

UNIVERSITE ABDERRAHMAINE MIRA DE BEJAIA
Faculté des sciences humaines et sociales
Département Des sciences sociales:

Mémoire de fin de formation réalisé en vue d'obtention d'un diplôme de
Master II en sociologie des Organisation et Travail

Thème

*la formationa comme élément de
culture d'entreprise*

Le cas de l'entreprise de *NAFTAL GPL* de *BEJAIA*

Présenté par :

AIT ZENATI Lynda Tassadit

DJOUADI Souad

Encadré par :

Mme TABET Samira

Promotion 2013/2014

Remerciements

Nous remercions dieu le tout puissant qui nous a procuré du courage et de la volonté pour accomplir ce travail. qui représente le fruit de plusieurs années d'études.

*Nos profonds remerciements à notre encadreur **M^{elle} TABET Samira** qui nous a aidés avec ses précieux conseils et ses orientations tout au long de notre travail.*

*A monsieur **TALBI AMIROUCHE** et monsieur **BENSALEM** qui nous ont aidé et orienté au niveau de l'organisme ;*

*Nos remerciements s'adressent également à tout le personnel de l'entreprise **NAFTAL GPL de BEJAIA**.*

Sans oublier tout les personnes, qui nous ont aidé de loin ou de près dans la réalisation de notre travail.

Merci a tous

Dédicace

Je dédie ce modeste travail du profond de mon cœur :

A ma très chère famille en premier lieu mes parents pour leur soutien ;

A Mes frères : Nassim, Samir, Hakim, Djamel, Nabil, Adèl

A mes cousines : Sarah, Racha, Chemsse, Kenza, Kawther

A mes cousins Hichem et mazyen

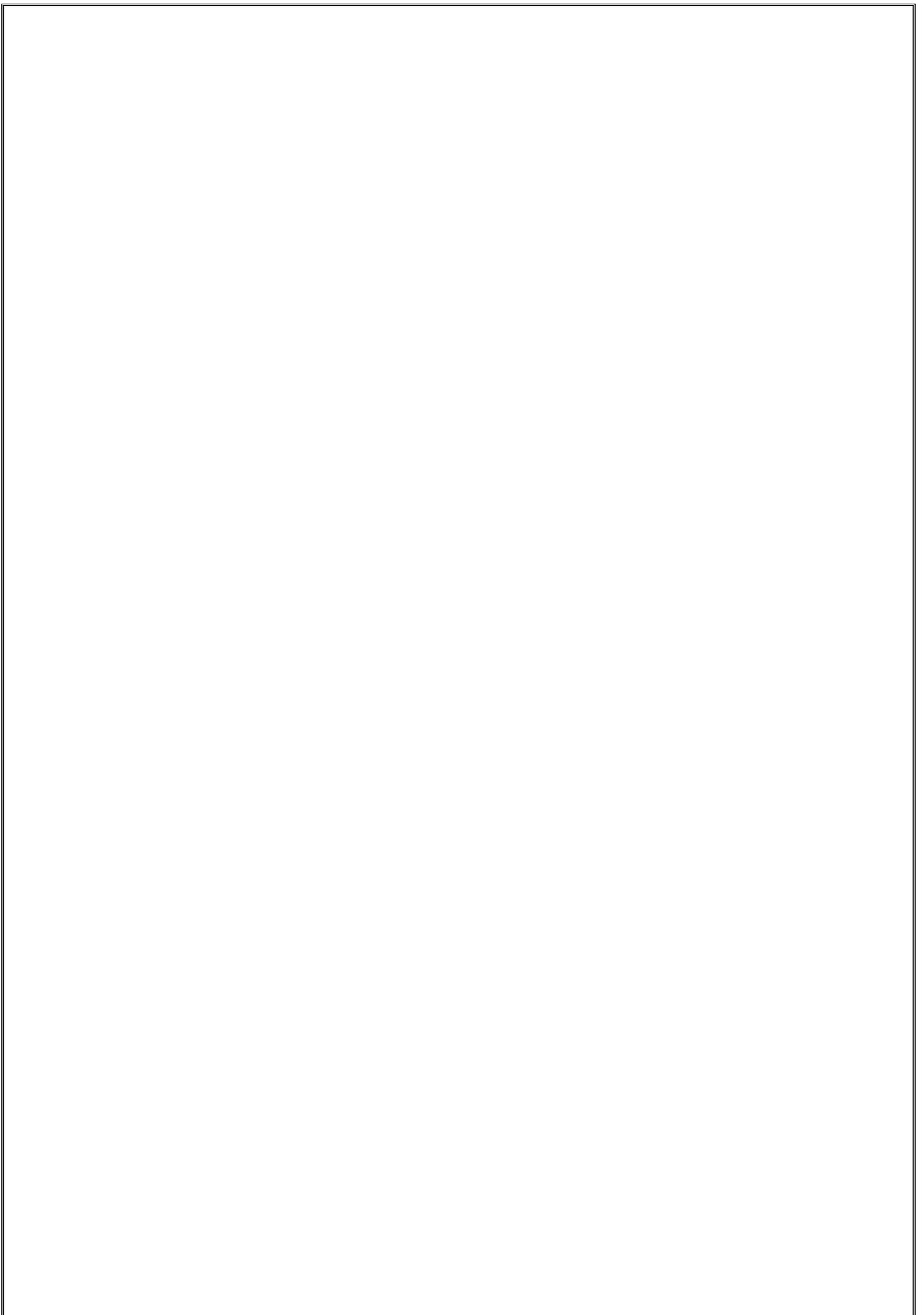
A mes oncles et mes tentes et leurs familles ;

A mes meilleures copines; souad, Sonia, Sarah, Hayat

Sans oublier mes ami (e)s Fahem, tarik .

A tous ce qui me connaissent de près ou de loin

Lynda



Dédicace

Me voici sur ma dernière ligne droite avant d'affronter la vie active après un long chemin et acquisition d'un certain nombre de connaissance que j'ai concrétisé tout au long de ce travail que je dédié a :

A mes très chers parent qui ont toujours porté un énorme intérêt a mes études, et m'ont toujours encouragé et guider mes pats vers le chemin de la lumière que dieu les bénisses ;

*A mon cheikh **BEN BOURICHE** Abed Elhamid que je respect énormément et qui ma toujours poussé pour faire ce travail je le remercie pour son soutien et son aide*

A Mes adorables et meilleurs frère et sœurs

A tout mes cousins et mes cousines ;

A mes amies intime et tous mes camarades de la classe GRH, nous avons partagé parfois du stress et parfois des moments de joie, merci a tous, bon courage.

Enfin, que toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin pour l'élaboration de ce travail sont vivement remerciées.

souaad

Liste des abréviations :

Abréviation	signification
CBR	Carburant bitumes réalisation
CE	Centre emplisseur
CFK	Centre de formation EI KHEROUB
CFO	Centre de formation Oran
COM	Commercialisation
DAG	Direction de l'administration générale
DG	Directeur général
DR	Dépôt Relais
DRH	Direction ressources humains
ERDP	Entreprise de distribution des produits pétroliers
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
LBP	Lubrifiant pneumatique bitumes
MCE	Mini centre Emplisseur
UNM	Unité NAFTAL maintenance

Le monde a connue une raide évolution de système de l'économie de marché, ainsi des grands bouleversements technologique et sociologique. Les entreprises doivent faire face à ce changement d'une manière rationnelle et fonctionnel et en même temps pouvoir répondre et s'adapter en permanence aux contraintes liées à l'environnement socioéconomique. Pour faire face aux transformations, elles doivent confronter à un certain nombre de déficit qui consistent à préserver, et adapter son capital de savoir et savoir faire. En d'autre terme, il s'agit de maintenir et de développer son niveau d'activités tout en améliorant ses parts de marché, renforcer ses métiers de base et le développement de ses compétences ainsi pour assurer sa survie et apprendre plus que ses concurrents, il faut qu'elles se misent sur le développement de leurs ressource humaines car le maintien et la pérennité d'une activité industrielle passe inéluctables par la mise à niveau permanente de ces ressources humains par le développement des compétences et des métiers de base de l'entreprise.

Au fils de temps que l'entreprise se transforme, elle tente à développer sa culture d'entreprise, en élaborant un système à la fois symbolique et imaginaire, toute entreprise a une culture spécifique, élaborée au long de son histoire. Ce n'est qu'au début des années quatre –vingt, que la signification de la culture d'entreprise s'est imposée, lorsque les chefs d'entreprise furent bien obligés de reconnaître que des stratégies « rationnelles » sont extrêmement difficiles à mettre en pratique. C'est justement à ce niveau que la contribution de la culture d'entreprise est essentielle. La mise en œuvre d'une stratégie ne s'effectue pas seulement au niveau rationnel à l'aide de plan d'action, de budgets et autres outils de gestion directe, mais elle présuppose un changement de valeurs, un changement culturel. L'importance de la culture d'entreprise s'explique aussi d'un autre point de vue. Aujourd'hui, l'environnement de l'entreprise est de plus en plus complexe, du fait d'interdépendances et d'influences de toutes natures. Pour s'y conformer, il est indispensable de créer un élément fédérateur, la culture d'entreprise, avec des normes et des valeurs communes.

L'homme trop souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat, il faut donner un sens au travail donc transformer les anciennes méthodes de conduite personnel à l'intégration de la dimension ressource humaine et l'utilisation de la

culture dans la stratégie de l'entreprise, il faut savoir que l'adaptation de la culture de l'entreprise et la bonne gestion des ressources humaines peuvent donner des avantages compétitifs à leur organisation. Actuellement, ce concept 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 la quelle se nouent les relations et se construisent des modes de comportement, ils engendrent dans l'organisation une sorte de personnalité, actuellement, la culture occupe une grande place dans tous les domaines.

Notre travail porte sur la place de la formation dans la culture de l'entreprise de *NAFTAL GPL* de *Bejaia*. Dont on a remarqué que la formation a été fortement encouragée par les entreprises ces dernières années. Le fait marquant aujourd'hui c'est le développement multiculturel qui demande une collaboration étroite entre des individus de croyances, de valeurs et de comportement très différents. La diversité culturelle peut donc fortement compliqué la dynamique de groupe car elle peut engendrer des problèmes de relation et d'incompréhension entre les nouvelles ressources humaines. La formation est l'une des activités des ressources humaines qui permet l'adaptation aux changements en vue de l'acquisition des nouvelles connaissances elle est un outil de gestion de ressources humaines alors directement un meilleurs fonctionnement de l'entreprise à court, moyen et long terme.¹La formation est un des outils de gestion des ressources humains qui se professionnalise et systématise le plus dans des entreprises. La formation représente un atout essentiel pour cette dernière, du moment qu'elle participe à la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise, en rendant possible l'équitation de patrimoine de talents, de savoir d'expérience avec le besoins exprimé par les grandes orientations stratégique qui identifient les compétences et les qualifications dont l'entreprise à besoin à terme. Cependant, la formation n'est pas seulement une obligation l'égale mais un investissement qui doit porter ses fruits.

¹ Thierry Ardown : ingénieur de formation, édition DUNOD, paris, 2003, p13.

Pour aborder notre recherche, nous avons proposé un plan qui contient en premier le cadre méthodologique de la recherche qui présente l'aspect méthodologique de notre travail, en commençant par les raisons du choix du thème, la problématique, les deux hypothèses, la définition des concepts, la méthode et les techniques utilisées, la population d'étude et on fini par les difficultés rencontrés.

Après on a divisé le travail en deux parties :

- La partie théorique : résume le cadre conceptuel de la recherche, dont elle contient deux chapitres, le premier présente la culture de l'entreprise et le deuxième présente la formation au sein de l'entreprise.
- La deuxième partie : résume le cadre analytique de la recherche, dont elle contient le troisième chapitre qui présente l'étude sur le terrain et les caractéristiques de l'échantillon et l'analyse de l'hypothèse à fin de la confirmé ou de la réfuté.

En dernier on cite :

- La synthèse des résultats qui englobe tout les résultats obtenus lors de l'analyse de l'hypothèse ;
- La liste bibliographique qui présente les différents ouvrages et documents utilisés pour réaliser notre recherche ;
- La liste des annexes qui présente les détails de quelques éléments cité dans les parties théoriques et pratiques.

On fini le travail par une conclusion dont on répond à la problématique cité dans le chapitre méthodologique.

La méthodologie constitue un guide, un ensemble de repères pour tout chercheur, ainsi c'est la manière d'agir en vue d'obtenir un résultat reposant sur l'organisation de contrôle, il est de ce fait une boussole pour toute discipline scientifique. La méthodologie est en effet définie par *M. ANGERS* comme étant « *un ensemble de méthode et de technique qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guide la démarche scientifique*¹ ». Ainsi nous allons mentionnées les différentes étapes constituant l'aspect méthodologique de notre recherche.

1. Les raisons du choix du thème

Scientifiquement toutes recherches doit avoir un but bien précis suivant l'importance du thème, et précisément notre choix c'est porte sur la culture d'entreprise et la formation d'où, notre intérêt pour ce sujet de recherche éveillé par différentes inspirations dont :

1.1. Les raisons subjectives

- Décrire et comprendre l'influence de la culture de l'entreprise sur la formation des cadres au sein de l'entreprise *NAFTAL DISTRICT GPL*.
- Savoir et connaître la formation des cadres au sein de l'entreprise *NATAL*.
- Faire émerger et décrire les éléments de la construction de la culture de l'entreprise et la formation des cadres au sein de l'entreprise *NAFTAL*.
- Connaître les nouvelles perspectives adéquates en vue d'assurer une formation rationnelle et objective des *R.H.*
- Savoir la réalité de la formation faite pour le personnel de l'entreprise *NAFTAL DISTRICT GPL*.

1.2. Les raisons objective

- Nous apportons l'intérêt de mener une recherche sur « la culture d'entreprise et la formation des cadres », puisque c'est un thème complexe qui est un élément important dans chaque entreprise qui est distingué de sa propre culture.

¹ANGERS Maurice : initiation pratiques à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, P58.

- afin de nous permettre d'enrichir nos savoirs dans le domaine de la gestion des entreprises, qui nous permet d'avoir des connaissances qui nous aide de changer nos statuts sociaux en occupant un poste de travail à l'avenir dan cette organisation.
- L'acquisition des connaissances sur la culture de l'entreprise et la formation des cadres qui travaillent au sein de l'entreprise en Algérie, Notamment ces caractéristique sociaux professionnel, ceci peut donner une image plus claire sur la formation et la curiosité de découvrir et de cerner la structure des cadres, et d'avoir des idées sur les différents stages de formation fournit par l'entreprise NAFTAL DISTRICT GPL de Bejaïa.
- Avoir une expérience dans le monde de travail afin de nous préparé à la vie professionnel.
- Acquérir des informations et des connaissances dans le domaine de la gestion des entreprises.

2. Problématique

La notion de *culture d'entreprise* n'est pas une création des sciences sociales, elle est issue du monde de l'entreprise et a connu rapidement un grand succès, c'est aux Etats-Unis de que l'expression apparaît pour la première fois, dans les années 70. Il s'agissait alors, pour les entreprises américaines, de faire face à une concurrence japonaise de plus en plus agressive et de trouver un moyen de mobiliser leur personnel. Le thème de la culture d'entreprise devait permettre, pensait-on, de mettre l'accent sur l'importance du facteur humain dans la production.¹

En France, la notion fait son apparition au début des années 80 dans le discours des responsables du management. Il est significatif que le thème de la culture d'entreprise se soit développé au moment d'une crise économique. Il est probable que le succès qu'a rencontré ce thème ait été au fait qu'il a pu apparaître comme une réponse à la critique que suscitaient les entreprises en pleine période de crise de l'emploi et de restructuration industrielle. Face au doute et la suspicion, l'usage de la notion de culture représentait alors, pour les dirigeants d'entreprise, un moyen stratégique pour tenter d'obtenir des travailleurs leurs identifications et leur adhésion aux objectifs qu'ils avaient définis.

La diversité et la complexité des situations rencontrées par les entreprises nécessitent une maintenance et un renforcement permanent de la cohésion interne, de plus la relation imposée entre les salariés et leur entreprise est durable et la qualité de cette relation, qui permettes demain de faire face aux situations importantes, se construit maintenant, le management est donc un processus d'apprentissage qui doit être pensé et agi en permanence.

Chaque problème posé par l'environnement externe et interne, en particulier ces problèmes des ouvriers par rapport à l'exercice du travail. Selon *OUCHI William*: « *la culture peut remplacer la structure et orienter les comportements des individus vers les objectifs globaux de l'entreprise, cependant utiliser la culture comme mécanisme*

¹ CUCHE Denys : La notion de la culture dans les sciences sociales. 4^{ème} Edition, la Découverte, Paris, 1996 à 2004, p 115.

d'intégration ou à l'extrême comme supplétif à la structure ». ¹ La culture de l'entreprise est le résultat de rencontre entre les systèmes de représentations spécifique à chaque groupe humain ainsi identifie longtemps caché par des conflits de classe autour de l'exploitation économique, ou par la domination d'une culture professionnelle. Ce processus de confrontation culturelles se développe en conséquence directe de multiplicité des relations informelles de travail engendré la croissance d'abord et puis par la crise.

L'homme est l'élément le plus important pour les progrès de l'entreprise, il est nécessaire qu'il soit compétent et qualifier les façons permanente parce que aucune entreprise n'est à l'abri des surprise provoquées par l'évolution des sociétés, la libération des échanges et le renouvellement des technologies, a cet effet, l'entreprise doit disposer de ressources humaines en quantité mais surtout en qualité, et cela est par le biais de la formation professionnelle.

La formation se présente, aujourd'hui, comme l'arme secrète et puissant de tout les entreprise modernes et ambitieuses qui en plus des moyens financier et matériel sophistiqués, veulent marquer la différence pour résiste ou conquérir le nouveau marché, la formation répond à la réalisation de des objectifs des entreprises, c'est a cet effet que *PERRITI Jean –Marie* disait que « *la formation professionnelle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changement des technologies et des conditions de travail, de favoriser leurs promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et sociale de l'entreprise* » ², en effet, la formation est utilisé comme un moyen d'ajustement, se sont les hommes qui feront la différence au niveau d'efficacité des entreprises, autrement dit, la formation améliore leur niveau d'adaptation au poste occupé, les aides aussi a évaluer vers d'autre fonction et leur permet de combler un retard de leur niveau générale ; comme elle sert également les objectifs des directions des entreprise lorsque celle-ci veulent évoluer la culture d'entreprise ou désirent de renforcer les chances du succès d'un projet censé

¹ OUCHI William : Gens des métiers et révolutions. Edition aubier, paris, 1983, p65.

² PERRITI Jean-Marie : Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 2003, p57.

mobiliser une grande partie des effectifs. En effet, elle peut mener aussi engage l'avenir de l'entreprise face au défis de la concurrence internationale désigne par la mondialisation de l'économie.

Notre travail de recherche focalise sur le degré de l'application de la culture d'entreprise comme moyen de développement des ressources humaines au sien de *Naftal District GPL de Bejaia* et pour but d'éclairer notre recherche on tient de répondre à la problématique ci-après :

- *Comment la culture de l'entreprise de NAFTAL GPL de Bejaia prend en considération la formation visant l'efficacité de l'entreprise ?*

3. Les hypothèses

Le terme « hypothèse » est formé étymologiquement de deux racines :

Hypo : *sous*, en dessous, en deçà de... Et *thèse* : proposition à soutenir, à démontrer.

Les hypothèses constituent donc les soubassements, les fondations préliminaires de ce qui est à démontrer ou à vérifier sur le terrain. Nous allons nous attacher à effectuer surtout un travail de définition et de typologie des différentes façons d'élaborer des hypothèses. Nous verrons ultérieurement les conditions à remplir pour constituer des hypothèses dites scientifiques, valables et acceptables. « *Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver* »¹. En bref, et d'une façon générale on peut dire qu'une hypothèse est une supposition qu'on l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire des conséquences.

Pour notre cas d'étude on a dégagé une hypothèse :

- *L'entreprise Naftal GPL de Bejaïa à une culture commerciale basée sur les plans fixés de la direction centrale d'Alger qui favorise une politique de formation visant l'amélioration des compétences des salariés.*

¹AKTOUF Omar : Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations. Edition casbah, Alger, 1987, p58.

4. Définition des concepts clés

La conceptualisation est plus qu'une simple définition ou convention terminologique, elle constitue une construction abstraite qui vise à rendre en compte du réel. À cette effet, elle ne retient pas tout les aspects de la réalité concernée mais seulement ce qui en exprime l'essentiel du point de vue de chercheur. Et pour bien clarifier notre thème de recherche on s'est basés sur ces concepts suivant :

4.1. La culture

«La culture est une partie de la stratégie globale de l'entreprise ; la première définition nous vient de Edgar H. Schein, qui entrevoit la culture comme "un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé, en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être, enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes". M. BOSCHE : "Un système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire ses normes de comportement."¹

Pour G. ROCHER: la culture est un ensemble lié de manière de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées, qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent d'une manière à la fois objective et symbolique à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte.²

Pour N. Lemaitre: "La culture est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise Chacun dans l'entreprise adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la

¹BOSCHE, M : Corporate culture. La culture sans histoire. Revue Française de Gestion, n° 47-48, Paris, Sept.-Oct., 1984, p120.

²DUMONT, F. et ROCHER, G : Le Canada français aujourd'hui et demain, recherche et débats. Edition Fayard, Paris, 1961, p80.

place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis à vis ses clients, de son personnel, etc.». ¹

Selon Geert Hofstede : « la culture est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individus ».

4.2. L'entreprise

C'est une organisation, disposant d'une certaine autonomie, qui produit pour vendre sur un marché, en combinant et réunissant des facteurs de production.

« Une organisation qui ressemble, des hommes et des moyen financiers, informationnels, technologique, matériels...etc. en vue de produire des besoins ou des services destinés à la vente ». ²

C'est une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes qui travaillent d'une manière organisée pour fournir des biens et des services à des clients dans un environnement concurrentiel(le marché) ou non concurrentiel (le monopole).

4.3. La culture d'entreprise

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise (Schein, 1985). ³

D'après SCHEIN(1985) La culture d'entreprise est l'ensemble des hypothèses qu'un groupe donné a inventées, découvertes ou développées pour faire face à ses problèmes externes et internes. Celles-ci ont été jugées suffisamment efficaces pour être considérées comme valides et donc pour être adoptées comme étant la juste manière de penser, percevoir et appréhender les problèmes. ⁴

« On entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles

¹ LEMAITRE, N. La culture d'entreprise, facteur de performance .Revue Française de Gestion, no .47-48, Sept-Oct., 1984, p299

²BUSSENAUT Chantal et PRETET Martine : Economie et gestion de l'entreprise. 4^{ème} édition Vuibert, Paris, 2006, p189.

³ EDGARDE Schein, culture organisationnelle et leadership, Edition Jessy basse, San Francisco, 1985, p 221.

⁴ Ibid.

relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.¹ Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation ».²

4.4. La formation

Selon le dictionnaire LAROUSSE, la formation est un processus entraînant l'apparition de quelque chose qui n'existait pas auparavant. Dans la littérature économique et de gestion, on peut trouver plusieurs définitions, mais qui s'orientent dans le même sens et idée.

La formation est l'un des outils de la gestion des ressources humaine, c'est un acte de management qui employé d'adopter leurs qualification aux évolutions des missions et des métiers.

Pour le sens sociologique : la formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation peut être définie comme un ensemble des actions qui permettent à l'individu de trouver des solutions aux questions qui se posent dans des situations de travail et de provoquer un changement de comportement et d'attitudes.³

La formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique et pratique, liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes, et des dispositions permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un décisif de processus de socialisation.⁴

5. Méthode et technique de recherche

À l'instar des sciences de la nature, les sciences humaines ont mis au point des moyens pour découvrir la réalité, une fois avoir fixé le problème de recherche, il

¹ (Bournois, 1996) fichier PDF

² MEIER Oliver : Management interculturel. (Stratégie, organisation, performance). 5^{ème} Edition Dunod, Paris, 2013, p10.

³ G.Ferréol : Dictionnaire de sociologie. 3^{ème} Edition Armand Colin, Paris, 1991, p81.

⁴ Ibid.

importe de s'organiser pour recueillir les données nécessaires à la signification des hypothèses.¹

5.1. La méthode de recherche

La méthode est constituée d'un ensemble de règles qui dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche.²

La méthode est souvent connu comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver a la résolution de la problématique qui est considéré comme « L'art de bien organisé l'enchaînement de plusieurs idées, que soit pour arriver a une vérité qu'ont ignoré ou pour la démontré, aux autres, car nous la connaissons » .³

Elle est aussi constitué l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les variétés qu'elle poursuit les démontré, les vérifiés cette conception de la méthode dans le sens générale de procédure logique inhérente a toute démarche scientifique.⁴

Si la méthode est un procédé utilisé pour la réalisation d'une recherche scientifique, cela ne veut pas dire qu'on va la soumettre à notre intérêt, mais la soumettre aux exigences de la recherche qu'on traite.

Pour découvrir les principales raisons de notre étude et connaître le degré de corrélation entre l'aspect théorique et l'aspect pratique, de se fait nous avons écarté à la méthode qualitative. Donc, l'objectif est de décrire et d'analyser le phénomène étudié puis expliqué et comparer les causes.

Selon *Maurice Angers* : la méthode qualitative « c'est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes visés d'abord à comprendre le phénomène, a l'étude il

¹ANGERES Maurice : **Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines**. Edition Casbah Université, Alger, 1997, p130.

²AKTOUF Omar : **Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations**, introduction à la démarche classique et une critique. Edition Presse de l'Université du Québec, Canada, 1987, p27.

³ Le petit Larousse : 2001, p846.

⁴GRAWITZ Madeleine : **Méthode des sciences sociales**. 11^{ème} Edition Dalloz, Paris, 2001, p351.

s'agi d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. On se base davantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individus ». ¹

Cette méthode qualitative vise à comprendre et analyser les réponses des interrogés et à mieux distinguer et collecter les informations, elle se fait à travers l'analyse thématique sous forme d'un tableau d'où on note seulement les discours riches et on va les classer selon les thèmes de guide d'entretien et les variables des hypothèses.

5.2. La technique utilisée

Toute recherche en application de caractère scientifique en science sociale comme dans les sciences en générale, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux, bien définis.

Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité et répondre à la question : par quel moyen ? Et se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques. Les techniques sont des outils, misent a la disposition de la recherche et organisé par la méthode dans se but, elles sont limitées et connues a la plupart des sciences sociales. ² Pour notre étude on a utilisé :

5.2.1. La près enquête

La près enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la près enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier l'hypothèse. ³

On a procédé a la pré enquête en premier lieu à travers les visites qu'on fait aux différents départements ou ses derniers sont subdivisées en plusieurs services dont on a essayé de réaliser un entretien sur un échantillon limité des responsables des

¹ ANGERS Maurice, Op.cit. p60.

² Ibid. P130.

³ Ibid, P102.

différents départements en vue de faire connaissance de notre terrain de recherche, d'éclairer et préciser notre champ d'études, et de déterminer la technique de recherche la plus adéquate a notre thème, et aux problèmes de notre recherche.

La réalisation du la près enquête nous a aidé a :

- La possibilité de réaliser notre étude de recherche sur terrain.
- Limité notre échantillonnage d'étude.
- Déterminé notre champ d'étude sur terrain, afin de relier entre l'aspect théorique et pratique.

5.2.2. L'entretien

Nous avons opté pour la technique d'entretien afin de recueillir des informations nécessaires à la réalisation empirique de notre objet d'étude.

L'entretien est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, auprès de groupe, qui permet de les interroger de façon semi-directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaître en profondeur les informateurs¹. Donc cette technique est plus adéquate à la méthode qualitative ainsi à la nature de notre étude.

L'entretien revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Il engage deux personnes de vis-à-vis et à ce titre ne peut être considéré comme un simple questionnaire ou on est dans une relation anonyme. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif en vue de collecter le maximum d'information et afin de donner une certaine liberté à l'interviewé. L'entretien semi-directif « se base sur un guide d'entretien constitué de différentes questions ». (Voir annexe n° 01).

6. La population d'étude

Notre étude est faite sur le siège *DISTRICT GPL de Bejaia* avec une population mère De 76 et qui se réparti comme suit : 02 cadre supérieure, 46 cadre, 24 agent de maîtrise, 04 agent d'exécution (voir annexe n° 02). Dans notre recherche on s'est basé sur les cadres et les maîtrise vue la difficulté de notre thème qui demande un niveau d'instruction élevé par rapport aux agents d'exécution et l'indisponibilité des cadres supérieurs.

Notre échantillon a été sélectionné a partir de cette formule suivante :

$$(70*20) / 100 = 14 \text{ enquêté}$$

Nous avons réalisé que dix entretiens au lieu de quatorze à cause de refus de quelques enquêtés.

7. Les avantages et les difficultés de la recherche

Notre recherche est fructueuse puisqu'elle nous a permis de :

- Faire un aperçu dans le domaine de la recherche scientifique.
- Mettre en pratique les connaissances acquises durant notre cursus universitaire, c'est-à-dire passer de théorique a l'empirique.
- Comparer entre le savoir scientifique universitaire et la réalité de l'univers du travail de l'entreprise (NAFTAL GPL).
- Échanger des connaissances et des informations avec les cadres de l'entreprise.

Mais, son accomplissement n'a pas été une tâche facile, puisque durant notre enquête, on a rencontré un certain nombre d'obstacles qu'on peut énumérer comme suite :

- Le manque de certains ouvrages de base a notre recherche.
- Manque de sérieux dans l'organisme d'accueil et surtout le département de GRH.
- La non-disponibilité des enquêtés et le manque de temps juste 10 à 15mn dans chaque entretien.

- Le refus des enquêtés a les enregistrés ce qui nos a obligés d'écrire tous les discours et des fois on rate ce qui n'oblige à revenir aux questions précédentes, et tout ça, c'est de temps perdu.
- Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre recherche, parce qu'ils savent bien que rien ne changera dans leur situation au travail.

Dans le présent chapitre on présente les éléments les plus importants qui touchent en globalité la culture de l'entreprise, dont on essaye de présenter les différentes facettes de ce sujet. On présente dans un premier temps l'évolution de la culture de l'entreprise, sa définition, ses caractéristiques, ses composantes, son processus.

1. Evolution de la culture d'entreprise

Le modèle social et moral répond à des besoins pratiques de gestion dans un contexte de développement de l'industrie, attirer et stabiliser une main-d'œuvre constitué pour l'essentiel de paysans.¹

Dans les années 1920 : après la première guerre mondiale l'entreprise se renferme sur elle-même. Elle est une « maison » qui entoure, protège et unit.

A la fin des années 20, l'objectif est une meilleure mobilisation du personnel, Les publicités vantent les œuvres sociales de l'entreprise. Celle-ci cherche à faire connaître ses caractéristiques, ses valeurs... à se distinguer des autres. Petit à petit, cet esprit « maison » n'est plus l'exclusivité des grandes entreprise mais se retrouve aussi dans de nombreuses PME- l'équipe sportive (dans les années 1960/1970) : le salarié, fait partie d'une équipe, il doit s'investir pour qu'elle réussisse. Il doit être conscient de ses forces, de ses faiblesses et de sa propre identité. Il ne doit plus être passif. Dans le contexte de crise et de transformation des marchés à partir des années 1970, l'organisation est menacée, et dirigeants comme salariés doivent devenir des individus souples, mobiles, autonomes et motivés pour surmonter la concurrence généralisée. La relation entre salarié et entreprise s'organise selon deux axes : d'une part loyauté/fidélité envers l'organisation et d'autre part la confiance vis à vis du salarié.

A partir des années 80, 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 conduite du personnel. Dans les années 80, les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail.

Le sens doit rassembler les hommes dans une même logique, une même dynamique. Le consensus suppose l'établissement d'une dynamique de cohésion de

¹ ALAIN Beltran et RUFFAT Michele : Culture d'entreprise et histoire. Edition d'Organisation, Paris, 1991, p255.

l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs communes.¹ 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 de 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 l'entreprise et ses salariés. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management des années 80.

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 événements, 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 la résolution des problèmes. Petit à petit l'entreprise cherche à se doter d'une image différente. L'entreprise se veut citoyenne...

2. Définition de la culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise est définie par AKTOUF « *comme un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants un sentiment d'appartenance en leurs permettant d'adhérer une vision commune de ce qui est l'organisation* ».² Autrement dit, la culture d'une organisation est sa façon particulière de penser et de faire les choses qui la différencient d'une autre organisation.

Selon M. THEVENET ; la culture se regroupe sous trois aspects qui permettent de mieux comprendre les sens de la définition.

¹ PIERRE Dubois & RAYMOND Roye « Le sentiment d'appartenance du personnel » (fichier PDF).

² DOLLAN Shimon et autres : Psychologie de travail et comportement organisationnelles. Edition Géatan Morin, 2^{ème} édition Québec, Canada, p387.

- C'est un ensemble de références, tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.
- C'est une notion de partage dans l'organisation, elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise. Dans un autre sens il est bon de préciser ce que l'on entend par partager. Ces références sont partagées dans l'organisation entre les individus mais d'autres référence peuvent être partagées à d'autres niveaux, ce dernier peut être expliqué par l'attention portée à la culture externe qui est plus forte. Cela a donné à certains l'occasion de faire l'hypothèse que les différences de cultures nationales seraient plus explicatives des comportements que les cultures d'entreprises¹ L'une des preuves manifestes de l'influence des cultures nationales sur les structures et les fonctionnements organisationnels des entreprises est fournie par l'histoire même de l'expansion universelle du modèle d'organisation rationnelle, au cours de ce siècle²
- les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise, c'est en se confrontant à des situations, que l'organisation trouve des modes de réponses appropriées qui créent ses schémas de référence selon leur niveau d'efficacité, c'est-à-dire selon un processus d'apprentissage qui permet l'acquisition de nouvelles connaissances.

Malgré leur diversité, les définitions s'accordent globalement sur quatre points :

- La culture résulte d'un processus d'accumulation au cours de l'histoire, c'est donc un phénomène collectif socio-historique ;

¹THLEVENT Maurice : La culture d'entreprise. 4^{ème} Edition Que sais-je, paris, 2003, p47.

²SAINSAULIEU Renard : Sociologie de l'entreprise organisation culture et développement. 2^{ème} édition Dalloz, Paris, 1995, p166.

- La culture recouvre des objets matériels (techniques, pratiques, langages) et idéaux (représentations, valeurs). Ce qui signifie que les 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 évolue en fonction des hommes, du contexte.

3. Les caractéristiques de la culture de l'entreprise

La culture d'entreprise est la présentation 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 distingue de la culture d'entreprise six caractéristiques¹ :

- La culture comme *phénomène collectifs* Qui associe les individus au sein d'un même groupe social, en les unissant autour de valeurs et de normes partagée, la culture d'entreprise est donc un univers où les acteurs d'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qu'ils distinguent des autres groupes d'acteurs.

- La culture d'entreprise procède d'une *activité symbolique omniprésente* Elle permet aux individus d'un même groupe d'échange des informations au-delà des règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus au moins compréhensibles par personnes extérieures à l'organisation.

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

¹MEIER Olivier : Management interculturel. 2^{ème} Edition Dunod, Belgique, 2006, pp10-13.

- La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa *cohérence interne*, se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement et structurée, mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos immuable.

- 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'attitude et de comportement, ainsi les préférences en termes de politique de croissance peuvent aussi porter l'empreinte de situation ou expériences passées qui ont profondément marqué les esprits et aussi orienté les décisions ou action de l'entreprise

- Enfin la culture d'entreprise un « *dedans* » par rapport à un *dehors*, en créant un univers qui permet de fédérer les acteurs d'une même structure et les distinguer des autre 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 crée 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 unes 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 ;

4. Les composantes de la culture d'entreprise

Afin de détecter les composantes de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l'entreprise. Il convient de préciser que la culture d'entreprise se rattache à l'histoire de l'entreprise, elle

¹ Déllavallée Eric : La culture d'entreprise pour manager autrement. Édition organisation, Paris, 2002, p32.

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

4.1. *La tradition*

4.1.1. *L'histoire de l'entreprise*

L'intérêt de comprendre l'histoire de l'entreprise est d'en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet, « la culture se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de l'histoire ».

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux Dirigeants, et aux stratégies employées. Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise.

4.1.2. *Les créateurs de l'entreprise ou les Héros*

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise.

Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité.

Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise. Et puis l'on distingue les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits » (Deal et Kennedy, 1982)¹

¹ <http://www.amazon.com/Corporate-Cultures-Rites-Rituals-Life>.

Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

4.1.3. Les Mythes

Selon *D. Permartin*, le mythe correspond à une représentation mentale schématique, à une évidence trompeuse. C'est une simplification de la réalité ayant un caractère non objectif. Les mythes peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les *PME*.¹

4.1.4. Le Métier

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l'entreprise puisqu'elles concernent les références acquises par l'entreprise dans son activité.

On peut dire qu'en effectuant l'analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l'entreprise), nous nous situons entre la culture de l'entreprise et la stratégie qu'elle utilise.

Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier.

Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à la Culture d'entreprise et motivation personnelle à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire.

4.1.5. Les Valeurs

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

¹ DANIEL Permartin : Mythe d'entreprise et communication interne, Editions d'organisation, paris, 1990, **P389**.

Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites : c'est le credo de l'entreprise.¹

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

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

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

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

4.2. *Les Rituels de l'entreprise*

Sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

Concrètement, ils se manifestent dans les attitudes, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite)

¹THEVENT Maurice : La Culture d'entreprise ,5^{ème} édition Que sais-je?, Paris, 2007, p72.

4.3. Les Symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos. Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

Les différentes composantes culturelles décrites ici, montrent qu'elles sont toutes liées les unes aux autres et qu'elles ont une importance primordiale au sein de l'entreprise.

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

Selon *Edgar Schein* (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise, le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation, le second type de problèmes est d'ordre interne et porte sur l'installation et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise. La culture, par ses caractéristiques permet à l'entreprise de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement et de répondre efficacement à l'intégration des salariés.¹

5.1. Le rôle interne de la culture d'entreprise

La culture de l'entreprise permet de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque, afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant. La culture d'entreprise peut également avoir un rôle dans le recrutement, en permettant aux futurs collaborateurs de se reconnaître dans ce que l'entreprise présente comme son identité. Elle a également un rôle important à jouer dans l'assimilation des nouveaux embauchés, rôle particulièrement critique dans le cas de sociétés en forte

¹ MEIER Olivier : Management interculturel. 2^{ème} Edition Dunod, Belgique, 2006, pp16-17.

croissance. En donnant à chacun une référence commune, la culture d'entreprise peut être rappelée pour éviter ou apaiser des tensions au sein de l'entreprise.

Cependant, la culture d'entreprise n'est pas qu'une source de cohésion unitaire elle apporte aussi une contribution primordiale aux fonctionnements techniques, à travers les multiples occasions de bien ou de mal assurer la coordination des activités au sein de l'organisation. La culture d'entreprise, en spécifiant, ne serait-ce qu'implicitement, certains comportements et références communs, contribue considérablement à standardiser ces comportements et le traitement des interfaces et des imprévus. En posant des valeurs et des représentations communes, elle facilite aussi la compréhension à demi-mot, donc les ajustements mutuels. La culture d'entreprise est la combinaison de différents matériaux culturels, chacun ayant ses caractéristiques propres : la culture nationale, la personnalité des fondateurs, la culture professionnelle et les événements marquants qu'a connus l'entreprise. C'est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social.

5.2. Le rôle externe de la culture d'entreprise

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

6. Comment établir une culture d'entreprise

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

Une entreprise qui souhaite structurer et officialiser sa culture fera souvent appel à un *expert* externe. Celui-ci créera de petits groupes de membres de l'organisation, et traversera chacune des composantes citées plus haut. Par exemple, il demandera aux acteurs de l'organisation comment ils croient être vus par la concurrence, par le marché. Quelles sont, selon eux, les valeurs perçues par le public. L'adhésion à la culture d'entreprise est un processus de long terme et passera nécessairement (sous peine d'échec) par une implication de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse de la direction ou des collaborateurs de l'entreprise. Dont on cite l'implication de la culture dans l'entreprise :

6.1. Audit de culture

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

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

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

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

6.2. Les procédures

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

Cette démarche a pour objectif de faire une gestion de la culture pour permettre aux gens de fonctionner ensemble, autour d'un système de gestion, de politiques communes. Donc nous pouvons dire par là que la culture intervient dans la perception des situations de la gestion des conflits.

6.3. Le développement de la fonction des compétences

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

Il s'agira pour le consultant de créer une référence nouvelle, ou bien de la mettre en lumière, si elle était présente au sein de l'organisation. Ainsi, les collaborateurs effectueront leur potentiel d'action (prise de décision, comportements, agissements...) en se référant aux modes de fonctionnements dans l'entreprise tout en cherchant à

respecter la référence nouvelle, devenue commune, pour faire face à des situations problématique et/ ou conflictuelles »¹

6.4. Le projet de l'entreprise

Le projet d'entreprise a pour but de faire une collaboration progressive de référence clés pour encadrer l'avenir.

Pour mener à bien le projet d'entreprise, il s'agira d'utiliser la culture comme une ressource, de toujours la confronter à la réalité des problèmes ou de l'avenir, de recherche à agir là où c'est le plus simple avant de tenter le plus difficile.

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

- C'est un document écrit, daté et signé, rappelant l'engagement de chacun ; il est appelé aussi charte de l'entreprise.
- C'est un texte dynamique, manifeste de la volonté de tous, précise les priorités, le mode de relation avec l'extérieur pour plus de performance.
- C'est un pacte de participation, impliquant chaque membre de l'entreprise.
- C'est le message de l'entreprise, élaboré collectivement puis largement diffusé afin de renforcer l'exigence et la cohérence internes.
- C'est un projet mobilisateur, communiquant la volonté de réussir à tous les collaborateurs de l'entreprise.²

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

¹ DOBEICKI. B : Communication des entreprises et des organisations psychologique. Edition Eclipse, Paris, 1906, pp 128- 129- 130.

² BOYER LUC, EQUILBEY Noel : Le projet de l'entreprise. Edition d'Organisation, Paris, 1986, p135.

7. École De La Culture D'entreprise

7.1. Peters et Wateman « l'excellence »

Peters et Wateman ont travaillé comme consultants chez *Mac Kinsey*. Leur ouvrage "le prix de l'excellence" a eu un grand succès. Ils ont réalisé une grande enquête auprès de 43 entreprises américaines de grande taille. Ils ont analysé leur performance, les articles de ces entreprises pendant 25 ans, ils ont interviewé des dirigeants et des salariés. Ils ont dégagé 8 qualités qui caractérisent ces entreprises :¹

- Ce sont des entreprises qui sont orientées sur l'action; elles cherchent à éviter la bureaucratie car c'est une entrave à l'action. Elles essaient de mettre en place une organisation fluide (des communications). Elles privilégient la communication informelle fondée sur les contacts humains ;
- Elles sont à l'écoute du client : systèmes d'écoute client; orientation client, toute l'organisation est tournée vers la satisfaction de la clientèle (obsession de la qualité, recherche d'innovation, refus de l'échec) ;
- Elles valorisent l'autonomie et l'esprit novateur; ces entreprises essaient de se comporter comme de petites entreprises. Elles encouragent l'esprit d'initiative de leur salarié ; cela passe par une certaine décentralisation de leur pouvoir de décision (ex. : Michelin) ;
- Elles fondent leur productivité sur la motivation du personnel : la confiance accordée au personnel et la mise en place de stimulants financiers et non financiers (forme nouvelle d'organisation du travail, système d'intéressement) ;
- Animation et mobilisation de leurs ressources humaines autour d'une culture d'entreprise. D'où la mise en place d'un ensemble de valeurs (ex: pas de culture d'entreprise chez Air France) ;
- Elles s'en tiennent à ce qu'elles sachent faire. Elles appliquent des stratégies de recentrage de l'entreprise. Elles concentrent leurs efforts sur les produits qu'elles maîtrisent bien (ex. : Cf. le dossier "cœur de métier") ;
- Elles ont une structure légère : elles se structurent de façon simple, décentralisée. Elles mettent en œuvre des applications participatives. En

¹http://decf.descf.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d_organisation_de_entreprise.htm.

contrepartie, elles exigent la fidélité des salariés et le respect des normes relatives au contrôle. Elles facilitent la mobilité interne et externe (ex. : essaimage) ;

- Elles allient souplesse et rigueur.

Deux ans après la parution de l'ouvrage, on s'est aperçu qu'un certain nombre d'entreprises ne rentraient plus dans le regroupement des entreprises d'excellence (ex. : Wall Disney).

Il est très difficile pour les entreprises d'excellence de maintenir ces 8 qualités.

7.2. OUCHI William : la théorie Z

OUCHI est un professeur et chercheur américain. Il est parti d'une constatation entre les entreprises japonaises et occidentales dans les années 80 (pratique de gestion) qui sont résumés dans le tableau ci-dessus.

Entreprises japonaises	Entreprises occidentales (US)
Emploi à vie ; Évolution et promotion lente ; Carrières non spécialisées ; Procédures de contrôle implicites ; Prises de décisions collectives ; Intérêt global.	Emploi limité dans le temps ; Évolution et promotions rapides ; Carrières spécialisées ; Procédures de contrôle explicites ; Prises de décisions individuelles ; Intérêt limité.

Source : Ibid.

Dont on cite les Principes de la théorie z dans 13 phases synthétisés en 10 points:¹

- Définition d'une culture d'entreprise impliquant fortement la direction de l'entreprise ;
- mise en place de structures et de stimulants en adéquation avec la culture d'entreprise ;

¹ Ibid.

- Développement des techniques de communication (reconnaître le droit à l'erreur) ;
- Faire participer les salariés de l'entreprise ;
- Réduire la rotation du personnel : rechercher l'intégration du personnel à l'intérieur de l'entreprise ;
- Adopter le système d'évaluation et de promotion lente ;
- Elargir les possibilités de carrière ;
- Développer systématiquement la participation des salariés ;
- Encourager le développement des relations directes (direction-salariés).

Prise en compte de l'intérêt général.

7.3. ARCHIER et SERIEX "l'entreprise du 3^{ème} type"

Entreprise du 3^{ème} type opposé à l'entreprise du :¹

- 1^{er} type : principes tayloriens;

- 2^{ème} type : principe de l'école des relations humaines (entreprises tayloriennes dégrippées).

On dégage les caractéristiques de cette théorie:²

- Ouverture sur l'extérieur : prise en compte du poids de l'environnement sur les entreprises ;
- Recherche de la qualité : principe des 5 zéros (0 défaut, 0 stock, 0 panne, 0 délai et 0 papier), on pourrait ajouter 0 conflit, 0 accident, 0 mépris ;
- Mobilisation du personnel : élaborer au niveau de l'entreprise, un projet d'entreprise en adéquation avec la culture d'entreprise.
- Maillage d'entreprises : c'est la définition de la stratégie de filières (amont - aval) ; mettre en œuvre une concertation entre toutes les entreprises intervenant dans une même filière de production, incluant les producteurs de matières premières, les équipementiers (ex. : filière du sucre).

¹ Ibid.

² Ibid.

Il s'agit dans ce chapitre de présenter les éléments les plus importants qui touchent en globalité la formation au sein de l'entreprise, dont on essaye de présenter les différentes facettes de ce sujet. On présente dans un premier temps la définition de la formation, sa politique, ses objectifs, ses types, son processus et on fini par l'évaluation de l'action de formation.

1. Définition de la formation

La formation est une véritable problématique du développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et des systèmes sociaux qui sous-tendent rapport organisés.¹ Pour Besseyer, la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles d'aider les salariés à acquérir des capacités, des connaissances et leur rapportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles.² La formation est l'ensemble des dispositifs « pédagogiques » proposé aux salariés afin de leur permettre de s'adapté aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.³ C'est l'ensemble d'actions, de moyen, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habitudes, et leurs habilité et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.⁴

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et donc celle qui veut adapter au changement et passer d'une stratégie à l'autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan. C'est pour cela on s'intéresse de plus en plus à la formation et ont fini par considérer son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

On distingue entre deux définitions de formation :

✓ ***La formation comme outil d'un bon climat social*** : elle est alors gérée comme une « ouvre sociale ». Cette conception est en voie de disparition dans la majorité des

¹Renaud. SAINSAULIEU : Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement. Edition Dalloz, Paris, p128.

²Besseye et Hotes : Gérer les ressources humaines. Concepts et outils. Edition organisation, Paris, 1990, p133.

³J.P.Citeau : Gestion de ressources humaines. 3^{ème} Edition Dalloz, Paris, p101.

⁴ L. Sekiou, J.M.Peretti et Bayed : Gestion de ressources humaines »,2^{ème} Edition Boeck, Paris, p336.

entreprises « conception des années 60/80 », elle s'inspire de l'adage « rendons les salariés heureux, ils seront plus efficaces.

✓ *La formation comme outil de la gestion des ressources humaines* : elle est alors l'un des éléments stratégiques de l'entreprise cette conception est la plus répandue.

Les deux conceptions peuvent coexister, mais elles exigent des modes de gestion déférente. La formation « œuvre sociale » ne peut s'articuler avec la gestion de l'entreprise puisque elle est soumise aux seules décisions des individus. Remarquons d'ailleurs qu'après avoir suivi ce genre d'action, le personnel éprouve généralement une sensation d'inutilité qui le rend très critique vis-à-vis de la formation, surtout lorsque elle a été mise en œuvre à l'initiative de l'entreprise.¹

Pour le responsable de formation, il s'agit de savoir si la direction de son entreprise souhaite utiliser une partie du budget de formation à l'hypothétique développement d'un bon climat. L'entreprise en a-t-elle les moyens ? En règle générale, la formation « outil de gestion » exige au moyens 5% d'effort financier pour bien fonctionner, ce n'est qu'au delà de ce pourcentage que l'entreprise pourra consacrer une partie de son effort à la formation « œuvre sociale ».

Souvent, les seuls souhaits en convergence avec les objectifs de l'entreprise sont pris en considération (par exemple, les besoins liés à la gestion prévisionnelle du personnel). Il est souhaitable d'être très clair sur les règles de gestion :

- Une évolution dans l'unité d'origine est gérée par le responsable de l'unité ;
- Une évolution dans l'entreprise est gérée par la fonction personnel, délégué de la direction générale ; il y a alors perte de pouvoir de la hiérarchie directe qui doit se plier aux choix de la direction.²

2. La politique de formation

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa durée de vie est de plusieurs années, alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année. Nous considérerons d'emblée que, pour être

¹ Jacques SOUER, **Fonction formation**, Ed D'ORGANISATION, Paris, 2003, P 6.

² Ibid.

efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée. En effet, les acteurs de la formation dans l'entreprise doivent pouvoir y faire référence facilement, notamment à l'occasion du montage des actions de formation.¹ Il s'agit d'un document qui comporte au moins trois parties :

- Celle qui donne le sens, la direction, ce qu'il faut tendre. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Celle qui définit les acteurs et leurs rôles, ce sont les principes d'organisation à respecter, on y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Celle qui aborde les conditions de réussite exprime donc des principes d'efficacité.

Une introduction explicite les enjeux, le pourquoi des buts choisis. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé des motifs. Cette partie définit le cadre générale, la problématique de l'entreprise en fonction de son environnement et les grandes options prises.²

3. Les objectifs de formation

La formation a plusieurs objectifs qui se résument en deux axes:

3.1. Du point de vue de l'organisation

Il s'agit de :

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes des travaux ;
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion ;
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation ;

¹ Ibid.

² Ibid. pp 28-29.

- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture ses aptitudes à manager ;
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui affecter le fonctionnement des individus.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.¹

3.2. Du point de vue des individus

Certain objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y est toujours l'opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes ;
- Se former dans les semaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail ;
- Mieux comprendre l'organisation où on travaille ;
- Développer un savoir faire dans le domaine des relations, de la gestion et du management.²

4. Les types de formation

On cite cinq types :

4.1. Adaptation

L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, gain de production, réduction des accidents du travail, amélioration de son image de marque ou de la qualité de son

¹ Ibid. P65.

² LAORT Pierre : Gestion de ressources humaines. Edition Ey Rolle, Paris, 1991, p 76.

accueil. Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre le problème.

4.2. Formation en lien avec la gestion de l'emploi

Ici, les modifications du travail sont importantes. Il y a changement de métiers, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les informations mises en œuvre sont des formations longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. L'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés plutôt que de recruter à l'extérieure. Nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».

4.3. Outils intellectuels de base formation générale

Il s'agit des formations générales (français, mathématique, analyse logique des situations, prise de décision...) qui visent la montée en niveau du personnel. Elle est souvent préalable à une formation « mobilité » de type 2. Nous pourrions appeler ce type « formation professionnelle ». Ces actions de formation fonctionnent généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont généralement centralisés.

4.4. Culture d'entreprise

Pour ce type de formations, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue, selon elle, la culture commune de l'entreprise. Un catalogue de formation correspondante est établi. De diverses références de stage sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique y est plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut partager la culture de l'entreprise des idées par la direction. C'est la forme qui dispose de l'essentielle du pouvoir

d'inscription. La mobilisation des managers, pour ce type de formation, est d'ailleurs difficile à obtenir.

4.5. Projets d'entreprise

Ce type peut être parmi les facteurs de la culture de l'entreprise, des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, des lancements d'un projet de qualité, de réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressource...etc. Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ses opération on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite de projet.

4.6. Formation « œuvre social »

Pour les rares entreprises qui souhaitent répondre à cette finalité de la formation, nous devons ajouter ce sixième type. De par leur réglementation, les entreprises publiques sont amenées, plus que les entreprises privées, à inscrire au plan de formation des actions de ce type. Il s'agit par exemple de la préparation aux concours ou de des formations réclamées par les seuls, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les entreprises privées peuvent considérer les congés individuels de formation comme une partie des actions de sixième type.¹

5. Le processus de formation

Le processus de formation regroupe les étapes d'analyse des besoins, de planification, d'acquisition des compétences et d'évaluation des effets.

¹SOUER Jacques : Op.cit. PPP 7-8- 9.

5.1. Analyse des besoins de formation

Le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque, on ne peut pas parler de besoin de formation, il y a que des objectifs à atteindre par la formation ou des problèmes à régler par la formation.¹

5.1.1. Les besoins individuels

Nous parlons de besoins individuel lorsque il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou dans le futur déterminé, en accord avec son organisation.

5.1.2. Les besoins collectifs

Contrairement aux besoins individuels, le besoin collectif correspond aux problèmes et objectifs concernant les groupes : toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, il s'agit aussi d'une formation sur l'initiative de l'entreprise.

5.2. Elaboration du plan de formation

Le plan de formation de l'entreprise est un document qui retrace l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour les salariés en fonction et de l'intérêt de l'entreprise et de ses objectifs.

Le plan est défini après le recensement des besoins et une consultation des représentations du personnel. Il comprend quelques actions comme :²

- Le bilan des compétences ;
- De validation des acquis de l'expérience.

5.2.1. La construction du plan de formation

Le plan de formation est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Le plan s'inscrit

¹ Ibid. P126.

² Pierre LAVAL: Revue « formation des salariés du privé service ». Edition public, France, Paris, 2006p5.

dans une dynamique et dans une culture, son élaboration et sa réalisation passe par quelques étapes :¹

- Diagnostique et analyse des besoins ;
- Choix des moyens à mettre en œuvre ;
- La préparation du plan de formation ;
- Le suivi et l'évaluation.

5.3. L'évaluation de l'action de formation

L'évaluation des ressources humaines consiste à porter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation.² Cette formation a mis l'accent sur l'évaluation de rendement on prend en considération l'évaluation de potentiel « l'évaluation vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apprenant, sur leurs connaissances, attitudes et comportement...et performances dans le meilleur de l'apprentissage, aussi bien que dans le contexte du travail ».³

5.3.1. Les voies de l'évaluation

Tout le monde est d'accord sur la nécessité d'évaluer les programmes de formation.

- L'évaluation en milieu de formation, elle se considère la plus utile et la moins pratiquée par ce que sans doute la plus difficile à organiser elle est cependant nécessaire pour mesurer l'impact réel en termes de performance et productivité accrue de la formation.
- L'évaluation en fin de formation, ce type d'évaluation a pour but de donner aux apprenants l'occasion de faire la synthèse de ce qui a été traité durant la formation, d'exprimer leurs avis quant à pertinence et l'efficacité de l'acte pédagogique et de recueillir les suggestions quant à l'amélioration des objectifs contenus, de la structure et des méthodes de la formation.

¹ BESSEYER et Hôtes: Op.cit. P23.

² . Peretti Jean.Mari.: Ressources humaines et gestion du personnel. Edition Vuibert, Paris, 1994, p326.

³ PITER Casse : La formation performante. Edition Opus, Paris, 1990, p199.

5.4. Les différents types d'action de formation

On peut citer plusieurs types d'action de formation dont on présente :

5.4.1. Les formations d'initiations

Préparent les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes de fonctionnement du milieu de travail, à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures à utiliser.

5.4.2. Les formations de maintenance

Visent à compenser l'usure des compétences des personnes dans leur situation professionnelle, maintiennent un niveau de compétences.

5.4.3. formations de perfectionnement

Permettent d'acquérir ou de développer les connaissances, capacités et comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution de leurs caractéristiques et exigences.

5.4.4. Les formations de promotion

Visent à faire acquérir les compétences nécessaires à l'exercice d'emplois représentant une promotion des personnes destinées à les exercer.

5.4.5. Les formations de recyclage

Concernent les formations destinées à s'adapter à des nouvelles situations ou à de nouveaux emplois qui ne représentent pas des promotions.

5.4.6. Les formations de prévention

Concernent les actions de formation dont l'objectif est de renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés, mais non encore traduisibles en emplois spécifiques. Les « formations d'assolement » ou les « formations de base », trouvent ici leur place.

5.4.7. Les formations de reconversion ou de redéploiement

Regroupent les actions de formation destinées à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

Dans ce chapitre nous essayerons de faire concrétiser notre étude sur le terrain afin de dégager concrètement les différentes informations sur le lieu de l'étude ainsi les caractéristique des enquêtés à *NAFTAL GPL* wilaya de *Bejaia*. Ce rapprochement nous a permet de rassembler différentes données à propos notre sujet « culture de l'entreprise et la formation ».

1. L'enquête sur terrain

L'enquête sur terrain offre la possibilité d'être en face du phénomène étudié dans l'objectif de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse posée dans la problématique de recherche.

1.1. Les domaines de l'étude

Dans notre enquête sur le terrain, nous avons pris en considération les éléments suivants :

1.1.1. Le lieu de l'étude

L'étude est faite dans le district de NAFTAL GPL spécifiquement dans le département du personnel et des moyens communs, situé à Bejaia.

1.1.2. le temps de l'étude

L'étude sur terrain et selon la convention de stage signer par le responsable du département des sciences humaines et sociales à prit un mois, du *16 Avril* jusqu'au *13-05-2014*. Les deux premières semaines ont servit à découvrir l'entreprise NAFTAL GPL, cerner l'échantillon de l'étude, choisir la technique approprié pur la récolte des donnés, choisir la technique de l'entretien et rédiger le guide d'entretien et le testé auprès de deux enquêté pour qu'après le valider. Les derniers jours du mois s'est consacré pour réalisation de l'entretien « semi-directif »

2. La description de NAFTAL GPL de BEJAIA

NAFTAL est une société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers elle est considérée autant qu'une filiale à 100% de SONATRAC est une société par action au capital de 15650.000.000.00 DA. (Voir annexe n° 03)

2.1. Historique de NAFTAL

NAFTAL est une entreprise de service public dans le cadre du plan national de développement économique et social elle est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers après les avoirs conditionnés (gaz du pétrole liquéfié carburants lubrifiants pneumatique bitumes et autre produits spéciaux) jusqu'au 24 février 1971 (date de nationalisation des hydrocarbures) le monopole de raffinage et de distribution des produits pétroliers était sous contrôle des entreprises étrangères après cette date SONATRACH l'entreprise de raffinage et de distribution de pétrole a été créée par le décret N°80/101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982 elle est chargée de l'industrie du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL. En 1985 une nouvelle restructuration et organisation ont donné naissance à l'UND – UNITE NAFTAL de distribution – qui a regroupé unités GPL, CLPB. Deux ans après 1987 l'activité de raffinage est séparée de l'activité de distribution la raison sociale a changé de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

En 1998 elle change de statut et devient filiale à 100 % de SONATRACH au début des années 2000 cette unité se répartit en deux branches bien distinctes :

- ❖ branche GPL
- ❖ branche CLPB (carburant, lubrifiant, pneumatique, et bitume) fin de l'année 2003 une deuxième structuration s'est effectuée en donnant quatre (4) divisions qui sont :
 - ❖ division CLP
 - ❖ division GPL
 - ❖ division AVM

- ❖ division bitumes

2.2. Missions et objectifs

NAFTAL a pour mission principale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et raffinés sur le marché national, notamment : les GPL, les carburants et lubrifiants y compris ceux destinés à l'aviation et à la marine, solvants, aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatiques, elle intervient dans le domaine suivant :

- ❖ enfûtage GPL
- ❖ formulation de bitumes
- ❖ distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL pneumatique, huile et produits spéciaux (carburant et GPL)

Pour remplir sa mission principale *NAFTAL* s'est fixé les objectifs suivants :

- ❖ organiser et développer la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés
 - ❖ stocker, transporter, et faire transporter tous les produits pétroliers commercialisés sur le territoire national
 - ❖ Développer les infrastructures de stockage et de distribution
 - ❖ pour assurer une meilleure couverture du marché, aussi mettre en œuvre les actions visant l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens
 - ❖ élaborer des plans en liaison avec les concernés visant la ouverture du marché national en pétroliers
 - ❖ promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et du contrôle de la qualité des produits relevant de son objet
 - ❖ centraliser les informations relatives aux besoins en produits pétroliers en vue de planifier et d'assurer l'approvisionnement du marché
 - ❖ participer et veiller à la mise en œuvre des actions visant le renforcement de l'intégration économique
 - ❖ concourir à la formation, au recyclage et au perfectionnement des travailleurs
- Procéder à toute étude du marché de consommation

- ❖ assurer la maintenance des équipements, matériels roulants relevant de ses patrimoines
- ❖ elle a deux principaux objectifs
- ❖ satisfaire a demande nationale
- ❖ rentabiliser ses moyens de conditionnement et de la distribution

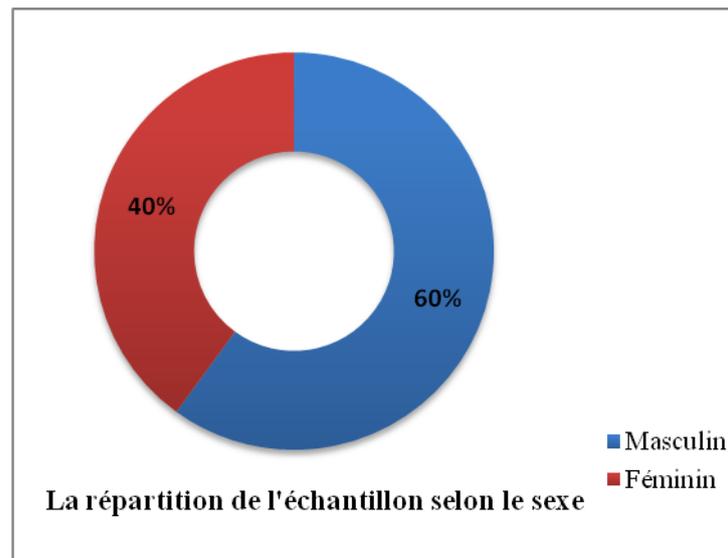
2.3. Nature juridique

NAFTAL est dotée d'un statu c'est un établissement public à caractère commercial placé sous la tutelle du ministère de l'énergie elle est sous contrôle étatique tout en jouissant d'une autonomie financier. *NAFTAL* filiale à 100% du *SONATRACH* est une société par action au capital de 15650.000.000.00 DA. Ces réactions avec l'état sont régies par es règles du droit public elle réputée commerçant dans ses rapports avec les tiers, elle a un aspect d'un organe délibérant e conseil d'orientation et de surveillance, compose de hauts fonctionnaires, d'un représentant des consommateurs, (tous désignes par l'administration et de représentant des personnels. Le conseil de *NAFTAL* est présidé par le ministère de l'énergie.

3. caractéristique de l'échantillon

Dans cette partie nous allons présenter les caractéristiques de la population étudiée suivant la première partie de notre questionnaire qui était réservée aux caractéristiques générales des enquêtés.

Figure N°01

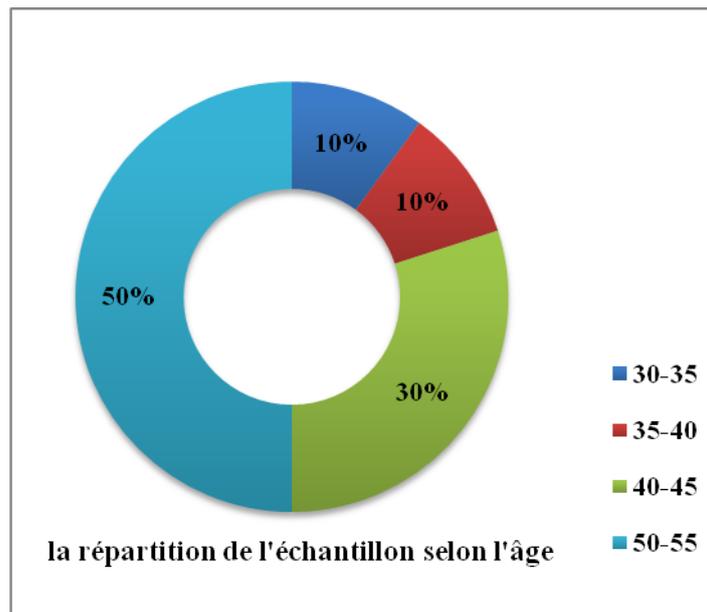


Source : graphe réalisé par soit même lors de l'enquête menée auprès des enquêtés de NAFTAL GPL DE BEJAIA. (Voir annexe n°05)

La figure ci-dessus, présente la répartition de l'échantillon selon le sexe, d'où on note **60%** des hommes, par rapport au sexe féminin avec **40%**.

La dominance de la catégorie dite masculine est due à l'expérience et l'ancienneté requis pour être au niveau d'un cadre ou maîtrise au sein de l'entreprise NAFTAL.

Figure N° 02

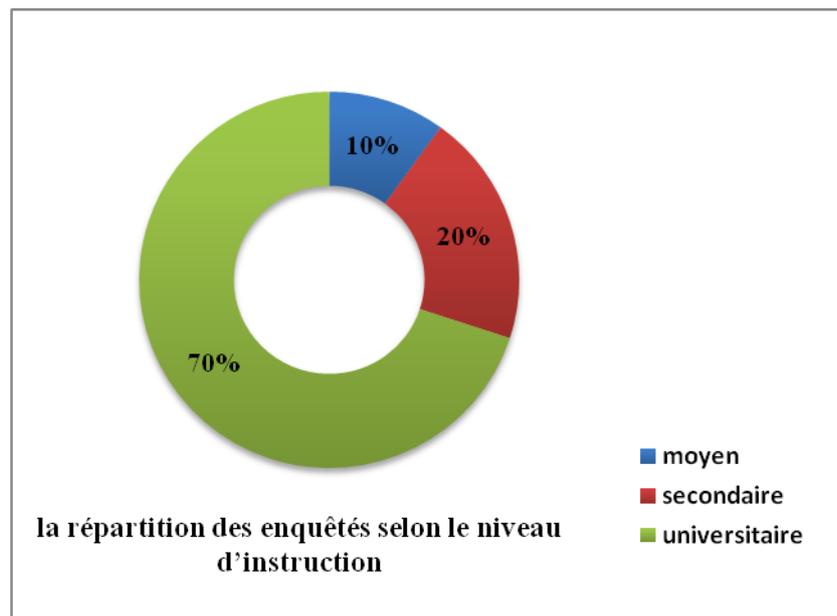


Source : graphe réalisé par soit même lors de l'enquête menée auprès des enquêtés de NAFTAL GPL DE BEJAIA. (Voir annexe n°06)

La figure ci-dessus, présente la répartition des enquêtés selon les catégories d'âge (voir annexe n°) dont on observe la position majoritaire de **50%** qui représente la catégorie d'âge [**50 ans-55ans**], suivi par **30%** pour la catégorie d'âge [**40ans- 45ans**], on fini par **10%** pour les deux catégories d'âge [**30ans – 35ans**] et [**35ans -40ans**].

On constate que notre population d'étude est celle de la catégorie la plus âgée et cela s'explique par leur ancienneté ainsi leur expérience dans le domaine de gestion qui leur donne l'habitude de gérer des ressources humaines en matière d'effectifs et de compétence.

Figure N° 03

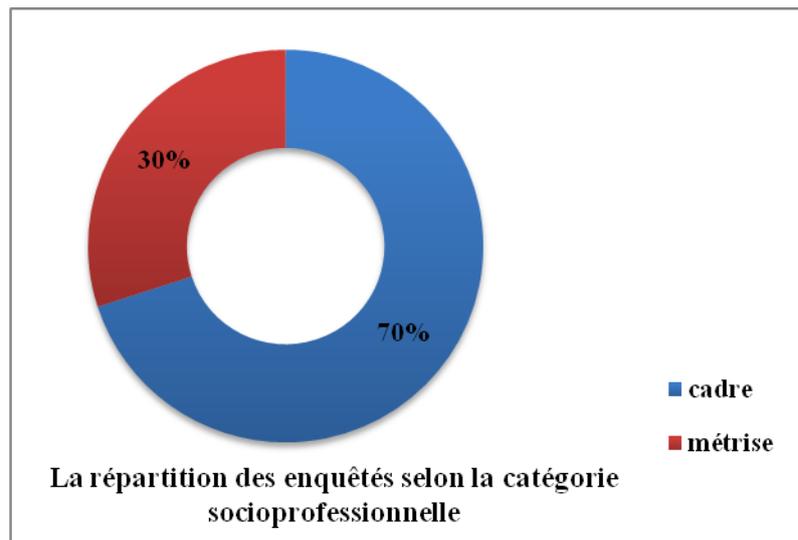


Source : graphe réalisé par soit même lors de l'enquête menée auprès des enquêtés de NAFTAL GPL DE BEJAIA. (Voir annexe n°07)

D'après la figure ci-dessus on observe que la majorité des enquêtés interrogés ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 70%, suivi de ceux qui ont un niveau secondaire qui sont présentés par 20%, ensuite le niveau moyen avec un taux de 10%.

Cela explique que la catégorie des cadres qu'on a ciblés comme échantillon pour notre étude est classée selon son niveau d'instruction ce qui justifie que l'entreprise a pris en considération le niveau d'instruction comme critère de répartition des postes de responsabilité pour gérer les ressources humaines, ainsi que l'expérience et l'ancienneté tout au long de leur carrière qui les a classés comme cadre.

Figure N° 04

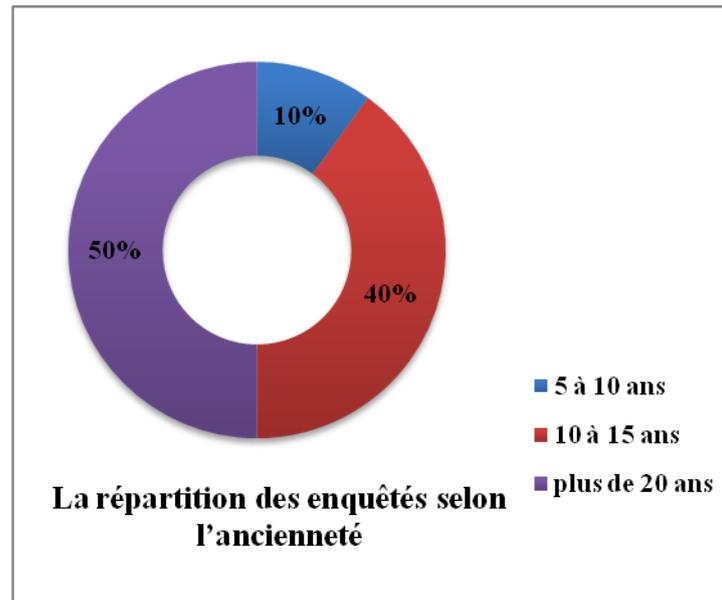


Source : graphe réalisé par soit même lors de l'enquête mené auprès des enquêtés de NAFTAL GPL DE BEJAIA. (Voir annexe n°08)

Ce tableau nous indique la répartition des enquêtés selon la catégorisa professionnel. Le pourcentage le plus élevé est de 70% qui représente la catégorie des cadres suivi par celle des métrie avec 30%.

On remarque d'après les résultats obtenue, que les enquêtés de notre étude sont tous des collaborateurs cadre et cela s'explique par le fait que ces derniers occupent des postes de responsabilisés qui leur permettent de bien gérer leur structure.

Figure N° 05



Source : graphe réalisé par soit même lors de l'enquête mené auprès des enquêtés de NAFTAL GPL DE BEJAIA. (Voir annexe n°09)

Selon la figure ci-dessus, on note un pourcentage le plus élevé de **50%** des enquêtés les plus anciens qui présente plus de **20 ans et plus** d'expérience. Suivi par ceux qui ont une expérience entre **10 ans à 15 ans** avec un **40%**, en fin un taux faible de **10%** de ceux qui ont une expérience de **05ans à 10 ans**.

Les chiffres présentés sont assez logiques, vu que notre population est constituée essentiellement des cadres, donc ceux qui jouissent d'une assez bonne expérience dans le métier et qui ont déjà franchi des étapes dans leur carrière.

4. L'analyse de l'hypothèse

Tout d'abord, commençons par rappeler la problématique : Comment la culture de l'entreprise de NAFTAL GPL prend en considération la formation visant l'efficacité de l'entreprise ? Pour répondre à cette problématique, nous avons formulé une hypothèse qui se formule comme suit : L'entreprise Naftal GPL de Bejaïa à une culture commerciale basée sur les plans fixés de la direction centrale d'Alger qui favorise une politique de formation visant l'amélioration des compétences des salariés.

A travers les informations qu'on a recueillis de l'enquête qu'on a réalisée au sein de l'entreprise NAFTAL GPL de Bejaïa et d'après les réponses obtenues de la part des enquêtés, nous constatons que NAFTAL est un monopole ; elle est considérée comme une entreprise très importante en Algérie. Elle atteint des objectifs tracé par la hiérarchie, et pour se mettre face à un environnement concurrentiel , NAFTAL GPL a inscrit dans sa stratégie la formation comme axe stratégiques qui occupe une place très importante dans cette entreprise spécialisant des centres pour assurer des formation spécialisées de courte durée, moyen et longue durée au profit des agents de NAFTAL GPL toutes catégories confondues, cadres, maîtrise et exécution. L'enseignement dispensé au niveau du centre est lié aux activités de l'entreprise à titre d'exemple : la gestion des ressources humaines, marketing, sécurité, prévention de tout ce qui concerne l'hygiène – sécurité – environnement. NAFTAL GPL fait de son mieux pour respecter les normes de sécurité liées à la manipulation et transport des produits dangereux et surtout le respect de l'environnement (ce qui a été dit par l'un des enquêtés).

La culture de l'entreprise NAFTAL GPL est une culture commerciale ; Ce sont les prévisions et les plans fixés par la direction Naftal centrale d'Alger dont le premier plan la formation qui détermine la culture de l'entreprise GPL ; pour mettre les produits à la disposition du client et assurer sa disponibilité, maintenir sa position et améliorer la production. La culture de Naftal se persuade comme une

politique de développement de capital humain ils exercent leurs tâches respectant le règlement de l'entreprise et essayant d'avoir une harmonie de travail mise à la hiérarchie. Les

Salariés sont sensés de faire des formations dans l'objectif d'adapter les normes et les valeurs de Naftal central d'Alger et les appliqués à Naftal GPL de Bejaia. Nous comprenons aussi que la culture de Naftal GPL de Bejaia est fondée grâce à ses plans de formation, ce qui est confirmé par l'un des enquêtés : « on est tous concernés par la formation sans exception » il rajoute : « même les agents de sécurité sont concernés par la formation ». Donc la formation fait partie de la culture de l'entreprise, elle vise à améliorer les compétences des salariés pour donner le meilleur d'eux. Cela explique que la culture d'entreprise est un élément important dans l'entreprise, c'est elle qui instaure les règles du vivre ensemble et de partager les mêmes valeurs. La culture d'entreprise est une partie intégrante de l'entreprise elle génère des valeurs et fabrique des sentiments et des ressentiments entre les membres d'un même groupe qui permet de respecter le règlement interne de l'entreprise, c'est ce que doit faire et ce que ne doit pas faire, ce qui n'est pas clair mais d'une situation complexe, donc les valeurs centrées sur la réalisation d'un salarié, il s'agit avant tout, en faisant son devoir, d'être un homme de bien au regard de l'estime de soi-même aussi il s'agit des valeurs d'une discipline qui sont ; l'assiduité au travail qui consiste au salarié de respecter les horaires du travail et éviter des absences non justifiées.

NAFTAL GPL dispose d'un règlement que ses salariés doivent respecter, ils sont orientés sur le groupe, la communauté, il s'agit d'être fidèle à son groupe d'appartenance. c'est des valeurs partagées entre les groupes qui sont le respect, le sentiment d'affinité rigoureux, la dynamique de groupe, le sérieux comme dit l'un des cadres : « NAFTAL fait de son mieux pour respecter les normes de sécurité liées à la manipulation et transport des produits dangereux et surtout le respect de l'environnement ». Chaque agent respecte les normes de l'entreprise pour le bon

fonctionnement et la sécurité, et la pérennité de l'entreprise puisque tous les agents de NAFTAL GPL ont les mêmes respects des normes de sécurité car ils sont notés par rapport aux risques d'accident liés aux produits par le module de « P.R.C » primes de rendement collectif (voire annexe n°10.)

NAFTAL GPL base en premier lieu sur le plan de formation qui touche toutes ses branches pour faire passer les information et toute les nouveauté pour se mettre a niveau des concurrents aussi, Formé pour être responsable qui est un facteur essentielle c'est-à-dire être capable de gérer l'entreprise vers le bien et être capable de

Trouver des solutions aux problèmes qu'il rencontre dans leur milieu professionnelle et cette personne doit être passer par des formation accomplit pour pouvoir réalisé sa profession avec succès, déclare l'un des enquêtes : « l'épanouissement de ses travailleurs est d'aller vers l'avant quelque soit le prix » d'après cela on juge que le personnel de NAFTAL GPL est incité par une culture basé sur la formation qui encourage et améliore les capacité des travailleurs. Ajoutant qu'elle mit en place une nouvelle politique commerciale plus adaptés et une organisation orientée qui permet à l'entreprise de redynamiser ses vents et d'augmenté ses parts de marché, aider l'organisation à traiter ses différents problèmes de management.

D'après les réponses de nos enquêtés obtenue lors de l'entretien, il n'est jamais arrivé de voire une entreprise s'intéresser à la culture pour elle-même, mais tous travaillent sur la culture pour résoudre des problèmes concrets : problème de stratégie, de fusion de mobilisation du personnel, de restructuration, voire de communication, la culture n'est qu'un moyen de mieux traiter ces problèmes.

L'entreprise NAFTAL GPL a une culture spécifique qui provient de la nécessité d'intégrer son objectif productif et rationaliser les contraintes règlementaire plus ou moins coercitives des grands institutions de la société, et cette culture s'intéresse a la formation des travailleurs visant le développement de l'entreprise et son

efficacité, on peut dire que la culture de l'entreprise NAFTAL GPL joue un rôle dans le développement des compétences des travailleurs à travers les valeurs de l'entreprise, lorsque lui permet d'encourager le personnel et le motiver, cela se fait aussi par des actions de formation, le responsable d'une entreprise permet de satisfaire tous les salariés, quand un salarié ou un cadre rencontre des obstacles dans leur poste de travail il demande de l'envoyer en formation dans le cadre d'améliorer son niveau pour avancer le développement de son entreprise

Selon les enquêtés La culture d'entreprise de NAFTAL GPL favorise la formation qui permet le développement des techniques de travail à travers l'organisation du travail, comme dit l'un des enquêtés : « avoir le même sentiment d'intérêt pour le respect des normes de sécurité pour tous les agents avec l'utilisation des meilleurs Techniques d'emballage de transport des produits, et de meilleurs outils informatique en plus des logiciels adoptés ».qui permet d'évaluer le développement de l'entreprise. Et appliquer des nouveaux systèmes qui vient à l'étranger, donc il faut des formations afin d'arriver à maîtriser des nouveaux systèmes.

Dans cette optique les enquêtés affirment que l'entreprise NAFTAL GPL de Bejaia met en application un large programme de formation à l'adresse de tous ses employés, du simple agent au top management. De ce sens Si l'entreprise n'a pas une culture qui favorise la formation elle ne pourrait jamais être rentable pour atteindre ses objectifs, il faut une bonne culture pour une bonne gestion et l'organisation pour bien gérer les travailleurs pour avoir un bon rendement.

Voir aussi que la culture de l'entreprise permet de changer la méthode du travail à travers des actions de formations soit à l'intérieure ou à l'extérieure de l'entreprise puisque elle permet d'évaluer les compétences et les connaissances des travailleurs pour s'adapter à l'environnement de cette entreprise et pour répondre aux exigences du post du travail pour cela la formation est indispensable dans chaque entreprise, elle est considérée comme colonne véritable de l'entreprise. L'objectif est de créer un vivier des cadres pour assurer la relève et pérennité de l'entreprise, le développement de la carrière d'un travailleur exige des actions de

formation qui permet de maîtriser les techniques de gestion et améliorer leur savoir-faire donc la majorité des enquêtés confirme que la place de la formation dans l'entreprise Naftal GPL est très importante puisque elle permet d'acquérir des connaissances pour l'utilisation et la maîtrise de ses techniques nouvelles de travail puisque la formation est indispensable pour l'entreprise selon les exigences de poste occupé par les travailleurs, elle est nécessaire pour réduire les écarts entre ressource actuelle et besoin future comme a dit l'un des cadre « *la formation est le cheval de bataille de l'entreprise* ».

La formation permet d'acquérir des connaissances pour l'exploiter et pour l'appliquer. Elle permet le gain de temps, bon rendement, l'amélioration de savoir et le savoir faire, répond à des attentes puisque les postulons aux poste ce fait grâce au niveau de formation acquise, augmenter la productivité alors l'entreprise à tracer un programme de formation destinée au cadre afin d'assurer la relève dans les différentes activités de l'entreprise, et permet hisser au grande managériale pour la continuité le service la pérennité de l'entreprise.

L'entreprise est sensé d'informer les salariés afin d'éviter les obstacles qui les rencontrés dans leurs vie professionnelle, et pour répondre aux exigences du postes, les cadres effectuent plusieurs formations tout dépend des obstacles rencontrés dans leurs travail, la formation influence sur le changement de statut des cadres par la carrière professionnelle qui consiste d'informer plus de poste de recrutement, et pour maîtriser les tâches de son poste qui permet d'avoir une attestation et rappelant que la formation répond aux attentes et besoins professionnels par rapport à l'analyse des besoins qui repose sur la comparaison entre les compétences qu'on les salariés est celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Expliquant qu'une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir deux caractéristiques principales, elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents d'où elle doit être adaptée à son

objet, et en particulier au type d'objectif de formation qu'il s'agit d'atteindre et enfin, elle doit être efficace, c'est-à-dire qu'elle permet le meilleur résultat possible. Naftal GPL vise toujours à répondre aux attentes et besoins escomptés par son personnel afin d'assurer une bonne stratégie au sein de l'entreprise. Cela est confirmé par l'un des enquêtés qui dit : « oui, avec l'avènement de l'outil informatique malgré mon âge je suis à niveau, puisque la formation nous permet de se rendre compte qu'il faudra toujours se remettre en question et d'être à la page »

Parlant de l'influence de formation sur le développement individuel et collectif selon les enquêtés, la formation aura des résultats sur les deux niveaux individuelle et collectifs, il y a ceux qui considèrent la formation comme un moyen qui permet un développement individuel, qui a pour but de développer les capacités des salariés et de les mettre à niveau pour faire face aux nouvelles données et fonctionnement de marché du travail et l'évolution du secteur d'activité. La formation vise à offrir aux salariés des nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs qui ont pour fin de mieux maîtriser le poste occupé et d'éviter tout sort d'ambiguïté. Et il y a d'autres qui affirment que la formation engendre un développement collectif. Néanmoins le programme de formation selon eux n'est pas tracé, tenant compte des variables et des cas individuels et rarement le lancement du processus de formation pour une minorité ou pour une seule personne, la formation est adressée à un nombre considérable d'ouvriers, ceci montre que la formation vise un développement collectif car le développement d'une personne ne pourra jamais répondre aux divers besoins que l'entreprise exprime.

Disait l'un des enquêtés : « la formation est pour objectifs principaux de mettre le candidat à niveau de lui donner des nouveaux savoirs que la formation initiale ne pourra jamais offrir avec le temps et l'acquisition de ses nouvelles connaissances permettront évidemment un développement individuel que l'entreprise doit connaître les meilleurs moyens pour l'investir dans l'intérêt commun ».

Le processus de formation est donc un moyen efficace pour développer une connaissance de soi, et de valoriser ses talents et potentiels, et de donner la chance

aux candidats d'acquérir des nouvelles connaissances qui pourront être efficaces durant leur vie professionnelle.

Ce qui fait de la culture de l'entreprise NAFTAL GPL de Bejaia un élément valorisé c'est de faire envoyer les travailleurs en formation lorsque les domaines de formation choisis ne sont pas disponibles en Algérie, il y'a également la formation partagée par les partenaires étrangers qui rentre dans le cadre des contrats d'association, l'envoi de stagiaire en formation a pour but l'acquisition des connaissances et des techniques, et qui est une formation professionnelle pour changer le profil, et le recyclage donc la formation a pour finalités le développement des ressources humaines afin que l'entreprise dispose d'un personnel répondant aux normes de qualification imposé par son activité et son développement, l'amélioration constate du niveau de qualification qui permette le passage des anciens systèmes à des nouveaux systèmes et mieux enrichir son savoir-faire. Sans oublier que la formation professionnelle est considérée comme un droit inscrit dans le règlement, dans les conventions et le code de travail. C'est un besoin pour mieux adapter les tâches aussi comme une obligation pour l'amélioration du travail avec l'évolution de la technologie pour enrichir son savoir être et son savoir- faire.

En guise de conclusion on confirme pour dire que l'entreprise NAFTAL GPL a une culture commerciale qui nécessite d'instauré des programmes de formation visant l'efficacité de l'entreprise cela est confirmé par nos enquêtés, donc la formation a un impact positifs sur la culture d'entreprise de NAFTAL GPL, car elle améliore les capacités des salarier pour avoir une qualification de ces ressources humaines ainsi qu'elle provoque un bon rendement dans le travail de la part des salarier qui ont bénéficié d'une formation, comme aussi la formation améliore la culture d'entreprise et la rend efficace.

Suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées lors notre étude sur le terrain menée auprès de l'entreprise *NAFTAL GPL de Bejaia*, et parallèlement à l'analyse de l'entretien effectuer auprès des salariés dont on a pu vérifier notre hypothèse cités précédemment dans le chapitre méthodologique qui est : « *L'entreprise Naftal GPL de Bejaïa à une culture commerciale basée sur les plans fixés de la direction centrale d'Alger qui favorise une politique de formation qui vise l'amélioration des compétences des salarier* » et il s'avère que cette hypothèse est confirmé.

Il est à noter que la majorité des enquêtés interrogés ont partagé les même déclaration pour dire que la culture d'entreprise de *NAFTAL GPL de Bejaia* est considéré comme une politique commercial, qui a besoin des nouvelles techniques de travail pour arriver à atteindre ses objectifs tracé et qui utilise une stratégie qui est celle d'application des « *plans de formation* » qui est un élément indispensable dans l'entreprise c'est un facteur qui permet d'améliorer et d'évoluer les connaissances et les compétences des travailleurs ; chaque formation faite engendre des nouveautés à la culture de leurs entreprise.

Le dispositif de formation est le vecteur de développement de la richesse humaine qui confère à la direction des ressources humaines sa véritable légitimité. La formation est une activité vitale pour la survie de la culture de l'entreprise *NAFTAL GPL de Bejaia*, la formation est une mise à niveau, elle est à la fois considéré comme un moyen pour monter en puissance la qualité des programme offerts, que pour ajuster, au plus près, l'offre de formation aux attentes et aux contours des publics bénéficiaires, elle est primordiale dans le développement de l'entreprise puisqu'elle permet le gain de temps, le bon rendement monte de grade et d'évaluer les moyen intellectuelles, les nouvelles acquis et les technique de travail.

Donc la culture de l'entreprise permet de changer la méthode du travail à travers des actions de formations soit à l'intérieure ou à l'extérieure de l'entreprise puisque elle permet d'évaluer les compétences et les connaissances des travailleurs pour s'adapter à l'environnement de cette entreprise et pour répondre aux exigences

du post du travail occupé pour cela la formation est indispensable dans chaque entreprise, elle est considérée comme colonne vertébrale de l'entreprise qui enrichit la culture d'entreprise de *NAFTAL GPL de Bejaia*.

La recherche qu'on a menée dans notre enquête qui permet de faciliter l'aboutissement de l'objectif ciblé à l'intérieur de l'entreprise NAFTAL GPL de Bejaia.

La culture d'entreprise étant la combinaison de différents matériaux culturels, se concrétise sous la forme d'un ensemble de valeurs, de rites et de mythes, s'avère d'une importance capitale pour l'entreprise. La culture de l'entreprise joue un rôle important dans le développement de l'entreprise à travers les actions de formation qu'ils effectuent soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise pour assurer la relève dans les différentes activités de l'entreprise, Elle est un ensemble complexe qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation.

Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les entreprises cherchent à redynamiser leur potentiel humain, conscientes de la richesse de celui-ci. La culture d'entreprise semble être une réponse au développement de potentiel par l'utilisation de plans de formation qui est primordial dans chaque entreprise, puisque les salariés ont besoin d'être informés pour mettre fin aux obstacles qu'ils rencontrent dans leur milieu professionnel, qui vise à transmettre le savoir-faire à son personnel, pour répondre au vieillissement imposé par son activité et son développement dépend de l'utilisation des moyens nécessaires internes et externes ainsi que la bonne organisation de ces moyens pour obtenir un bon rendement.

La formation professionnelle est considérée comme une mission finale des dépenses des ressources humaines. Elle participe directement à la promotion du personnel des salariés, la formation est considérée aujourd'hui comme l'objet d'exigence accru, tant du côté de l'entreprise pour la quelle l'effort financier consenti doit à terme se traduire par un retour d'investissements que du côté des salariés pour lesquels la formation suppose du temps, de la fatigue et un accroissement de travail.

On fini pour dire que la formation est considéré comme un élément majeur qui vise l'efficacité de l'entreprise *NAFTAL GPL* et cela comme réponse à la problématique cité dans le cadre méthodologique : **Comment la culture de l'entreprise de NAFTAL GPL prend en considération la formation visant l'efficacité de l'entreprise ?**

La liste bibliographique :

I. Les ouvrages théoriques :

1. AKTOUF Omar, Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations, Edition casbah, Alger, 1987.
2. AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations, introduction à la démarche classique et une critique, Edition Presse de l'Université du Québec, Canada, 1987.
3. ALAIN Beltran et RUFFAT Michele, Culture d'entreprise et histoire. Edition d'Organisation, Paris, 1991.
4. ANGERS Maurice, initiation pratiques à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
5. BESSEYE et HOTES, Gérer les ressources humaines. Concepts et outils. Edition organisation, Paris, 1990.
6. BOURNOIS, 1996, (Fichier PDF).
7. BOYER LUC, EQUILBEY Noel : Le projet de l'entreprise. Edition d'Organisation, Paris, 1986.
8. BUSSENAUT Chantal et PRETET Martine : Economie et gestion de l'entreprise. 4^{ème} édition Vuibert, Paris, 2006.
9. CUCHE Denys, La notion de la culture dans les sciences sociales. 4^{ème} Edition, la Découverte, paris, 1996 à 2004.
10. DANIEL Permartin, Mythe d'entreprise et communication interne, Editions d'organisation, paris, 1990.
11. DELLAVALLEE Eric, La culture d'entreprise pour manager autrement. Édition organisation, Paris, 2002.
12. DOBEICKI. B, Communication des entreprises et des organisations psychologique. Edition Eclipse, Paris, 1906.
13. DUMONT, F. et ROCHER, G, Le Canada français aujourd'hui et demain, recherche et débats. Edition Fayard, Paris, 1961.

14. EDGARDE Schein, culture organisationnelle et leadership, Edition Jessy basse, San Francisco, 1985.
15. GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales. 11^{ème} Edition Dalloz, Paris, 2001.
16. Jacques SOUER, Fonction formation, Ed d'organisation, Paris, 2003.
17. JEAN.MARIE.Peretti, Ressources humaines et gestion du personnel. Edition Vuibert, Paris, 1994.
18. JEAN.PIERRE. Citeau, Gestion de ressources humaines. 3^{ème} Edition Dalloz, Paris.
19. LAORT Pierre, Gestion de ressources humaines. Edition Ey Rolle, Paris, 1991.
20. LAMARTIN. SEKIOU, JEAN.MARIE.Peretti et Bayed : Gestion de ressources humaines », 2^{ème} Edition Boeck, Paris.
21. MEIER Olivier, Management interculturel. 2^{ème} Edition Dunod, Belgique, 2006.
22. MEIER Oliver, Management interculturel. (stratégie, organisation, performance). 5^{ème} Edition Dunod, Paris, 2013.
23. OUCHI William, Gens des métiers et révolutions. Edition aubier, paris, 1983.
24. PIERRE Dubois & RAYMOND Roye, « Le sentiment d'appartenance du personnel » (Fichier PDF).
25. PITER Casse, La formation performante. Edition Opus, Paris, 1990.
26. RENAUD Sainsaulieu, Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement. 2^{ème} Edition Dalloz, Paris, 1995.
27. SOUER Jacques, Fonction formation. Edition Organisation, Paris, 2003.
28. THEVENT Maurice, La culture d'entreprise. 4^{ème} Edition Que sais-je, paris, 2003.
29. THEVENT Maurice, La Culture d'entreprise ,5^{ème} édition Que sais-je?, Paris, 2007.

II. Revues :

1. BOSCHE, M, Corporate culture. La culture sans histoire. Revue Française de Gestion, n° 47-48, Paris, Sept.-Oct., 1984.
2. LEMAITRE, N. La culture d'entreprise, facteur de performance .Revue Française de Gestion, n°47-48, Sept-Oct., 1984.
3. LAVAL Pierre, Revue « formation des salariés du prive service ». Edition public, France, Paris, 2006.

III. Dictionnaires :

1. G .Ferréol, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Edition Armand Colin, Paris, 1991.
2. Le petit LAROUSSE, Dictionnaire de Sociologie, 2001.
3. PERRITI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 2003.

IV. Site internet :

1. http://decf.descf.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d_organisation_de_entreprise.htm.
2. <http://www.amazon.com/Corporate-Cultures-Rites-Rituals-Life>.

Listes des annexes :

Annexe n° 01 : guide d'entretien

Annexe n° 02 : la répartition des salariés de NAFTAL GPL de BEJAIA

Annexe N°03 : Organisme du district GPL Bejaia « Type A »

Annexe n°04 : Tableau d'information sur nos enquêté

Annexe n° 05 : Tableau présente la répartition de l'échantillon selon le sexe

Annexe n° 06 : Tableau présente la répartition de l'échantillon selon l'âge

Annexe n°07 : Tableau présente la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Annexe n°08 : Tableau présente la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Annexe n°09 : Tableau présente la répartition des enquêtés selon l'ancienneté

Annexe n°10 : primes de rendement collectif « P.R.C »

Annexe n°01 : Guide d'entretien

« La formation comme élément de culture d'entreprise »

- 1.** D'après vous est-il possible de parler d'une culture d'entreprise au sien de (Naftal)?
 - Dite qu'est ce qui détermine la culture de votre entreprise ?
- 2.** Quel est le degré d'application des normes et des valeurs de la culture d'entreprise ?
 - Est-ce que les normes et les valeurs des employés sont les même que celle des supérieurs ?
 - S'il ya une différence comment les expliquées ?
- 3.** Comment la culture d'entreprise permet t-elle- le développement et la maitrise des techniques du travail ?
- 4.** pensez- vous que la culture d'entreprise permet d'amélioré les compétences de travail ?
- 5.** Selon vous la culture de l'entreprise NAFTAL GPL influence sur le projet de l'entreprise ?
- 6.** Quand vous envoyé le personnel en formation, est ce qu'ils ramènent une nouvelle culture que vous allez faire adapter sur votre entreprise ?
- 7.** Quel est la place de la formation dans votre entreprise ?
- 8.** Comment la formation influence sur le changement du statut des travailleurs au sien de (Naftal) ?
- 9.** A votre avis la formation engendre un développement individuel ou collectif ?
- 10.** D'après votre culture d'entreprise, la formation est considérée comme un droit ou une obligation ?
- 11.** Est-ce que la formation de votre personnel apporte un plus pour la culture de votre entreprise, si oui dites nous qu'est ce quelle apporte ?
- 12.** Comment jugez-vous votre travail après votre formation ?
- 13.** Qu'est ce que vous pouvez dire de plus à propos la formation et la culture d'entreprise à (NAFTAL) ?

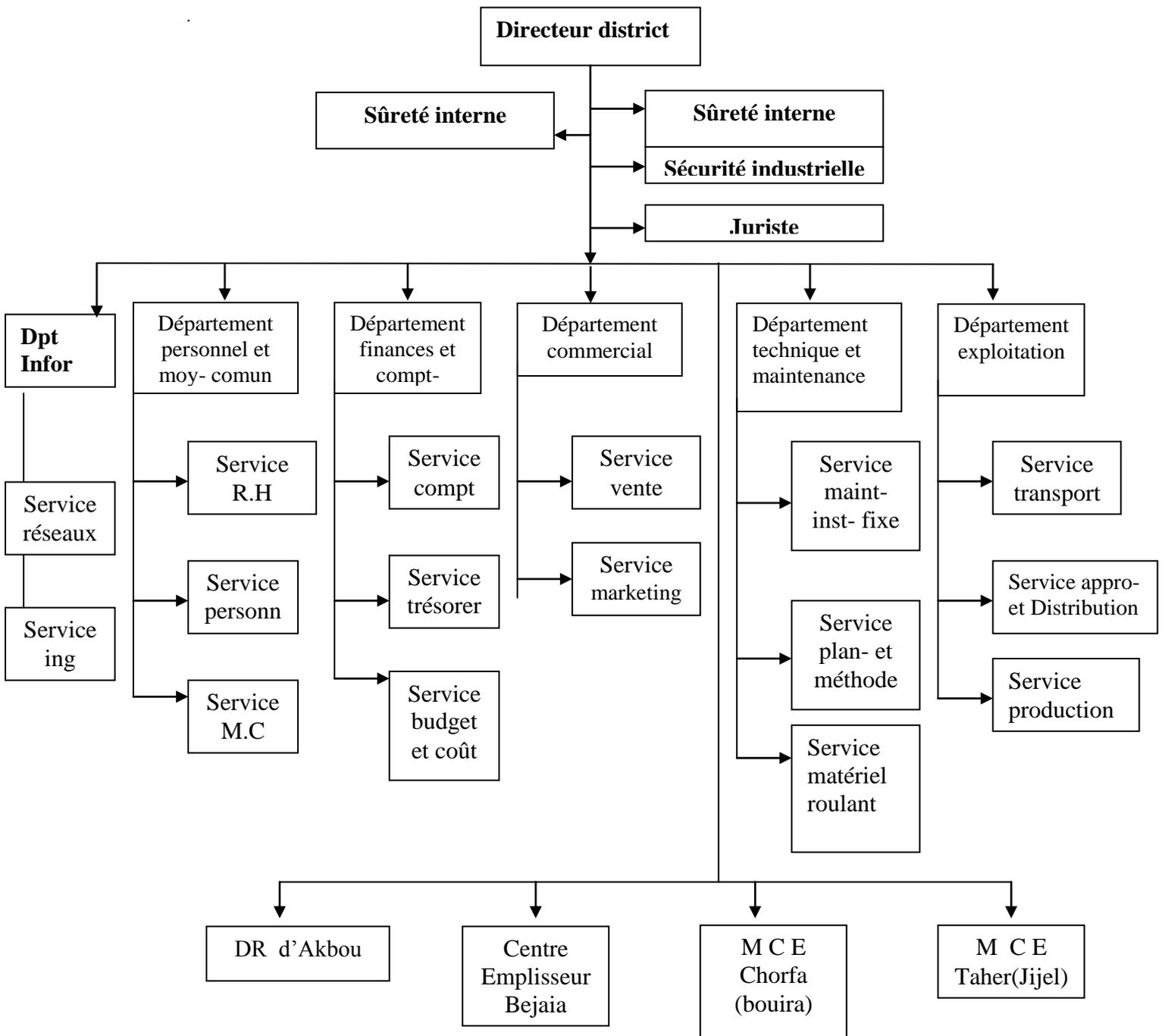
Informations personnelles sur l'enquêté

- 1. Le sexe**
- 2. Age**
- 3. Niveau d'instruction**
- 4. Catégorie (poste occupé)**
- 5. Ancienneté**

Annexe N° 02 : la répartition des salariés de NAFTAL GPL de BEJAIA

Structure	Cadre supérieures	Cadre	Maitrise	Exécution	Total PERM
SIEGE DISTRICT GPL	2	46	24	04	76
CE BEJAIA	1	12	60	71	144
MCE CHORFA	/	3	38	30	71
MCE TAHER	/	6	36	30	72
DR AKBOU	/	2	18	14	34
TOTAL	3	69	176	149	397

Annexe N°03 : ORGANIGRAMME du district GPL Bejaia « Type A »



Annexe n°04: Tableau d'information sur nos enquêté

Numéro des enquêtés	Codification des enquêtés	Niveaux d'instruction	Sexe	Age	Poste occupé
Enquêté N°1	A1	Universitaire	Masculin	52 ans	Cadre
Enquêté N°2	A2	Universitaire	Masculin	54 ans	Cadre
Enquêté N°3	A3	Universitaire	Masculin	42 ans	Cadre
Enquêté N°4	A4	Universitaire	Masculin	59 ans	Cadre
Enquêté N°5	A5	Universitaire	Masculin	52 ans	Cadre
Enquêté N°6	A6	B.E.M	Masculin	57 ans	Agent de Maitrise
Enquêté N°7	A7	Terminale + TS informatique	Féminin	41 ans	Agent de Maitrise
Enquêté N°8	A8	Terminale	Féminin	31 ans	Agent de Maitrise
Enquêté N°9	A9	Universitaire	Féminin	43 ans	Cadre
Enquêté N°10	A10	Universitaire	Féminin	37ans	Cadre

Source : information obtenu lors des entretiens réalisés auprès des enquêté de NAFTAL GPL.

Sommaire

Introduction

Chapitre I : le cadre méthodologique

1. Les raisons du choix du thème.....	2
2. La problématique.....	4
3. les hypothèses.....	6
4. Définition des concepts.....	7
5. La méthode et la technique de la recherche	9
6. La population d'étude	13
7. Les avantages et les difficultés rencontrées.....	13

La partie théorique : le cadre conceptuel de la recherche

Chapitre II: la culture d'entreprise

1. Evolution et prise en compte de la culture de la culture d'entreprise.....	18
2. La définition de la culture de l'entreprise.....	19
3. Les caractéristiques de la culture de l'entreprise.....	21
4. Les composantes de la culture de l'entreprise.....	22
5. Le rôle interne et externe de la culture de l'entreprise.....	26
6. Comment établir une culture de l'entreprise.....	28
7. École de La culture d'entreprise	31

Chapitre III : La formation au sein de l'entreprise

1. Définition de la formation.....	36
2. La politique de formation.....	37
3. les objectifs de formation	38
4. Les types de formation	39
5. Le processus de formation	41

La partie pratique : le cadre analytique de la recherche

Chapitre IV : La description du terrain et analyse de l'hypothèse

1. L'enquête sur terrain.....	49
2. La description de NAFTAL GPL de BEJAIA.....	50
3. caractéristique de l'échantillon.....	53
4. L'analyse de l'hypothèse.....	58

<i>Synthèse des résultats obtenus</i>	65
---	----

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Annexe n° 05 : Tableau présente la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nombre de citations	Fréquence
Masculin	06	60%
Féminin	04	40%
TOTAL	10	100%

Annexe n° 06 : Tableau présente la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Nombre de citation	Fréquence
30-35	1	10%
35-40	1	10%
40-45	3	30%
45-50	/	/
50-55	5	50%
TOTAL	10	100%

Annexe n° 07 : Tableau présente la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Nombre de citations	Fréquence
Moyen	1	10%
Secondaire	2	20%
Universitaire	7	70%
TOTAL	10	100%

Annexe n° 08 : Tableau présente la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre de citation	Fréquence
Cadre	7	70%
Métrise	3	30%
TOTAL	10	100%

Annexe n°09 : Tableau présente la répartition des enquêtés selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	%
5 à 10 ans	1	10%
10 à 15 ans	4	40%
15 à 20 ans	/	/
Plus de 20 ans	5	50%
TOTAL	10	100%

mon pc mon pc khider 51

Annexes

Bibliographie

Partie Pratique

le cadre analytique de la recherche

Partie théorique

le cadre conceptuel de la recherche

Chapitre III

la formation au sein de l'entreprise

chapitre IV :

la discription du terrain et

analyse de l'ypothse

Chapitre II

la culture de l'entreprise

Conclusion

sommaire

Introduction

Chapitre I

Cadre méthodologique

Synthèse des résultats