qui éprouvent une crainte quant à leur identité même s'ils sont satisfaits. Les mutations technologiques, économiques, ou culturelles et scientifiques peuvent déstabiliser les personnes en les obligeant à s'y accommoder. Il s'agit ici du désir d'obtenir la confirmation d'une identité déjà existante ou d'une identité nouvellement acquise.

e- Les dynamiques de reconstruction identitaire :

Cette dynamique naît suite à la non-reconnaissance par la hiérarchie des efforts consentis par les personnes qui sentent lésés ou confrontés à des obstacles dressés par la tutelle et qui les empêchent de progresser. Il s'agit de l'absence de gratification 'pour services rendu'.

f- Les dynamiques de redéfinition identitaire :

Dans cette situation, les personnes remettent en cause leur identité suite à une crise gérée par l'ambiguïté quant à leur avenir. Cette situation peut générer des tensions identitaires entre différentes identités qui peuvent s'exprimer parfois par un malaise existentiel pouvant aller jusqu'à une destruction identitaire et oblige l'individu à se reconstruire¹.

6. La stratégie identitaire de type personnelle comme moyen de subversion des injonctions sociales

La stratégie identitaire : « procédures mises en œuvres (de façon consciente ou inconsciente) par un acteur (individuel ou collectif) pour atteindre une, ou plus des finalités (définies explicitement ou se situant eu niveau de l'inconscient), procédures élaborées en fonction de la situation d'interaction, c'est-à-dire en fonction des différentes déterminations (socio-historique, culturelles, psychologiques) de cette situation².

Autrement dit cette revendication identitaire constitue en soi une stratégie de négociations identitaire à la fois avec le contexte social et à la fois avec soi même. En effet, de part l'internalisation d la « norme personnelle », les personnes sont amenées à identifier les écarts entre les valeurs véhiculées par le contexte et par leur propre système de valeurs et donc à négocier le rapport entre l'offre identitaire et leur(s)identité(s) (Dubar, 1991).

La particularité de cette stratégie identitaire est qu'elle repose sur mobilisation de la norme personnelle. La mobilisation de cette stratégie identitaire se caractérise :

- par une apparition des différentes images de soi souvent conformes aux attentes sociales.

¹ KADDOURI. M, "innovation et stratégie identitaire des enseignants", in Abou Antoine et Giletti M-J, **Enseignants d'Europe et d'Amérique: question d'identité et de formation**, Edition INRP, Paris, 2000, p59-75.

² LIPIANSKY. E. M et autres "introduction à la problématique de l'identité", in C. Camilleri et autres, **stratégies identitaires**, Edition PUF, Paris, 1990, p24.

- Par une fonction d'interface sociale, dans une fonction de transaction relationnelle avec un affichage essentiellement de transaction biographique. Cette seconde fonction peut, a priori, paraître générale. En effet cette fonction démontre que le processus de transaction relationnelle s'appuie non pas sur une relation d'échange mais sur le principe de changement de la personne.

Ces comportements et transactions ont pour finalité de réduire des écarts entre « l'identité pour soi » et « identité pour autrui » et/ou « l'identité héritée » et « l'identité visée » et peuvent permettre de faire face à la souffrance qui résulte d'une image de soi dévalorisée "**Kaddouri**"(2006)¹.

Ces stratégies identitaires ont pour fonction, dans ce cadre, d'afficher une « homogénéité identitaire » qui protège de l'accès aux enjeux identitaires réels. On ne peut pas inférer de « dynamiques de préservation » qui auraient pour fonction de défendre une identité menacée (**kaddouri** ,1991)²². En effet, en mobilisant une stratégie personnelle, les sujets mettent une sorte d'écran entre les injonctions qui leur sont faites et leur vécu subjectif,. La particularité de cet « écran » est qu'il est exactement conforme aux attentes sociales.

7. l'identité organisationnelle:

Il faut distinguer ici l'identité de l'entreprise de l'identité de ses membres et leurs identification à l'organisation.

a. L'identité de l'entreprise:

Elle est constituée par tous les éléments qui permettent de la distinguer et de la définir comme étant cette entreprise. C'est l'ensemble des caractères interdépendants politiques, structurels, ou psychosociologiques, qui se sont construits au cours de son histoire. Elle fonde sa spécificité, sa cohésion, sa stabilité dans le temps.

¹ KADDOURI. M, " dynamiques identitaires et rapports à la formation", in J-M. Barbier et autres, **construction identitaires et mobilisation des sujets en formation**, Edition l'Harmattan, Paris, 2006, p121-145.

Cette identité peut être saisie à travers les structures, les systèmes, les représentations qui lui sont attachés.

- Les structures recouvrent l'organisation physique de l'entreprise (taille, implantations, effectifs, outils de production, de commercialisation...). Elles représentent les éléments descriptifs facilement mesurables.
- Les systèmes sont les modes de fonctionnement: système de gestion, de production, de commandement, de rémunération, de relations humaines, etc... Ils permettent à l'entreprise de faire fonctionner ses structures.
- Les représentations sont les images mentales internes et externes associées à l'organisation. Ces images sont celles de ses membres qui ont conscience de l'existence de l'entreprise, de ses valeurs, de ses buts et de leur appartenance à cette entreprise.

L'identité de l'entreprise peut également être saisie grâce à son environnement. Celui-ci est un facteur fondamental dans la construction de l'identité de l'entreprise, tant par ses aspects physiques (secteur d'activité) que par ses aspects de représentation (opinion publique, images des acteurs externes, fournisseurs, clients...). Identité de l'organisation et culture sont deux concepts liés pour une approche complète de l'organisation.

b. L'identité professionnelle:

"**Claude Dubar**" a également travaillé sur la notion d'identité et notamment les identités professionnelles et sociales. Les identités professionnelles, qui comprennent les identités au travail, renvoient à des définitions de soi autant qu'à des étiquetages par les autres. Elles sont le résultat de compromis "intérieurs" entre une identité héritée et une identité visée mais aussi de négociations "extérieures" entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi.

Les systèmes d'emploi, les types de relations professionnelles, les formes spécifiques de marchés du travail, de métiers, de professions... interviennent dans la construction de l'identité. De même, la formation professionnelle initiale,

l'insertion et l'acquisition progressive de la qualification, l'accès à des responsabilités dans des filières d'entreprise, passage à la retraite sont autant de moments de structuration de l'identité.

Enfin l'identité ne peut se construire sans la prise en compte des savoirs: les savoirs pratiques (issus directement de l'expérience de travail), les savoirs techniques (acquis par la formation), les savoirs professionnels (articulations entre savoirs pratique et savoirs techniques), les savoirs théoriques (non reliés à des savoirs pratiques ou professionnels), les savoirs d'organisation (articulations entre savoirs pratiques et théoriques).

Dubar précise que ces identités professionnelles et sociales, associées à des configurations spécifiques de savoirs, sont construites à travers des processus de socialisation de plus en plus diversifiés; elles sont en mouvement et se structurent, se déstructurent, se restructurent dans une dynamique que l'on appelle parfois 'crise des identité".

c. Identité et culture:

l'identité de l'individu au travail s'analyse à partir du processus identitaire qu'il met en place et des systèmes d'identifications auxquels il peut se référer. Elle trouve sa source dans l'analyse culturelle. Les débats concernant les rapports au travail et les constructions d'identité au travail, la reconnaissance de l'individu (principe social) dans l'organisation et le maintien de l'emploi (principe économique) font émerger à nouveau l'analyse culturelle. Les équilibres culturels dans l'entreprise sont remis en cause.

Pour "SAINSAULIEU" on reparle aujourd'hui des cultures d'entreprise, précisément parce que par la production économique est perçue comme le résultat d'une communauté d'actions complexes, dont on recherche les bases intégratrices au plan des systèmes de représentation et des mentalités

collectives" ¹. L'organisation est une structure ou le groupe d'individus se constitue autour d'un projet unificateur, conditionnant la survie de l'entreprise.

Les analyses de "**Sainsaulieu**" ont permis de dégager dans le cadre de l'entreprise, de l'organisation une réflexion sur les possibilités ou non de se bâtir une identité. Elle s'appuie sur les possibilités d'obtenir la reconnaissance de soi ou de son groupe dans le travail, la capacité de s'exprimer et de se faire entendre, l'occasion de réaliser une œuvre, un projet seul ou en collectif. Ce concept de la "personnalité culturelle" correspond " à l'identité collective" et à un processus relationnel d'investissement de soi.

Les théories s'appuyant sur la culture marquent un point de passage obligé entre l'individu à la recherche de son identité et l'identité de son environnement (l'entreprise ou l'organisation). Les rapports de l'individu avec la culture de l'entreprise s'expriment en termes d'adhésion ou de refus, d'acceptation ou de rejet, voire de jugement. Mais en même temps, l'individu est considéré comme contribuant, par ses comportements, à la réalisation des valeurs essentielles à son existence et à celle de son entreprise. Son activité inventive n'est pas seulement une activité individuelle, elle se développe dans l'organisation et ne peut être vue qu'à travers la culture dans laquelle elle s'exprime.

Ceci est fondé sur la relation entre la culture de l'entreprise et le potentiel inventif des individus. La culture offre des potentialités d'invention (conditions qui permettent et qui interdisent); l'homme par ses démarches inventives trouve et invente sa propre identité autant qu'il la donne à l'entreprise par sa contribution professionnelle.

Par la diversité et la conflictualité de ses cultures, l'entreprise est pour ses membres un lieu d'apprentissage culturel, de relations interpersonnelles et de pouvoir. Elle est un lieu d'apprentissage qui permet à chacun d'accéder à l'identité par un processus conjoint d'identification et de différenciation.

¹ DANIELLE Potocki Malicet, **élément de sociologie du travail et de l'organisation: les principes de l'organisation du travail**, diffusion Economica, Paris, 1997, p41.

En tant qu'organisation, l'entreprise instaure un ensemble de relation, de groupes, de pouvoirs et de réseaux informels. Ils sont à l'origine de constants processus d'apprentissage culturel sur les lieux même de travail et sont aussi la conséquence des relations quotidiennes de production plus que d'actions spécifiques de formation. La dimension organisationnelle de l'entreprise est ainsi productrice d'identité nouvelles ou reproductrice de foisonnement de mentalités et de capacités d'action stratégiques fort différentes selon les contextes de travail. L'entreprise est aujourd'hui un lieu de confrontation culturelle, à propos et à l'occasion des rapports de travail.

Cette approche connaît un développement important à partir des années quatre-vingt. Des modèles japonais donnent tirés des références, des analyses sur les causes de la super compétitivité des entreprises. Est mise en évidence la qualité individuelle et collective des ressources humaines. Hommes et cultures sont valorisés dans l'organisation: hommes compétents, motivés, communiquant bien entre eux grâce à des valeurs et une culture communes. Le salarié, acteur c'est-à-dire auteur et responsable de ses actes dans le cadre de règles organisationnelles, fait preuve d'initiative, de créativité dans un système culturel donné.

1. Généralité sur l'entreprise RAMDY

a) Historique:

La SARL RAMDY (SARL laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983.

Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, et les fromages frais et fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe Français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implanté dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (Akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/Minute, et une ligne complète du fromage barre.

En Juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui les produits laiterie DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination "RAMDY".

En Octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

b) Situation géographique:

L'entreprise RAMDY est implantée à AKBOU dans la zone d'activité industrielle de TAHARACHT d'AKBOU, dans la wilaya de BEJAIA, avec un véritable carrefour économique, de quelque 50 unités de production agroalimentaire et en cours d'expansion, à deux (02) Km d'une grande agglomération, à quelques dizaines de mètres de la voie ferrée; à 60 Km de

BEJAIA, chef lieu de la région et pole économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international, à 170 Km à l'est de la capitale Algie.

c) Raison social:

La société RAMDY est une SARL au capital de 208.885.248 DA.

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants:

- Tél: 034 19 62 58/60/78
- Fax: 034 19 62 59
- Email: laiterie.ramdy@hotmail.com
- Site web: www.ramdy-dz.com

d) Moyens:

❖ **infrastructures:**

l'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux principaux départements de production "Atelier yaourt et crème dessert, fromage", et pour une surveillance de la qualité du produits et une protection optimale du consommateur, la ZARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

❖ **Equipements:**

➤ **Production:**

- **Atelier yaourt et crèmes dessert:** poudrage une salle de poudrage bien équipée.
- Traitement: un processus pour la production de yaourts, crèmes desserts et brassés.
- Conditionnement: deux conditionneuses de 12000 pots/h, une de 9000 pots/h et une 21600 pots/h, 5000 pots/h et deux de 7500 pots/h.

- **Atelier fromage:**

- Une salle de préparation du produits, et une pour préparation des moules bien équipée.

- Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barra).

- Trois machines de conditionnement du fromage portion, et deux machines pour le fromage barre, une machine banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

- **Administration:** réseau de micro-ordinateurs.

- **Services généraux:** transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers.

e) **Le domaine d'activité:**

L'entreprise est spécialisée dans la production des produits agroalimentaires laitiers:

- Yaourt aromatisé 100grs (yaourt fraise, banane, pêche, fruits des bois, multi packs rouge, multi pack jaune, multi pack de vanille. Ainsi multi sens 80grs, multi sens 75grs, mono citron 80grs , mono orange 80grs).

- Yaourt nature 100grs.

- Yaourt brassé au fruits 100grs (mono fraise, mono abricot, mono pêche, mono fruit des bois).

- Brassé au fruits 100grs.

- Crèmes desserts 90grs (flan nappé, caramel, chocolat, cookies, cappuccino).

- Fromage portion (16 PS Ramdy, 08 PS Ramdy, 16 PS Gyzmo, 08 PS Gyzmo, 16 PS tartin, 08 PS tartin, 16 PS huile d'olive, 08 PS huile d'olive).

- Fromage barre (barre 1700grs, barre 900grs, barre 600grs, barre 300grs).

- Fromage en vrac.

2. présentation de l'organigramme de l'entreprise d'accueil.

a. Organisation et fonctionnement de l'organisme:

Comme chaque entreprise RAMDY est organisée et structurée selon un organigramme préalable par la direction générale afin de répondre aux exigences et aux objectifs ou préalable:

b. La direction générale (PDG): ce poste déterminé pour un meilleur pilotage de l'entreprise.

c. Qualité et développement: sont chargées de l'ensemble des activités comme la stratégie de développement de l'entreprise, et étudier la qualité de production.

d. Direction des financiers et comptabilité: elle se divise en:

- Contrôle gestion.
- Finances.
- Comptabilité générale.
- Comptabilité analytique.

e. Direction des ressources humaines:

Est un ensemble de pratiques pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines (ensemble des collaborateurs employés, cadre, ou d'autre) assurant l'activité de l'entreprise ou l'organisation qui les emploie.

Son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise, elle se divise en:

- Gestion & paie.
- Hygiène & sécurité.
- Moyens généraux.
- Parc roulant.

➤ Le bureau de ressources humaines:

Ce bureau est chargé de pouvoir organiser et d'exécuter les actions liées à la gestion des ressources humaines comme:

- L'élaboration de plan de formation.
- Mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines.
- Reprendre en qualité et en quantité ou besoins de l'entreprise en matière de recrutement est ce compose de:
 - La responsable de formation: ce responsable est chargé de réaliser et évaluer les actions de formation, élaborer le bien de formation.
 - Le responsable de la gestion administrative: il a chargé de gérer et suivre les dossiers du personnel.
- Préparer et renouveler les contrats de travail et les différentes décisions.
- Tenir les registres légaux (congé et registre des mouvements entré/sorties).
- Suivre le pointage quotidien.
- Prendre aux dispositions nécessaires pour faire respecter la discipline.
- Déclarer les mouvements (entrée/sortie) à la CNS.
- Déclarer les accidents de travail.
- Etablir les attestations de Salaire.

En cas de nécessité l'agent est appelé à effectuer d'autre tâche:

- Chargé dotation et motivation.
- Chargé de déclarer le nouveau recours ou pré de la CNS.
- Chargé de suivre le candidat jusqu'à son intégration dans l'entreprise.

Après la déclaration de recrutement à l'entreprise, les candidats déposent leurs CV au sein de ce bureau de recrutement, afin de passer leurs tests de connaissances, et cela pour choisir les candidats. C'est un processus de développement des compétences, et bien sûr le suivi continu jusqu'à l'intégration de candidat dans l'entreprise.

f. Direction commerciale:

sont chargées de l'ensemble des activités comme:

- Caisse & facturation.
- Livraison.

- Distribution.

g. Direction d'approvisionnement:

- Les achats locaux.

- Les achats extérieurs.

- Gestion des stocks.

h. Direction technique:

- Etude et conceptions des produits.

- Maintenance des outils de production.

- Electromécanique (électricité et soudure).

- Magasin PDR.

- Préventif industriel et travaux annexe.

- Travaux neufs.

i. Direction de la production:

Chargée par des activités de production elle se divise:

- Encadrement production.

- Atelier yaourt.

- Atelier fromage.

- Atelier lait pasteurisé.

- Collecte lait cru.

4. Méthodes et techniques utilisées:

Comme le déclarait certain "ce n'est pas l'objet qui fait la science mais c'est la méthode". Nous avons utilisé une méthode qui on but de collecter un ensemble d'informations qui pourra répondre à notre objectifs d'étude et pour la vérification des hypothèses formulées, néanmoins pour chaque recherche, les méthodes doivent être choisis en fonction de ses objectifs propre, de son model d'analyse et de ses hypothèses. A cette raison nous avons opté:

a) la méthode utilisée:

Selon "GRAWITZ" la méthode est "l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontres, les vérifier. Elle peut être considérée comme sa réalité envisagée"¹.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la recherche qualitative, dont on vise à analyser et interpréter qualitativement les données collectées pendant nos enquêtes sur le terrain à travers d'un entretien semi-dirigé.

Suivant l'objet d'étude de notre recherche, la problématique, et les objectifs visés durant l'enquête de terrain, on a conclu que la méthode qui correspond parfaitement à notre recherche est la méthode qualitative qui vise, en effet à comprendre le phénomène étudié.

Dans le but d'attendre l'objectif de la recherche et de vérifier les hypothèses de travail, l'utilisation de cette méthode s'avérait nécessaire, car elle est en adéquation avec le thème de la recherche, elle est liée à la nature de notre sujet qui visait la description et la compréhension du la notion de la culture d'entreprise et son rôle dans la détermination de son identité.

¹ MADELEINE GRAWITZ, méthode des sciences sociales, 8^{eme} édition, Dalloz, Paris, 1996, p443.

b) La technique utilisée:

"Les techniques de recherche représentent l'ensemble des procédés et d'instrument d'investigation utilisé méthodologiquement"².

Les techniques de recherche sont des outils permettant d'aller recueillir des données sur le terrain, qui permettent la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses de recherche. La nature de notre objet d'étude, nous a conduit à utiliser:

- l'entretien exploratoire:

C'est une technique avec laquelle nous avons pu collecter un ensemble d'informations durant la période de notre visite exploratoire sur le terrain. C'est une technique qu'on utilisait dans les études qualitatives, elle se base sur une discussion libre avec les personnes interrogés." Les entretiens exploratoires ont donc pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas pensé spontanément lui-même et à compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence"³. Avec cette procédure, nous avons assisté à faire parler des responsables sur le thème dans le but de collecter le maximum d'informations qui nous ont servi d'augurer les questions nécessaires pour enrichir le guide d'entretien que nous avons élaborer par la suite. On a formulé un guide d'entretien contenant 15 questions viser à 10 enquêtés (responsables)

² ANGERS. M, op-cite, p66.

³ Quivy Raymond et Campenhoudt L. V, manuel de recherche en sciences sociales, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, p63.

5. L'échantillonnage:

Selon "**CLAUDE Javeau**": "l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté"⁴.

L'entreprise RAMDY contient 292 salariés, dont 11 cadres, 42 agents de maîtrise, 227 agents d'exécution.

Après la constitution de cette opération (échantillon non probabiliste) , nous avons enquêter 10 responsables (dont 2 sont de sexe féminin et 8 sexe masculin) , nous avons visé la catégorie des cadres pour bien assimiler la nature de notre thème au sein de l'entreprise RAMDY, et cette sélection s'est fait à base de la disponibilité de ces cadres.

- **Les caractéristique de l'échantillon:**

Nous allons présenter les différentes caractéristiques personnelles des enquêtés à travers:

- ❖ Graphique (N° 01) page (03), nous remarquons que la tranche d'âge dominante se caractérise entre 26-40 ans, alors, nous pouvons l'expliquer, d'une part, par la politique de l'entreprise, RAMDY, qui donne la chance aux jeunes afin d'avoir l'expérience professionnelle, et d'une part, cette catégorie caractérise les travailleurs qui sont très actifs et qualifiés, parce que ayant déjà une formation, ou ils ont bénéficié d'une promotion, donc celle qu'elle possède une expérience professionnelle adéquate. Nous trouvons aussi, que ceux qui constituent cette catégorie sont des administrateurs.

⁴ JAVEAU Claude, "enquête par questionnaire: manuel à l'usage de praticiens", 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, P112.

- ❖ Secteur (N° 01) page (03), montre que la tendance générale est représentée par: le sexe masculin, une présence relativement faible du sexe féminin de l'échantillon. Le taux de sexe masculin est élevé par rapport au sexe féminin, cela s'explique par la nature du travail de l'entreprise RAMDY, et l'exigences des postes. Nous remarquons, le recours de l'entreprise RAMDY, aux diplômés et aux formations dominées et spécialisées seulement par le sexe masculin (techniciens supérieurs, mécanicien, soudeurs...), c'est-à-dire "l'adéquation" entre la nature de travail et la main d'œuvre.

- ❖ Graphique (N° 02) page (03), à partir des données, nous remarquons, que la majorité des enquêtés ont une ancienneté entre 3-8 ans, alors l'ancienneté joue un rôle important dans l'amélioration de l'entreprise, et son instruction qui s'explique par la qualification et le savoir-faire de la catégorie des cadres. Donc, RAMDY, donne l'importance aux cadres, et responsables, qui sont capable de gérer les techniques et les organisations qui sont introduites dans l'entreprise.

1. Présentation et analyse des résultats:

Par apport a la première question concernant l'identité de l'entreprise et sa détermination par la culture, nous relevons le résultat que l'identité de l'entreprise peut être saisie grâce aux certains éléments et facteurs culturels, tel l'histoire et les procédures de développement et partager les mêmes règles, et mêmes conditions.

Il ressort que la majorité des enquêtés considèrent que la culture d'entreprise peut déterminer son identité et ça grâce à sa place sur le champ, alors elle donne la possibilité d'existence et une possibilité remarquable dans l'entreprise "RAMDY". Cette constatation est confirmée par une repense (d'un gestionnaire du personnel, chargé de la rémunération) "**...personnellement, je vois que la culture implique l'invention de règles et la création de valeurs communes permettant l'identification... La culture d'entreprise impose son existence et donc crée sa propre identité**". Et un autre (responsable de personnel) dit: "**La culture d'entreprise est l'ensemble de généralités caractérisées par un mode de penser, d'agir et des valeurs communes qui s'articulent autour de tous le monde**".

Aussi nous pouvons déduire qu'à l'entreprise RAMDY il y a des procédures de fonctionnement générale qui favorise le développement de solidarité de groupe et partager les mêmes situations, mêmes conditions de travail sous peine d'adopter les mêmes comportements, mêmes valeurs, et mêmes usages.

Alors à RAMDY ils concentrent sur l'adaptation et l'intégration interne afin de créer une identité commune. Cette constatation est confirmée par une repense d'un (responsable de laboratoire): "**parmi les valeurs existantes au sein de RAMDY on trouve: la discipline, le sérieux, la ponctualités et le professionnalisme dans l'exécution de travail**".

Et un autre (responsable d'achats et locaux) dit: "**parmi les rituelles de la SARL RAMDY on les trouve dans le domaine de travail sont les activités du jour, les comportements des salariés au sein de l'entreprise**".

Par apport aux résultats concernant "le besoin d'identité d'entreprise" s'explique par la nature et la mesure de la culture dans l'entreprise RAMDY qui sert d'occuper les objectifs de l'entreprise pour permettre à un groupe social de favoriser son identité et son existence.

Alors créer une identité d'entreprise propre, veut dire connaître sa culture, elle est comme un moyen de construction de la réalité. Cette constatation est confirmée par une repense d'un (contrôleur de gestion): "**Si nous appuyant sur le succès de la SARL RAMDY nous pouvons concevoir l'intérêt pour le rôle de la culture autant que facteur et moteur de réussite et de changement**". Comme certains enquêtés disent que la culture d'entreprise peut être un frein pour l'organisation un (responsable industriel) dit: "**une culture forte peut détruire l'identité d'entreprise alors il faut faire attention pour son utilisation**".

Dans le champ de l'entreprise et son rapport avec les origines sociales on met l'accent sur les références et les résultats qui sont entre le "**POUR**" qui définit les repenses des enquêtés disant que l'identité d'entreprise peut être déterminée par les origines sociales parce qu'elles donnent une référence à l'histoire et le succès de l'entreprise qui confortent une image idéale qui s'explique par les valeurs dominantes dans la société et les habitudes de consommation ainsi la situation économique sur le marché du travail.

Le "**CONTRE**" explique que les origines sociales n'orientent jamais l'identité d'entreprise et c'est pas forcément de faire relation à ses influences, cette constatation est confirmée par une repense d'un (responsable d'achats et locaux) dit: "**à l'époque la SARL RAMDY elle n'était qu'une petite laiterie avec un**

simple suivi et avec le temps, la volonté, la conscience de l'existence de gérant et ses membres, ils ont arrivés à l'appartenance de cette entreprise bien structurée et connue". L'identité d'entreprise peut être connue grâce à ses faveurs et ses efficacités acquises récemment.

Alors, la culture d'entreprise est comme un facteur de réussite et de changement, alors pour identifier quoi que se soit il faut bouleverser sur sa culture et ça tout d'épand son utilisation.

Enfin, l'identité d'entreprise peut également être saisie grâce à son environnement, et grâce aux facteurs culturels, celui-ci sont des facteurs fondamentaux dans sa construction, ce qui veut dire que l'identité et la culture sont deux concepts liés pour une approche complète de l'organisation.

Par apport à la première question concernant la détermination de l'identité d'entreprise par les facteurs personnels, nous relevons le résultat que l'identité d'entreprise peut être conçu par certains éléments et facteurs personnels tels les comportements, la personnalité des individus, leurs valeurs, leurs ponctualités, et leurs objectifs qu'ils intériorisent et qui leurs permettre de construire la réalité sociale appropriée à RAMDY. Cette constatation est confirmée par une repense (d'un gestionnaire du personnel, chargé de la rémunération) : "**... chez nous c'est tout le monde qui construit notre réalité par le travail collectif, le respect, l'adaptation au travail et au changement, et l'esprit de responsabilité, dont le but est l'amélioration du travail et de production".**

On trouve aussi qu'à RAMDY s'articule, et véhicule une certaine fonction, qui nécessite l'attachement à la personnalité de patron qui se trouve en même temps le dirigeant, vu sa place qu'il occupe à l'intérieur de l'entreprise, tout le monde s'accorde à l'élever au rang personnalité charismatique. Cette constatation est confirmée par une repense (d'un responsable du personnel) qui dit: "**l'expérience et la qualification sont des facteurs personnels qui**

déterminent l'identité d'entreprise et c'est le cas chez le PDG avec ses compétences il arrive à gérer convenablement tous le fonctionnement de l'entreprise, assurer la continuité et la compétitive, et occuper une position importante dans le marché national". Et un autre (chargé de la secrétariat et assistante des RH)dit: "**à RAMDY tous le monde dû à la personnalité de PDG autant que fondateur et le seul représentant de sa famille propriétaire**".

Et pour comprendre plus on a met l'accent sur la compétence des RH dans l'entreprise, ou on a relevé le résultat que RAMDY a un bureau des RH, qui est qualifié sur la qualité individuelle, et collective qui focalise tous le personnel. Il est géré par un responsable qui se caractérise par l'expérience et la qualification, qui s'explique par sa compétence, sa capacité de développer, et d'améliorer toutes les fonctionnalités et les membres.

Alors Cette compétence manifeste dans le monde de gestion, qui oriente la nature de l'entreprise RAMDY et qui sert d'occuper et de réaliser les objectifs concernant la productivité, et la satisfaction du personnel. Cette constatation est confirmée par une réponse d'un (responsable de laboratoire): "**cette compétence et cette efficacité humaine pointait des agents motivés, actifs et communiquant bien entre eux par une langue et des valeurs communes**". Et un autre(responsable magasin matière première) dit: "**à RAMDY les managers agissent pour aider les nouveaux arrivants à s'adapter au changement et même leurs donner plus d'information sur les postes occupés**".

Alors la compétence des RH joue un rôle important dans la détermination de l'entreprise, c'est l'élément constitutif du cœur de l'entreprise.

Et concernant les capacités physiques et intellectuels nous avons constaté qu'ils sont des moyens qui déterminent la réalité identitaire d'entreprise qui se

détermine par apport à la nature de travail et la nature de poste occupé, aussi la source d'amélioration pour la qualité et la capacité de production comme elles aident à bouleverser la bonne conduite et la bonne réussite. A RAMDY les enquêtés disent que les capacités physiques et intellectuelles sont centrées afin d'avoir la possibilité de s'interroger et de marquer une personnalité qui influe sur tout les exigence des poste de travail, cette constatation est confirmée par une repense d'un (responsable maintenance): **"la majorités des postes offert par RAMDY, sont dans les ateliers de production qui exige la force physique et une main-d'œuvre qui supporte les conditions de travail, sans oublier l'importance qu'elle donne aux moyens intellectuels(plus de connaissances, de savoir-faire) qui permettent d'expliquer, qualifier, et gérer les techniques"**.

Enfin, les facteurs personnels (la responsabilité et les qualités personnelles, la compétence et les capacités physiques et intellectuelles) jouent un rôle important dans l'explication et la détermination de la nature identitaire et installer une politique et une tradition qui sera personnalisée à l'entreprise.

Par apport à la première question concernant les facteurs organisationnels qui interviennent dans la détermination de l'identité de l'entreprise on concentre sur le règlement de l'entreprise, la structure formelle, ainsi la communication interne et externe, par notre recherche nous avons approuver que la majorité des enquêtés disent que chaque entreprise procède un règlement et une politique propre à elle qui lui distingue des autres, alors à RAMDY le règlement fait partie de la gestion et la culture de l'entreprise et pour eux c'est tout le monde qui doit respecté les règles et les notes pour éviter ou apaiser des tensions au sein de l'entreprise. Cette constatation est confirmée par une repense d'un (contrôleur de gestion): **"on a des règles officielles, des manières de faires, des notes, et une division hiérarchique du travail qu'on doit respecter"**.

Et si on parle de la structure formelle, elle recouvre l'organisation par (taille, effectif, et outils de production et de commercialisation), elle représente les éléments descriptifs facilement mesurables. Et si on analyse l'organigramme de la SARL RAMDY, on remarque la bonne division hiérarchique du travail, la spécialisation des fonctions, et il nous donne la possibilité de mesurer les situations et les fonctionnalités de l'organisation. Cette constatation est confirmée par une repense d'un (responsable industriel): **"A RAMDY la structure se présente par sa forme, ses services, ses fonctionnalités, et ses directions sous la responsabilité d'un seul fondateur qui est le PDG...La structure marque une certaine flexibilité, la responsabilité de toute la structure hiérarchique pour mieux approcher l'existence de l'entreprise et bien sûr son identité"**.

Pour la communication (interne et externe) c'est tout le monde qui partage l'idée qu'elle est la source d'amélioration de la qualité, de la capacité de production, elle suggère les façon de se comporter, de travailler, changer d'idées et d'informations, et utiliser des moyens techniques et modernes pour une forte domination sur le rang d'efficacité, mais seulement il faut faire attention, choisir les meilleurs types de communication et savoir les utilisés parce que ce qu'elle conditionne la manière dont l'entreprise va se positionner sur le marché et marquer un climat social bien connu. Cette constatation est confirmée par une repense d'un (contrôleur de gestion): **"la communication permet de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour de nom, des produits, des biens et services, des clients, de l'image de marque... afin de devenir un facteur de performance, mais seulement il faut savoir communiquer et choisir le meilleur type"**.

Enfin, l'identité d'entreprise est déterminée par plusieurs facteurs et moyens qui s'articule autour d'une même organisation et une fonction dominante, qui fait rapport entre l'individu et l'entreprise sous l'objectif d'établir, de développer,

améliorer, et construire l'identité propre de l'entreprise, et pour bien éclairé se rapport on constate sur les moyens culturels tels (les normes, les valeurs, l'histoire, situations et origines sociaux,...) et les moyens personnels tels (les comportements, les personnalités, les compétences, les capacités physiques et intellectuelles...) ainsi les facteurs organisationnels tels (la structure, le règlement, la communication...). Alors ces facteurs permet à un groupe social ainsi à l'entreprise de favoriser son identité et son existence.

2. Vérification des hypothèses:

1. vérification de la première hypothèse:

A partir des questions posées dans notre entretien concernant la première hypothèse qui est la suivante: "l'identité de l'entreprise peut déterminées par sa culture", on a obtenu les résultats qui sont centrés sur les modalités de réponses des responsables interrogés, et dont on va essayer des détaillés comme suit:

Selon les réponses des responsables, confirment que l'identité d'entreprise peut être déterminée par sa culture, car l'entreprise RAMDY est possédée par, son histoire, ses règles, et ses conditions.

A cet effet, la majorité des enquêtés, considèrent que RAMDY saisie grâce aux certains éléments, et facteurs culturels. Comme, on peut mentionner que l'entreprise RAMDY, combine d'une manière superficielle des procédures de fonctionnement général qui favorise le développement de solidarité du groupe, et partager les mêmes situations, mêmes conditions du travail, sous peine d'adopter les mêmes valeurs, mêmes comportements, mêmes normes, mêmes usages.

Alors, créer un e identité d'entreprise propre, veux dire connaitre sa culture, elle est comme un moyen de construction de la réalité, et un facteur de réussite , et de changement.

Enfin, l'identité d'entreprise peut également être saisie grâce à son environnement, et grâce aux facteurs culturels, celui-ci sont des facteurs fondamentaux dans sa construction, ce qui veut dire que l'identité et la culture sont deux concepts liés pour une approche complète de l'organisation.

2. Vérification de la deuxième hypothèse:

Après avoir analysé les données rapportant à la deuxième hypothèse qu'est: " les facteurs personnels intervenant dans la détermination de l'identité de l'entreprise", on a constaté que:

Pour la majorité des enquêtés, les facteurs personnels: (les comportements, la personnalité, les ponctualités, les capacités, les objectifs, la qualification, et les compétences), permettent de construire la réalité sociale appropriée à RAMDY.

On trouve aussi qu'à RAMDY, s'articule et véhicule une certaine fonction qui nécessite l'attachement à la personnalité de patron qui se trouve en même temps le dirigeant, vu sa place qu'il occupe à l'intérieur de l'entreprise tout le monde s'accorde à l'élever au rang personnalité charismatique.

D'après les résultats, on peut aussi déduire, que RAMDY a un bureau des RH qui est qualifié sur la qualité individuelle et collective qui focalise tous le personnel. Il est géré par un responsable qui se caractérise par l'expérience et la qualification qui s'explique par sa compétence, sa capacité de développer, et d'améliorer toutes les fonctionnalités et les membres, alors Cette compétence manifeste dans le monde de gestion qui oriente la nature de l'entreprise RAMDY et qui sert d'occuper et de réaliser les objectifs concernant la productivité et la satisfaction du personnel.

A cet effet, on peut mentionner que, les facteurs personnels (la responsabilité et les qualités personnelles, la compétence et les capacités physiques et intellectuelles) jouent un rôle important dans l'explication et la

détermination de la nature identitaire et installer une politique et une tradition qui sera personnalisée à l'entreprise.

3. Vérification de la troisième hypothèse:

D'après les résultats d'analyse rapportant à la troisième hypothèse qu'est: " les facteurs organisationnels intervenant dans la détermination de l'identité de l'entreprise", on a constaté:

l'entreprise RAMDY , permet une certaine délégation du pouvoir et de règles, et une politique propre à elle qui lui distingue des autres.

Alors à RAMDY le règlement fait partie de la gestion et la culture de l'entreprise et pour eux c'est tout le monde qui doit respecté les règles et les notes pour éviter ou apaiser des tensions au sein de l'entreprise.

Comme, on peut mentionner la bonne division hiérarchique du travail, la spécialisation des fonctions, et la structure qui nous donne la possibilité de mesurer les situations et les fonctionnalités de l'organisation.

Pour la communication (interne et externe), on peut déduire que, c'est tout le monde qui partage l'idée qu'elle est la source d'amélioration de la qualité, de la capacité de production, elle suggère les façons de se comporter, de travailler, changer d'idées et d'informations, et utiliser des moyens techniques et modernes pour une forte domination sur le rang d'efficacité. Elle conditionne la manière dont l'entreprise va se positionner sur le marché et marquer un climat social bien connu.

Enfin, les facteurs organisationnels (la structure, le règlement, la communication...), jouent un rôle important dans l'explication et la détermination de la nature identitaire et installer une politique et une tradition qui sera personnalisée à l'entreprise.

Conclusion

Nous tenons d'abord à préciser, que notre objectif dans la réalisation de cette recherche, est purement scientifique, qui porte sur « La culture d'entreprise et son rôle dans la détermination de son identité », et on a réalisé notre enquête dans une entreprise privée RAMDY d'Akbou au niveau de la Wilaya de Bejaia, afin de retirer les éléments primaires qui favorisent l'émergence de son identité.

La culture d'entreprise semble être comme une composition construite sur une base naturelle. Elle est représentée par les différentes individualités du personnel qui élabore et construit en commun, au fil du temps et des événements.

A cet effet, notre recherche de terrain, nous a permis de franchir plusieurs réalités sur la nature de l'entreprise, et son identité construite par sa culture, aussi, on est arrivé à démontrer certains facteurs (culturels, personnels, et organisationnels) favorisant le développement et la réussite.

Dans cet ordre, l'entreprise RAMDY, accorde une certaine délégation de culture d'entreprise qui se présente comme un héritage social au travers des habitudes de travail, et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation; plus spécifiquement, cette culture définit une matrice au sein de laquelle se nouent les relations et se construisent des modes de comportements, qui engendrent dans l'organisation une sorte de personnalité.

Enfin, l'identité d'entreprise est déterminée par plusieurs facteurs et moyens qui s'articulent autour d'une même organisation et une fonction dominante, qui fait rapport entre l'individu et l'entreprise sous l'objectif d'établir, de développer, améliorer, et construire l'identité propre de l'entreprise, et pour bien éclairer ce rapport on constate sur les moyens culturels tels (les normes, les valeurs, l'histoire, situations et origines sociales,...) et les moyens personnels tels (les

comportements, les personnalités, les compétences, les capacités physiques et intellectuelles...) ainsi les facteurs organisationnels tels (la structure, le règlement, la communication...). Alors ces facteurs permettent à un groupe social ainsi à l'entreprise de favoriser son identité et son existence, c'est-à-dire l'identité et la culture sont deux concepts liés pour une approche complète de l'organisation.

A ce sujet, il est important pour nous de signaler, que les références théoriques que nous avons prises, comme appuis principale dans les approches relatives à la sociologie, sur le sujet que nous avons traité, ne font pas vraiment partie de notre culture locale pour l'assimilation directement à la réalité de l'identité de l'entreprise et sa culture.

Il est également important de préciser que cette enquête n'est qu'une première étape dans l'analyse de ce sujet. De nombreuses questions n'ont pas été retenues sciemment, et il n'est pas de notre ambition d'en répondre à tous étant que notre travail s'inscrit dans le cadre de préparation d'un mémoire qui est limité dans le temps et l'espace. Donc, nous prenons plaisir à inviter, pour cette raison, nos collègues en sociologie, de porter intérêt au phénomène de la culture d'entreprise, son importance, et son rôle dans la détermination de son identité, pour approfondir ultérieurement ce sujet de recherche et réussir à la théorisation de la réalité sociale des acteurs et des organisations.

La liste bibliographique

A. Ouvrages:

- AKTOUF. Omar, méthodes des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, Press de l'université de Québec, boul., Laurain Sain Foy, Québec, 1992.
- ANGERS. M, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997.
- BAJOIT G, le changement social. Approche sociologique des sociétés occidentales contemporaines, Edition Armand Colin, Paris, 2003.
- BAUGNET Lucy, l'identité sociale, Edition Dunod, Paris, 1998.
- BETONE. A, DOLLO. C, et autres, sciences sociales, 3^{ème} édition, Paris, 2002.
- DANIELE. P. M, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, diffusion economica, Paris, 1997.
- DARBELET. M, et autres, l'essentiel sur le management, 5^{ème} édition, Berti édition, Alger, 2007.
- DELAVALLEE Eric, la culture d'entreprise pour manager autrement, Edition organisation, Paris, 2002.
- DUBAR Claude, la socialisation: construction des identités sociales et professionnelles, Edition Armand Colin, Paris, 1991.
- DUBAR Claude, la socialisation: construction des identités sociales et professionnelles, Edition Armand Colin 2^{ème} édition , Paris, 1996.
- DUBAR Claude, la socialisation: construction des identités sociales et professionnelles, Edition Armand Colin 3^{ème} édition, Paris, 2000.
- EDGAR Schein, culture organisationnelle et leadership, Edition Jossey Basse, 1985.
- GOHIER. C et ALIN. C (dir), enseignant-formateur: La construction de l'identité professionnelle, recherche et formation, Edition l'Harmattan, Paris, 2000.
- GRAVE. P, formateurs et identité, Edition PUF, Paris, 2002.
- GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1996.
- JAVEAU Claude, "enquête par questionnaire: manuel à l'usage de praticiens", 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris.
- KOTTER J. P, et HESKETT James, la culture et performance, le second souffle de l'entreprise, Edition: d'organisation, Paris, 1993.
- LIPIANSKY. E. M et autres, "introduction à la problématique de l'identité", in C. Camilleri et autres, stratégies identitaires, Edition PUF, Paris, 1990.
- Meier Olivier , management interculturel, 2^{ème} édition, édition DUNOD, Belgique, 2006.

- QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT L. V, manuel de recherche en sciences sociales, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris.
- SAIN SAULIEU Renaud, l'identité en entreprise, FNSP, 1985.
- SAIN SAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^{ème} édition Dalloz, Paris, 1995.
- SOUTENAIN. J F, et FORCET. P, organisation et gestion de l'entreprise, Edition Berti, Paris, 2006.
- THEVENET Maurice, la culture d'entreprise, 5^{ème} édition: que sais-le? Paris, 2007.
- VERY. L, le monde vécu des universitaires ou République des Egos, Presses Universitaires de Rennes, 2006.

B. Articles, revues et thèses:

- Gert Hofstede, Revue Française de gestion, Septembre-Octobre, 1987.
- IDRIS Souhila, "pratiques et identités professionnelles des enseignants universitaires Algériens", thèse présenté en 2011, Université Abderrahmane Mira Bejaia, Algérie.
- KADDOURI. M, "Dynamiques identitaires et rapports à la formation". In J-M. Barbier et autres, construction identitaire des sujets en formation, Edition l'Harmattan, Paris, 2006. Pp 121-145.
- KADDOURI. M, " innovation et stratégie identitaire des enseignants", in Abou Antoine et Giletti M-J, enseignants d'Europe et d'Amérique: question d'identité et de formation, Edition INRP, Paris, 2000. Pp 59-75.
- LIPIANSKY. E.M, le soi entre cognitivisme et phénoménologique; Réflexions épistémologiques, in revue recherche et formation, INRP, 2002.
- Revue d'alternatives économiques, la culture d'entreprise et l'implication du personnel, hors série 79, 1^{er} trimestre, 2009. Pp 108-113.

B. Dictionnaires:

- BENAMOUZING Daniel, Dictionnaire de sociologie, édition Larousse, 1999.
- LE ROBERT, Dictionnaire de sociologie, Robert-Seuil, Octobre 1999.
- MOLAJANI Akbar, Dictionnaire de sociologie contemporaine, édition Zagros, 2004.

Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Sciences Humaines et Sociales

Option : Sociologie du Travail

Guide d'entretien

Sur le thème :

« La culture d'entreprise et son rôle dans la détermination de son identité ».

Cas pratique« SARL RAMDY».

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

Préparé par :

- MECELLEM KATIA**
- MAIBACHE CHAFIAA**

Année:2013 /2014

Données personnelle :

1. L'âge :
2. Le sexe :
3. Poste occupé :
4. l'ancienneté :

l'identité de l'entreprise est déterminée par sa culture.

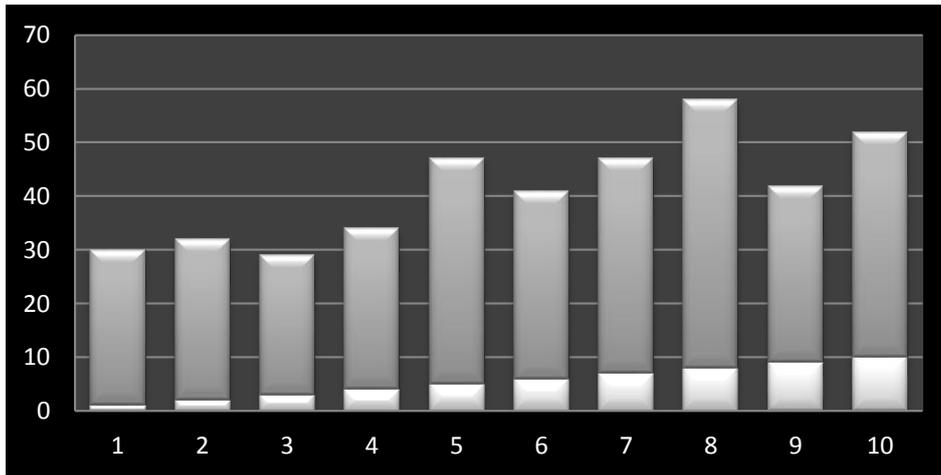
5. est-ce que la culture d'entreprise peut déterminer l'identité?
6. comment la culture d'entreprise détermine l'identité?
7. Dans quelle mesure l'identité d'entreprise a-t-elle besoin de la culture?
8. Est-ce que les origines sociales déterminent l'identité?

les facteurs personnels intervenant dans la détermination de l'identité de l'entreprise.

9. Est-ce que les facteurs personnels peuvent déterminer l'identité de l'entreprise? et comment?
10. Est-ce que les compétences des ressources humaines de l'entreprise peuvent déterminer son identité?
11. Est-ce que les capacités physiques et intellectuelles peuvent déterminer l'identité de l'entreprise?

les facteurs organisationnels intervenant dans la détermination de l'identité de l'entreprise.

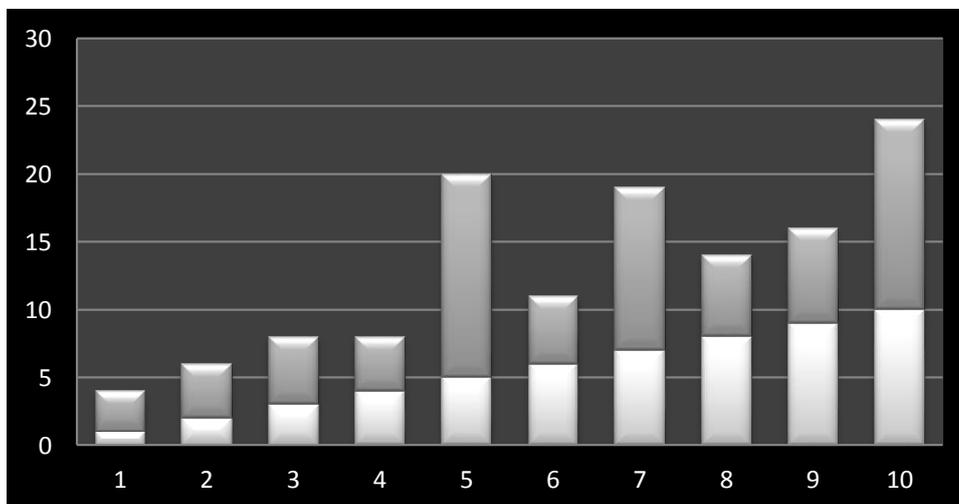
12. Est-ce que le règlement de l'entreprise intervient dans la détermination de son identité? et comment?
13. Est-ce que la structure formelle d'entreprise peut déterminer son identité? et comment?
14. Est-ce que la communication (interne et externe) détermine l'identité d'entreprise? et comment?
15. Quels sont les moyens qui peuvent déterminer l'identité?



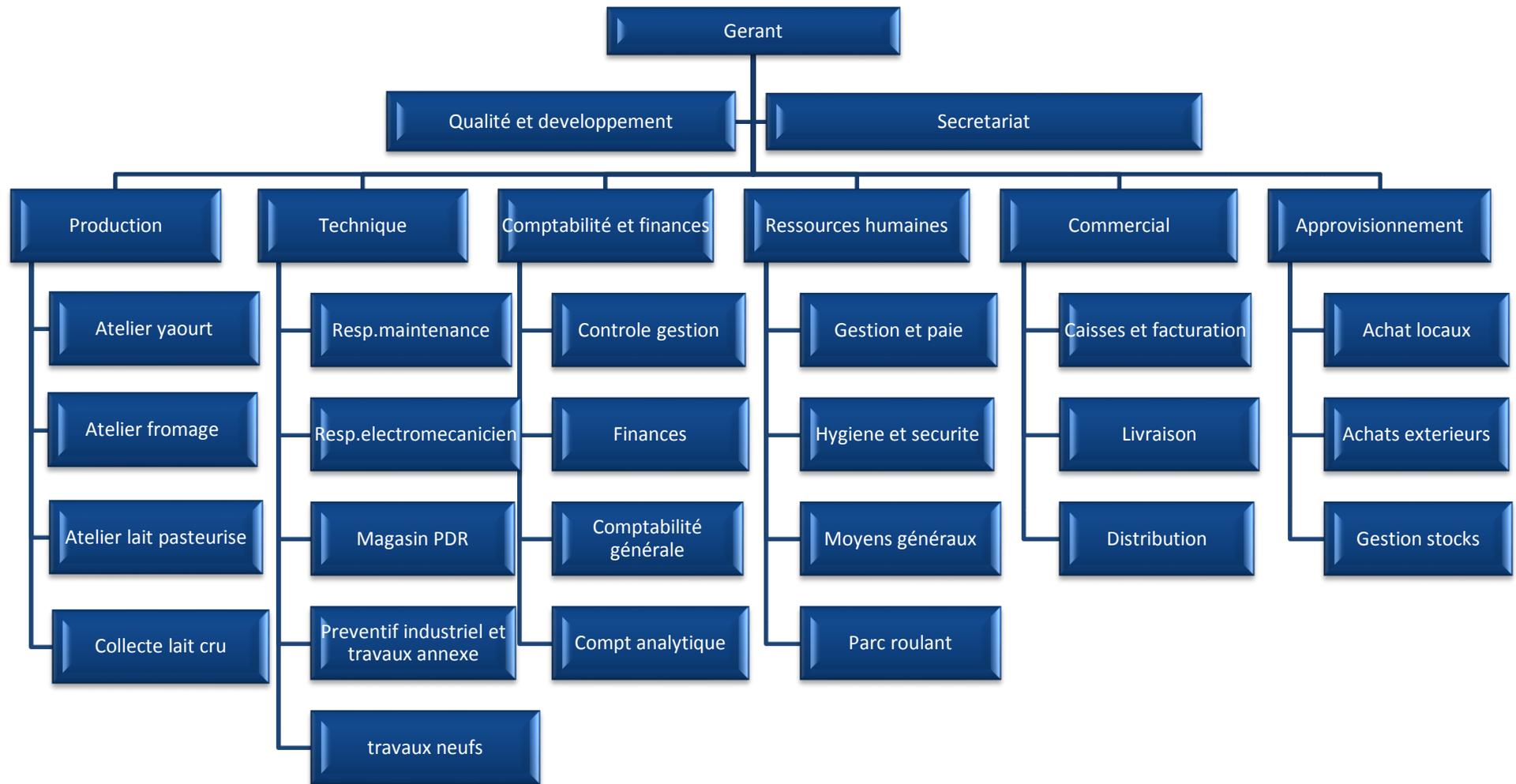
Graphique (01): la répartition selon l'âge



Secteur (01): la répartition selon le sexes



Graphique (02): la répartition selon l'ancienneté



-Organigramme SARL RAMDY-