

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique**



Faculté des sciences humaines et sociales

Département de sociologie

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : Sociologie de l'organisation et du travail

THEME

**L'impact de la culture organisationnelle sur
le rendement des salaires**

Cas pratique : La Direction des Travaux Publics de Bejaia «D.T.P»

Réalisé par

***Mr. Mazou Haithem.**

Encadré par

***Dr. HALLIS Samir.**

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

D'abord, je tiens à remercier DIEU TOUT PUISSANT pour sa bienveillance, sans lui que ce mémoire n'aurait pu être réalisé. A Lui seul soit la gloire et la majesté.

Je tiens à remercier mon parrain et encadrant, Mr HALLIS Samir, pour ses exigences, sa disponibilité et ses relectures attentives. Il a su me guider tout au long de ce projet malgré les difficultés rencontrées dans la rédaction de ma problématique. Ses conseils, orientations et ses encouragements m'ont été bénéfiques pour délimiter et analyser mon sujet d'étude.

Je remercie particulièrement tous les salariés que j'ai pu rencontrer lors de la recherche qui ont su prendre du temps et se rendre disponibles.

Je tiens à exprimer mes sincères gratitude à tout le Personnel de la direction des travaux publics de BEJAIA (D.T.P).

Je remercier aussi l'ensemble de nos enseignants pour leurs efforts et leurs précieux conseils durant notre parcours universitaire.

A toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la Réalisation de mon mémoire.

Dédicaces

Je dédie du fond de mon cœur ce modeste travail tout d'abord à
mes Parents qui m'ont assistés sur le plan financier et moral
durant toutes mes années d'études

À mes grands-parents Khadidja et Hocine

À ma sœur ainée ainsi que sa petite famille, à mon frère et sa
petite famille, et ma petite sœur

À toute ma famille cousins et cousines

À tout mes amis

Tous ce qui j'aime et j'estime

Et à tous ce qui m'aide de près ou de loin

Magou Haïthem

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BBCM	Bureau de Budget, de la Comptabilité et des Archives
BEC	Bureau de l'Entretien et de la Conservation
BEEOA	Bureau de l'Exploitation et de l'Entretien des Ouvrages d'Art
BEIR	Bureau des Etudes des Infrastructures Routières
BEIR	Bureau de l'Entretien et des Infrastructures Routières
BEIRSR	Bureau de l'Exploitation des Infrastructures Routières et de la Sécurité Routière
BERIA	Bureau des Etudes et de Réalisation des Infrastructures Aéroportuaires
BERIM	Bureau des Etudes et de Réalisation des Infrastructures Maritime
BGRH	Bureau de la Gestion des Ressources Humaines
BMCA	Bureau des Marchés, du Contentieux et des Archives
BRIR	Bureau de Réalisation des Infrastructures Routières
BROA	Bureau de Réalisation des Ouvrages d'Art
CO	Culture Organisationnelle
DTP	Direction des Travaux Publics
EPI	Equipements de Protection Individuelle
IMO	Indice Mobilisation Organisationnelle
OAT	Organisation Administrative de Travail
OST	Organisation Scientifique de Travail
RH	Ressources Humaines
SAM	Service de l'Administration et des Moyens

SDIR	Service de Développement des Infrastructures Routières
SEERR	Service de l'Exploitation et de l'Entretien du Réseau Routier
SIAM	Service des Infrastructures Aéroportuaires et Maritimes
SMART	Spécifique Mesurable Ambitieux Réaliste Temporel

Liste des tableaux :

Tableau 1: Les conditions de succes de l'entrevue d'evaluation du rendement.	56
Tableau 2: La présentation des enquêtés selon l'âge.....	72
Tableau 3: La relation entre l'âge et l'expérience professionnel.	73
Tableau 4: La disposition des enquêtés selon le niveau d'instruction.....	74
Tableau 5: La répartition des salariés selon la nature de travail.	75
Tableau 6: Répartition des enquêtés selon le sentiment d'appartenance.....	77
Tableau 7: La relation entre le sentiment d'appartenance et l'existence des motivations dans la DTP qui ne sont pas fournis dans d'autres institutions publiques.	78
Tableau 8: La relation entre le sentiment d'appartenance et la différence entre le travail a la DTP et le travail dans une autre institution publique.	79
Tableau 9: La relation entre le sentiment d'appartenance et l'intégration des salaries dans d'autre milieux de travail du secteur public.....	79
Tableau 10: La relation entre le sentiment d'appartenance et les règles juridique qui régi le travail.....	80
Tableau 11: La relation entre le sentiment d'appartenance et la différence entre le salaries de la DTP et celui de secteur public.....	81
Tableau 12: La nature de la culture organisationnelle de la DTP.....	82
Tableau 13: La relation entre la nature de la culture organisationnelle et la contrainte des règles de travail appliquées a la DTP.	83
Tableau 14: La relation entre la nature de la CO et la manière dont les responsables organisent le travail des salaries.....	84
Tableau 15: La relation entre la nature de la CO et la nature des règles appliqués dans la question de la DTP.	84
Tableau 16: La relation entre la nature de la CO et la manière dont les salaries effectuent leur travail.....	85
Tableau 17: La relation entre la nature de la CO et la similitude entre la CO de la DTP et celle du secteur public.	86
Tableau 18: La relation entre la CO et la stratégie adoptée pour contrôler les comportements des salaries.....	87
Tableau 19: La relation entre la CO et les règles appliquées dans la DTP pour atteindre les objectifs fixes.	88

Tableau 20: La relation entre la nature de la culture organisationnelle et l'engagement des salaries. 89

Tableau 21: La relation entre la nature de la CO et l'entrave des initiatives par la focalisation sur l'application des ordres. 90

Tableau 22: La relation entre la nature de la CO et la culture bureaucratique de la DTP. 90

Liste des figures :

Figure 1: Les types de la culture organisationnelle selon R.E. Quinn et K. S. Cameron	37
Figure 2: L'impact de la culture organisationnelle forte sur la performance des salariés.	42
Figure 3 : Les 6 leviers de la mobilisation selon (IMO).	48
Figure 4 : Cercle relatif représente la répartition des salariés en fonction de leur âge.	73
Figure 5 : Cercle relatif représente la répartition des salariés par niveau académique.	75
Figure 6 : Cercle relatif qui représente la répartition des salariés selon la nature du travail. .	76
Figure 7 : Cercle relatif représente la répartition des salariés selon le sentiment d'appartenance.	77
Figure 8 : Cercle relatif représente la nature de la culture organisationnelle de la DTP.	82

Tables des matières

TABLE DES MATIERES

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

INTRODUCTION GENERALE : 1

PARTIE I

La partie théorique

Chapitre I: Culture organisationnelle et rendement...quel rapport ?

PREAMBULE : 6

1. Les raison du choix de thème : 6
2. Les objectifs de la recherche : 6
3. La problématique : 7
4. Les hypothèses : 10
5. Définition des concepts clés : 10
6. Les études antérieures : 13
7. Obstacles et difficultés rencontres durant la recherche : 17

SYNTHESE DU CHAPITRE : 18

Chapitre II: les bases et les fondements théoriques de la culture organisationnelle.

PREAMBULE : 20

1. L'apparition du model culturel dans la gestion et son développement : 20
2. Les différences entre l'approche culturelle et l'approche classique : 22
3. La culture organisationnelle une compétence macro des entreprises : 28
4. Les caractéristiques clés de la culture organisationnelle : 31
5. Comment développer une culture organisationnelle : 32
6. Les limites de la culture organisationnelle : 33
7. Les quarts grands éléments de la culture organisationnelle : 35

7.1.L’histoire de l’entreprise :	35
7.2.La vision :	35
7.3.Les valeurs communes :	35
7.4.Les actions :	36
8. Les types de la culture organisationnelle :	36
8.1.La culture familiale :	37
8.2.La culture du marché :	38
8.3.La culture bureaucratique hiérarchique :	38
8.4.La culture adhocratique (culture de risque) :	38
9. La culture organisationnelle et bien-être des salariés :	39
10. La culture organisationnelle et performance des salariés :	41
SYNTHESE DU CHAPITRE:	42

Chapitre III : Le rendement des salariés au sein de l’entreprise.

PREAMBULE :	44
1. Rendement et performance des salariés :	44
2. Le rendement: outil de mobilisation de développement dans l'entreprise :	45
3. Evaluation du rendement :	48
3.1.Evaluation du rendement et objectif des salariés :	49
3.2.Evaluation du rendement et objectif de l’organisation :	50
3.3.Le processus d’évaluation du rendement :	51
3.3.1. La planification :	52
3.3.2. L’évaluation :	53
3.3.3. La rétroaction :	53
3.3.4. Le suivi :	54
3.4.Les outils de l’évaluation du rendement :	54
3.5.Les avantages de l’évaluation du rendement :	54
3.6.L’objectif de l’évaluation du rendement :	55
4. Culture organisationnelle et son impact sur le rendement :	58
5. Le travail en équipe et l’amélioration du rendement :	59
SYNTHESE DU CHAPITRE :	59

PARTIE II

La partie pratique

Chapitre IV:

Présentation de l'organisme d'accueil, pré-enquête et cadre méthodologique.

PREAMBULE :	63
1. Aperçu historique de la DTP :	63
2. Présentation de la DTP :	63
2.1. Les données de la DTP :	63
2.2. Les missions de la DTP :	64
3. L'Organigramme de la DTP :	64
3.1. La direction de la DTP :	64
3.2. Les services de la DTP :	64
3.3. Les subdivisions de la DTP :	65
4. La pré-enquête :	66
5. La méthode de recherche adoptée :	67
6. Technique de collecte des données :	68
7. Population d'étude :	69
8. L'échantillon :	70
SYNTHESE DU CHAPITRE :	70

Chapitre V: Analyse des données et interprétation des résultats

PREAMBULE :	72
1. AXE 01 : Les informations personnelle des salaries :	72
2. AXE 02 : Nature de la culture organisationnelle de la DTP :	76
3. AXE 03 : La culture organisationnelle de la DTP et les règles bureaucratiques :	81
4. AXE 04 : Culture organisationnelle et rendement dans la DTP :	87
5. SYNTHESE DU CHAPITRE :	91
6. Analyse des données et interprétation des résultats :	92
CONCLUSION GENERALE :	96
LISTE BIBLIOGRAPHIQUE ET WEBOGRAPHIQUE:	98

Annexes

Résumé

Introduction générale :

La culture organisationnelle, avec toutes ses composantes matérielles et morales (normes et valeurs) est une image qui reflète le visage de l'institution envers ses salariés et ses clients. Elle affecte directement la performance des salariés, que ce soit par un effet négatif ou positif. Cet effet est traduit par la force ou la faiblesse de la culture organisationnelle de l'organisation, plus elle est forte et positive, plus l'impact sera positif, ce qui conduit à motiver les salariés et à améliorer leurs niveaux de rendement ainsi que leurs niveaux de satisfaction. Ce qui conduit à l'unification et à la solidarité des membres de l'organisation pour la réalisation des objectifs, ce qui, à son tour, assure la stabilité et la croissance de l'organisation.

Avec l'apparition et le développement de nouvelles organisations, la concurrence s'est intensifiée entre elles, ce qui a poussé chaque organisation à chercher la continuité et la survie. La culture organisationnelle est venue avec toutes ses valeurs, ses connaissances, son éthique et ses stratégies afin d'ouvrir la voie aux problèmes rencontrés par les institutions, en formant un cadre de référence et de comportement qui facilite la prise de décision et oriente les travailleurs afin d'accorder à l'institution une caractéristique qui la distingue des autres organisations concurrentes.

Le concept de culture organisationnelle est considéré comme l'un des concepts les plus complexes et les plus vastes, et c'est ce qui a incité de nombreux gestionnaires à s'intéresser à l'étudier et à connaître l'étendue de ses effets sur le fonctionnement des entreprises.

Pour connaître cet effet, en devrait d'abord savoir que signifie l'entreprise et qu'est ce que c'est la culture. La culture peut être définie de différentes manières selon les perspectives et les disciplines, mais d'une manière générale c'est l'ensemble des traditions des normes et valeurs qu'une société adopte pour préserver et assurer son déroulement. Tandis que L'entreprise est un acteur essentiel de l'économie et de la société, car elle contribue à la création d'emplois, à la production de richesses et à l'innovation.

La culture organisationnelle joue un rôle important dans la détermination de la façon dont les membres de l'organisation pensent et se comportent, et les orientent vers les objectifs de l'organisation. La culture organisationnelle reflète les valeurs et les principes que l'organisation doit suivre.

La culture organisationnelle a un impact direct et significatif sur le rendement des salariés, et cela est dû à la nature adoptée de cette culture dans chaque institution. L'un des moyens les plus importants de réussir dans toute organisation est la présence de personnes capables de faire les efforts nécessaires pour mener à bien toutes les activités de travail en son sein. Et pour y parvenir, il doit exister une culture organisationnelle capable de créer un environnement qui permette à ça.

Dans cette étude, nous avons décidé de mettre en évidence l'impact de la culture organisationnelle sur le rendement des salariés, donc cette recherche s'est présentée sous deux parties, à savoir : la partie théorique composée de trois chapitres qui se présentent comme suit :

Chapitre 01: Concerne le cadre méthodologique de la recherche; les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, les études antérieures, les obstacles et les difficultés rencontrés durant la recherche.

Chapitre 02: Concerne les bases et les fondements théoriques de la culture organisationnelle ; l'apparition du modèle culturel dans la gestion et son développement, les différences entre l'approche culturelle et l'approche classique, la culture organisationnelle comme une compétence macro des entreprises, les grands éléments de la culture organisationnelle, les types de la culture organisationnelle, la relation entre la culture organisationnelle et la performance et le bien-être des salariés.

Chapitre 03 : Est consacré pour la notion de rendement au sein des organisations ; dont, on a parlé sur le rendement et performance des salariés, le rendement comme outil de mobilisation et de développement dans l'entreprise, le processus d'évaluation du rendement, la culture organisationnelle et son impact sur le rendement, et enfin le travail en équipe et l'amélioration du rendement.

La deuxième partie est la partie pratique ou empirique, composée de deux chapitres, à savoir :

Chapitre 04 : Porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, et la pré-enquête qui comprend, un aperçu historique de l'organisme d'accueil, présentation de la DTP, l'organigramme de la DTP, la pré-enquête, la méthode de recherche adoptée, technique de collecte des données, population d'étude, et l'échantillon.

Chapitre 05 : consacré à l'analyse des données recueillies auprès des salariés de la DTP sur différentes thématiques

On a débattu et discuté, également, les résultats de notre recherche dans une petite partie à la fin de ce mémoire.

Et comme étape finale, on a conclu notre travail avec une conclusion.

PARTIE I

Partie théorique

Chapitre I :

Culture organisationnelle et rendement...quel rapport ?

Préambule :

La méthodologie est essentielle pour un chercheur, car elle lui permet de définir clairement ses objectifs de recherche, de choisir les méthodes et les outils les plus appropriés pour collecter et analyser les données, et de garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus. C'est dans ce contexte qu'on a mentionné les différentes étapes constituant l'aspect méthodologique de notre recherche et qui se présente comme suit : les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, les études antérieures, et enfin les obstacles et les difficultés rencontrés.

1. Les raisons du choix de thème :

Pour la réalisation de toute recherche, il faut déterminer les raisons et les objectifs qui nous permettent de mieux guider la recherche. À ce titre, le choix de travailler sur l'impact de la culture organisationnel sur le rendement des salariés s'est fait à base des raisons qu'on a répertoriée comme suit :

- Obtenir le diplôme de master 2 en sociologie des organisations et du travail.
- Le domaine de la culture m'inspire beaucoup.
- Acquérir des nouvelles connaissances théoriques et pratiques dans le domaine de la gestion des ressources humaine.
- Savoir l'impact des conditions de travail (surtout les conditions sociales et culturelles) sur la vie professionnelle des salariés.
- Connaitre le degré d'importance accordée à la culture organisationnelle par l'entreprise.
- Expliquer l'impact de la culture organisationnel sur le rendement et sur la motivation des salariés.

2. Les objectifs de la recherche :

Parmi les objectifs qui nous ont poussés à traiter cette recherche, on peut prélever les points suivants :

- Avoir une expérience dans le monde de travail afin de me préparer à la vie professionnelle.
- Évaluer l'efficacité des éléments qui sont liés à la culture organisationnelle procurée par la **DTP** aux employés.

3. La problématique :

Selon Mamadou Sounoussy DIALLO : « Toute organisation comprend des individus et des groupes. Mais une organisation ne se résume pas à une somme d'individus ou de groupe. Ceux-ci sont en effet liés les uns aux autres par des interdépendances multiples, pour but de faciliter la réalisation d'un objectif officiellement commun : Produire un bien ou un service. Pour atteindre cet objectif de production, des principes généraux sont mobilisé tel que l'instauration d'une culture organisationnelle. » (DIALLO, 2012). Au sein d'une organisation, il y a des individus et des groupes, mais celle-ci ne se limite pas à une simple agrégation de personnes, les individus et les groupes sont interconnectés de manière complexe pour faciliter la réalisation d'un objectif commun officiel : produire un bien ou un service. Pour atteindre cet objectif de production, des principes généraux sont mis en place, notamment la création d'une culture organisationnelle.

Pour assurer la cohérence dans l'entreprise (organisation), cette dernière a besoin d'instaurer ou d'établir une culture organisationnelle propre à elle, et qui deviendra le point de repère de toutes les personnes qui la compose. Cette culture organisationnelle peut-être définie comme l'ensemble des éléments particuliers (vision, histoire...etc.) qui expliquent les bases du fonctionnement d'une unité spécifique. Elle est dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et régionale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de symboles, de tabous et de signe partagés par la majorité des salariés d'une l'organisation.

D'une autre manière« pour se développer, accroître ses capacités productives, ses ressources de compétences, ses forces de réaction à la concurrence économique et technique du marché, l'entreprise a toujours dû compter sur la vitalité de l'ensemble humain de ses travailleurs de tous gardes»(Sainsaulieu, 1995, p. 19). Dans cette logique dialectique, l'un des sujets capitaux, et principaux sur lesquelles se porte la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, est l'intégration des salariés ou comment on peut intégrer les salariés ?

Les théories classiques ont permis de formaliser et de rationaliser la gestion des organisations, mais ont également été critiquées pour leur approche mécaniste et déshumanisée. Ces théories qui se présentes dans (le taylorisme, le fordisme, la théorie de l'administration de Fayol et la théorie bureaucratique de Weber) voient que la culture d'entreprise et universelle, et que l'organisation doit être structurée de manière hiérarchique, avec des niveaux de gestion clairement définis. Les tâches doivent être divisées en de petites

tâches spécifiques, chacune étant effectuée par une personne spécialisée pour maximiser l'efficacité et la productivité. Par conséquent, l'intégration des salariés se traduit par les motivations matérielles telles que les primes, le salaire...etc.

La théorie des relations humaines est une autre théorie de la gestion qui s'est développée à la suite de la théorie classique. Contrairement à la théorie classique, la théorie des relations humaines met l'accent sur les aspects sociaux et psychologiques des organisations, plutôt que sur les aspects techniques et mécaniques pour que l'entreprise atteigne son objectif. Dans ce cadre les responsables qui occupent le sommet des postes administratifs doivent s'intéresser de plus en plus aux aspects humains, et donnent plus d'importance à l'individu comme la ressource la plus importante. L'intégration des salariés selon la théorie des relations humaines repose sur plusieurs principes, à savoir : la participation dans la prise des décisions, la communication horizontale et verticale, la reconnaissance et la valorisation des salariés... etc.

La culture organisationnelle peut avoir un impact important sur la coordination des efforts et la réalisation des objectifs. Une culture organisationnelle forte peut aider à créer un environnement de travail positif et productif, où les salariés sont plus libres et motivés à travailler ensemble pour atteindre les objectifs personnels et ceux de l'organisation. Une culture qui encourage la collaboration, la communication ouverte et la prise de décision participative peut aider à promouvoir la coordination des efforts, et à encourager la participation active et positive de tous les membres d'une équipe. En revanche, une culture organisationnelle faible, négative peut entraver et freiner la coordination des efforts et la réalisation des objectifs. Si la culture de l'organisation est basée sur la compétition, la méfiance ou le manque de communication, les employés peuvent être discrets et risquent de ne pas partager les informations importantes, ce qui peut entraver la coordination des efforts et la collaboration nécessaire pour atteindre les objectifs fixés de l'organisation.

Lorsqu'un salarié est intégré avec succès dans la culture organisationnelle, il est plus susceptible de se sentir engagé, motivé et satisfait de son travail, ce qui peut conduire à une plus grande productivité et à un meilleur rendement. En outre, les salariés intégrés dans la culture organisationnelle peuvent aider à renforcer la culture en influençant positivement les autres membres de l'équipe et en agissant comme des ambassadeurs de la culture auprès des parties prenantes externes.

On peut définir le rendement comme étant, la manière dont un collaborateur, un salarié, un employé effectue des efforts et des implications qui caractérisent sa volonté de faire produire plus et d'avancer l'organisation ou l'entreprise dans son développement.

Cependant, la culture organisationnelle des entreprises publiques en Algérie peut varier en fonction de divers facteurs tels que la taille de l'entreprise, son secteur d'activité, ses objectifs et sa mission, ainsi que son histoire et ses valeurs. En Algérie la culture organisationnelle dans le secteur étatique ou public adopte pour son fonctionnement des principes universels ce qui mène à l'apparition d'un même modèle organisationnel dans toutes les autres entreprises étatiques à travers le pays, ces principes sont caractérisés par plusieurs facteurs à savoir la bureaucratie, le centralisme où le pouvoir décisionnel est souvent centralisé dans les entreprises publiques en Algérie, avec des prises des décisions importantes réservées aux hauts dirigeants tels que les ministres. Cela peut ralentir le processus de prise de décision et peut également limiter la participation des salariés. Ajoutant à cela, la sécurité de l'emploi : Les entreprises publiques en Algérie ont tendance à offrir une forte sécurité de l'emploi à leurs salariés. Cela peut être considéré comme un avantage par les employés, mais ça peut également créer une culture de complaisance ou de résistance au changement.

En résumé, la culture organisationnelle des entreprises étatiques en Algérie est souvent caractérisée par une forte bureaucratie, un pouvoir décisionnel centralisé, une sécurité de l'emploi, une hiérarchie importante et une importance accordée à la loyauté. Ces caractéristiques peuvent avoir des avantages et des inconvénients en même temps et en fonction des objectifs des buts, et des besoins de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle, nous avons l'ambition d'étudier les relations entre la culture organisationnelle et le rendement des salariés.

Dans cet ordre d'idées, notre recherche vise à comprendre l'impact de la culture organisationnelle sur le rendement des salariés au sein de l'organisation de la direction des travaux publics de la wilaya de Bejaïa, qui est une organisation étatique, où on va tenter de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que la D.T.P de Bejaia possède une culture organisationnelle propre à elle ?
- Quelle est la nature de cette culture organisationnelle ?
- Quelles sont les répercussions de cette culture sur le rendement des salariés ?

4. Les hypothèses :

➤ **Définition de l'hypothèse :**

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit confirmer ou infirmer » (MARTORY & CROZET, 2002)

L'hypothèse est définie aussi selon Raymond QUIVY et Luc VAN CAMPENHOUDT, comme étant : « une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée.» (QUIVY & CAMPENHOUDT, 2006, p. 126)

On peut dire donc, que l'hypothèse se présente comme un outil pour répondre et donner une vision au chercheur sur son sujet d'étude afin de mener sa recherche empirique et de confirmer ou infirmer cette vision ou cette hypothèse. À cet effet, pour répondre aux questions posées dans la problématique, nous avons dégagé les hypothèses suivantes :

➤ **L'hypothèse 01 :**

La culture organisationnelle de la DTP de Bejaia fait partie d'une culture plus large qui caractérise toutes les institutions étatiques algériennes.

➤ **L'hypothèse 02 :**

La culture organisationnelle dans la direction des travaux publics de Bejaia est une culture bureaucratique qui impose un modèle comportementale identique.

➤ **L'hypothèse 03 :**

Cette culture oriente le comportement organisationnel de tous les salariés vers la réalisation des objectifs communs, mais elle n'encourage pas l'initiative et freine la créativité chez les salariés.

5. Définition des concepts :

5.1. Définition de la culture :

➤ **Définition théorique :**

Pour E. Schein : « la culture correspond à la fois à des matériaux culturels (rites, langages), à des valeurs et à des références fondamentales, tout cela étant censé guider les comportements individuels » (SCHEIN, 2004, p. 109).

Au sens le plus global « est ce qui est acquis par opposition à ce qui est inné, naturel chez l'homme ce qui bien entendu ne se limite pas à la culture générale, livresque ou au niveau d'instruction. La culture « sociologique » désigne ce que tout complexe qui comprend la connaissance, la croyance, l'art, le droit, les mœurs, les coutumes et tous les autres talents de cette habitude acquise par l'homme en tant que membre d'une société » (POTOCKI, 1997, p. 35)

➤ **Définition opérationnelle :**

La culture et l'ensemble des croyances, des valeurs, des connaissances, des coutumes, des pratiques, innées et acquises par la personne dans un milieu social et qui caractérise une société. La culture transmise d'une génération à une autre.

5.2. Définition de la culture organisationnelle :

➤ **Définition théorique :**

Pour Nadine Lemaître : «la culture d'entreprise est un système de représentation et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise» (LEMAITRE, 1986, p. 100).

Cette définition est très importante, mais elle néglige les objectifs de la culture organisationnelle et son rôle dans la coordination des efforts vers la réalisation d'un même objectif.

De son côté, Maurice Thévenet l'a défini comme suite : la culture d'entreprise est« un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise » (THEVENET, 1993, p. 16).

Pour E. Jaques «la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres» (JAQUES, 1991, p. 03).

➤ **Définition opérationnelle :**

La culture organisationnelle désigne les valeurs, les croyances, les normes et les comportements communs qui caractérisent une organisation. Cette culture peut influencer la

façon dont les employés interagissent les uns avec les autres et comment ils abordent leur travail.

5.3. Définition du rendement :

➤ Définition théorique :

« Le rendement est le rapport entre ce que produit quelque chose et ce qu'elle consomme ou représente. C'est aussi le rapport entre le résultat obtenu par une tâche et le temps qui lui est attribué» (TOUREV, 2006).

M. REMY définit le rendement comme étant «ce qui produit une chose proportionnellement à son importance ; c'est une capacité de production quantitative et qualitative» (MONSIEUR, 1969, p. 110).

➤ Définition opérationnelle :

Le rendement désigne la mesure de l'efficacité d'un processus, d'un système ou d'une personne en termes de production ou d'accomplissement de résultats attendus. Le rendement est souvent utilisé pour évaluer la performance d'une entreprise, d'un investissement ou d'un employé, et il peut être amélioré par la mise en place des processus plus efficaces.

5.4. Définition du salarié :

➤ Définition théorique :

Le salarié se définit comme «une personne physique liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination permanente. Le salarié dispose légalement ou conventionnellement d'un certain nombre de droits attachés à son statut : information, expression, paiement d'un salaire minimum en fonction de l'emploi occupé, limitation de la durée du travail, etc. Les devoirs qu'il a en contrepartie vis-à-vis de son employeur, et qui consistent essentiellement dans la fourniture d'un travail selon les instructions qui lui sont données, sont fixés par la réglementation, par le contrat de travail et par l'employeur lui-même ».(SONNERAT, 2023).

De plus « Les personnes salariées travaillent, aux termes d'un contrat, pour une autre entité en échange d'un salaire ou d'une rétribution équivalente, avec un lien de subordination. Les non-salariés travaillent mais sont rémunérées sous une autre forme qu'un salaire. » (LAGARENNE, 2020).

➤ **Définition opérationnelle :**

Un salarié est une personne qui travaille pour une entreprise, une organisation ou un employeur et qui reçoit une rémunération, c'est toutes personnes qui s'engagent au terme d'un contrat.

5.5. Définition de l'entreprise :

➤ **Définition théorique :**

Pour Madeleine Grawitz l'entreprise se définit comme étant : « une unité de production originale caractéristique du capitalisme formée d'un groupe d'hommes qui travaillent ensemble sur des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché » (GRAWITZ M. , 2000, p. 356).

➤ **Définition opérationnelle :**

Une entreprise est une organisation qui utilise des ressources pour produire des biens ou des services à des fins lucratives. Les entreprises peuvent varier en taille et en structure, allant de petites entreprises unipersonnelles à des sociétés multinationales complexes avec des milliers d'employés et des opérations dans de nombreux pays.

6. Les études antérieures :

« Les études antérieures sont considérées comme l'un des éléments de base de toute recherche scientifique, et elles constituent également l'une des principales parties du cadre théorique de la recherche scientifique. L'étude précédente est étroitement liée au sujet de votre recherche et vous aide à recueillir un large éventail d'informations qui vous permettent d'accéder plus facilement aux résultats et aux conclusions de la recherche. C'est donc le plus important ! » (TAQI, 2022).

Donc, les études antérieures sont considérées comme un moyen de faciliter la recherche pour l'enquêteur grâce auquel de nouvelles connaissances et d'informations sont acquises sur le sujet de recherche, cela aide en outre le chercheur à gagner du temps en évitant les éléments qui sont déjà traités suffisamment par d'autres chercheurs qui s'intéressent au même sujet. Les études antérieures nous aideront également dans l'adoption des méthodes et des techniques méthodologiques les plus adéquates pour la réalisation de notre recherche. Nous avons classé nos études antérieures comme suit :

6.1. Etude numéro 01 :

Elle est réalisée par AHEDDAD Karima et DJERROUD Ounissa sur le thème de La culture organisationnelle et l'engagement des salariés dans l'administration algérienne, cas pratique : SARL Bejaia Logistique « B.L », l'étude a été réalisée en 2021 et partie de la question principale suivante (AHADDAD & DJERROUD, 2020-2021) :

« *Est-ce que l'entreprise privée Bejaïa Logistique possède une culture d'entreprise propre à elle ?* ». Suivie d'une sous-question : La culture organisationnelle de l'entreprise Bejaïa Logistique, est-elle considérée comme une culture technique et rigide basée uniquement sur les principes de la théorie classique des organisations, ou c'est une culture souple et ouverte qui prend en compte les variables de l'environnement social dans lequel elle se situe, et qui favorise ainsi l'engagement de ses salariés ?

Elles sont partis d'une hypothèse générale que : L'entreprise privée Bejaïa Logistique possède sa propre culture qui se traduit en termes de valeur, image, histoire et pratiques de gestion des ressources humaines. Et d'une autre secondaire : La culture de l'entreprise Bejaia Logistique est une culture souple qui favorise l'intégration et l'engagement des salariés. Le but de cette étude était : Une tentative de diagnostic de la réalité actuelle de la culture organisationnelle au regard de ses éléments et composantes dans l'institution algérienne.

Tandis que sur le plan méthodologique, elles ont fait référence à deux méthodes, à savoir : la méthode quantitative en utilisant le questionnaire comme technique de recherche, pour donner à leur recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à que les points sont généralisables avec les informations et les hypothèses préalablement constituées. Ainsi que la méthode qualitative en utilisant l'observation comme technique de recherche, pour bien comprendre et observer les comportements et les interactions des enquêtés. Cette étude est parvenue aux conclusions suivantes:

- Il s'est prouvé que l'entreprise « B.L » possède une culture d'entreprise propre à elle.
- La culture organisationnelle de l'entreprise « B.L » est une culture qui favorise largement l'engagement des salariés.
- cette culture est efficace du point de vue organisationnel, mais elle est rigide et bureaucratique parce qu'elle insiste sur l'exécution des décisions et des instructions émanant du pouvoir central et néglige la participation des ouvriers dans les processus décisionnels.

6.2. Etude numéro 02 :

Elle est réalisée par le professeur TABET AOUL Wassila et ZERROUKI Mohammed Amine, intitulé « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? » Cas pratique : l'entreprise SPA Mental Tlemcen en 2015. L'objet de cette étude est de comprendre les liens et les croisements qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche qui sont la culture organisationnelle et le bien-être des salariés au travail. Et c'est ce qui les a poussés à poser la question ci-après (TABET AOUL & ZERROUKI, 2015):

« L'implantation d'une culture d'entreprise forte peut-elle avoir un impact sur l'amélioration de la santé psychologique des salariés ? »

Les chercheurs sont appuyés sur la méthode qualitative et quantitative, en utilisant l'entretien et le questionnaire administré comme des techniques de collecte des données. Quant aux résultats obtenus durant cette recherche, les enquêteurs ont conclu un ensemble de fait à savoir :

- Le climat social de l'entreprise n'est pas sain, car nous avons remarqué un certain nombre de conflits entre les membres de l'entreprise qui ont eu des effets sur les relations interpersonnelles et sur la communication.
- Nous avons relevé que certains responsables se comportent d'une façon négative en ce qui concerne le management et la gestion quotidienne de l'entreprise. Ils ne répondent pas aux requêtes du personnel et aux exigences accrues des clients. De ce fait, cela influe négativement sur la culture d'entreprise.
- L'entreprise Spa Mental comme toutes les autres entreprises publiques algériennes ont subi un lourd héritage des habitudes de l'entreprise socialiste.
- Nous avons constaté qu'il n'existe aucune cohésion entre les membres pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Cela peut s'expliquer par les contraintes que nous avons mentionnées
- Les managers ne montrent aucun leadership pour que les employés vivent au quotidien les valeurs de leur entreprise.

Cela a poussé beaucoup de travailleurs à faire leur travail par routine sans chercher à s'améliorer et pour certains à faire passer leurs intérêts personnels bien avant ceux de l'entreprise. Et pour nos deux chercheurs, la réalité constatée ne permet pas à l'entreprise objet d'étude de faire face aux mutations dans un environnement caractérisé par

l'accroissement graduel de la concurrence potentielle. Et que la volonté de faire renforcer la culture d'entreprise est nécessaire.

6.3. Etude numéro 03 :

Étude réalisée et présentée par MOUZAIA Sabrina et OUFFA Saida sur le thème de « L'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs » avec un cas pratique à la SONATRACH de Bejaïa. L'étude est réalisée en 2015 et partie par le questionnaire suivant (Mouzaia & Ouffa, 2014/2015) : « *Est-ce que le système de rémunération de « Sonatrach » a un impact sur le rendement au travail ?* », suivi de deux sous-questions à savoir :

- Sonatrach, adopte-t-elle un système de rémunération qui est considéré comme étant un levier du bon rendement ?
- La rémunération au sein de Sonatrach, est-elle considérée comme étant un facteur de performance organisationnelle ?

Elles ont commencé leur recherche en se basant sur deux hypothèses qui sont :

- Le système de rémunération appliqué au sein de « Sonatrach » est considéré comme étant un levier de produire les meilleurs rendements.
- La rémunération adoptée par « Sonatrach » est considérée comme étant un facteur de performance organisationnelle.

Tandis que la méthode utilisée, elles ont suivi la méthode quantitative, avec le questionnaire comme technique de recherche. Ce dernier est divisé en trois parties qui forment un ensemble de 25 questions. Après avoir obtenu toutes les informations de base pour leurs recherches, elles sont arrivées à la conclusion que :

- 61,4% des enquêtés sont tout à fait d'accord que le système de rémunération de leur organisation est considéré comme un levier du bon rendement, ces enquêtés indiquent qu'ils sont satisfaits de leur salaire, soit la majorité. Cela signifie qu'il existe au sein de « Sonatrach » un bon système de rémunération, fiable et équitable, qui pousse ses employés à être motivés, cette motivation améliore la qualité de travail, et développe les compétences, acquis à son tour le rendement individuel et collectif.

Ce qui confirme leur première hypothèse.

- 63,9% de l'échantillon déclarent qu'ils n'ont jamais bénéficié d'une prime exceptionnelle.
- 59% de l'effectif déclarent que le système de rémunération adopté par l'entreprise n'est pas un facteur lié à la performance et la compétence.
- La majorité des salariés soit 69,9% affirment qu'au sein de « Sonatrach », il n'existe pas des conditions de réussite de la rémunération à la performance.

Ce qui infirme leur deuxième hypothèse.

En sommet, elles ont déduit à travers les résultats principaux de ce travail, que d'un côté, la rémunération adoptée par « Sonatrach » est considérée comme étant un levier de produire les meilleurs rendements, un facteur qui influe positivement sur le rendement au travail. D'un autre côté, la performance organisationnelle n'est pas rémunérée, le système de rémunération de cette entreprise se caractérise par un manque d'objectivité. L'organisme ne consacre pas des rétributions exceptionnelles à titre de mérite en récompense à des performances de haut niveau.

6.4. Avantage des études antérieures.

Ces études ont permis de clarifier notre vision sur la culture organisationnelle et de rendement des salariés. Cela nous a également aidés à trouver les références les plus importantes contenant des informations sur les deux variables de notre recherche à savoir, la culture organisationnelle et le rendement des salariés. Ces études antérieures nous ont beaucoup apportés dans notre étude, car nous avons examiné ses aspects théoriques et bénéficié de son contenu dans la conception d'un modèle pour notre recherche. Cela nous a également aidés à mieux comprendre la problématique de notre étude.

Ces études sont une base essentielle pour notre recherche, car elles nous ont aidés à identifier le rôle joué par la culture organisationnelle dans l'amélioration du rendement des salariés. Elles nous montrent également l'importance du rendement des travailleurs dans l'incarnation et la cristallisation de l'efficacité organisationnelle.

7. Les obstacles et difficultés rencontrés durant la recherche :

Comme dans toute recherche le chercheur se confronte à des obstacles et des difficultés. Parmi les difficultés et obstacles rencontrés lors de la réalisation de notre recherche sont :

- Le manque d'expérience sur le terrain.
- Le manque des moyens financiers.
- La plupart des ouvrages concernant ma thématique sont dans la bibliothèque des SEGC.
- La difficulté de récupérer le questionnaire qui a pris beaucoup de temps.

Synthèse du chapitre :

À travers ce qui a été discuté et ce qui a été mentionné précédemment dans ce chapitre, on peut dire que le cadre méthodologique de la recherche contribue grandement dans l'orientation du chercheur vers le bon chemin pour sa recherche. Et cela à travers l'identification de la problématique de l'étude, la formulation des hypothèses éventuelles, la définition des concepts clés, et enfin les études antérieures.

Chapitre II:
Les bases et les fondements
théoriques de la culture
organisationnelle.

Préambule :

La notion de culture d'entreprise existe depuis longtemps. Elle se réfère à un ensemble de valeurs et de normes partagées par tous les membres du personnel, qui jouent un rôle crucial et important dans la croissance de l'entreprise. La gestion des ressources humaines (GRH) de l'entreprise joue aussi un rôle important dans la promotion de cette culture d'entreprise, qui permet de garantir et d'assurer la continuité des activités de l'entreprise. Dans ce chapitre dédié à la culture organisationnelle nous apprendrons à connaître les bases et les fondements théoriques de cette culture.

1. L'apparition de modèle culturel dans la gestion et son développement :

« Lorsque la gestion s'est mise à parler de culture, certains observateurs ont fait un parallèle avec les discours mobilisateurs des patrons paternalistes du XIXe siècle. S'il est vrai que la culture des années 1980 semble bien faire écho aux métaphores de la communauté, il n'en demeure pas moins que ce n'est que dans les années 1970 que la culture d'entreprise fait un retour en force dans le management à la fois du côté des praticiens et des universitaires» (GODELIER E. , 2009).

L'apparition de la culture dans la gestion remonte à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, avec les travaux et recherches des différents théoriciens de l'époque qui sont commencés à s'intéresser au comportement des travailleurs ainsi que leurs attitudes au sein des entreprises, pour but de comprendre comment ces facteurs pouvaient être influencés l'efficacité de l'entreprise.

Si nous parlons d'histoire, le modèle culturel ou le concept de culture dans la gestion, a fait son apparition durant les années 1950, lorsque des chercheurs se sont intéressés à l'étude des organisations. Mais avant d'arriver à cela, il faut noter qu'avant l'émergence de modèle culturel, l'analyse de l'entreprise est basée sur trois métaphores à savoir : «**la famille** ». Cette expression de « **famille** » n'a pas fait son écho, que lorsque la révolution industrielle s'est développée (1830-1880). L'idée de cette métaphore revient du fait que les chefs des organisations ont présenté l'entreprise comme étant une grande famille avec ça tête un patron «**père** » de ses employés. « L'entreprise rassemble à ce qui apparaît alors comme une organisation naturelle, et universelle de l'organisation humaine » (GODELIER, 2009, p. 98).

Pour que la deuxième métaphore vienne à l'apparition il faut attendre la fin de la Première guerre mondiale, là où le père devient le propriétaire d'un foyer. La famille laisse donc la place à la **Maison**. L'entreprise se présente comme une « **maison** » qui entoure, protège et s'intègre à ses aménagements, et des tensions sont susceptibles de surgir, elles doivent être modérées et régler entre soi. Face à la crise des années 1930 la mobilisation des salariés devient un enjeu essentiel pour la performance et l'efficacité.

« Il faut attendre les années 1970 pour que la troisième métaphore s'installe : l'équipe **sportive**. Mais pour être uni et coordonnées au sein d'une équipe, les compétiteurs ont besoin d'un capitaine. Le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participative. De leur côté les salariés, à l'instar des champions, doivent être : souples, réactifs, dédiés au collectif et motivés. La relation entreprise/ salarié repose sur deux piliers : d'un côté loyauté/fidélité à l'organisation et son capitaine, et de l'autre côté confiance déléguée par l'entreprise » (GODELIER, 2009, p. 99).

Ces métaphores mettent l'accent sur le rôle, la mission, et la tâche des entreprises dans la vie sociale et dans l'évolution ainsi que le développement individuel et collectif, car les salariés pourront participer pleinement, plutôt que de s'isoler et se refermer dans un comportement passif. De plus, elles mènent à l'intégration directe des salariés au sein des organisations et des entreprises. Au final, l'évolution que le modèle culturel dans la gestion a connue, ne s'en est pas suffi, mais il a plutôt fait émerger une culture spécifique qui travaille à gérer les affaires des institutions dite **culture d'entreprise** ou **culture organisationnelle**.

«Ce concept de culture d'entreprise apparaît d'abord dans les études de sciences administratives et dans les revues spécialisées au début des années 1980» (SYMON, 1984).«La culture d'entreprise représente un héritage des habitudes de travail qui évolue au gré des comportements sociaux »(BOUZON, 2000).

En partant de ces définitions de la culture d'entreprise on constate qu'elle est une forme d'une représentation des individus sous l'influence de leur vie ou milieu social, d'une autre manière c'est une représentation sociale de l'homme.

En effet, la notion de la représentation sociale se définit comme suit:« la représentation sociale est le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstruit le réel auquel il est confronté il lui attribue une signification spécifique » (ABRIC, 1994).

En outre, «le concept de culture d'entreprise prend véritablement forme après la diffusion du livre intitulé *In Search of Excellence* » (PETERS & WATERMAN, 1982). Le succès de cette idée de culture d'entreprise est dû au fait qu'elle a établi de la nouveauté dans la manière d'appréhender l'organisation selon le sens de la définition de l'action habituelle des travailleurs. Cependant, la conception est d'origine managériale et elle s'écarte des travaux sociologiques.

2. Les différences entre l'approche culturelle et l'approche classique :

2.1. L'approche classique :

C'est une approche qui est apparue au début de 20^e siècle (1900 à 1930) à cause de plusieurs turbulences surtout à l'Occident tel que le passage de la production artisanale et rurale à la production industrielle (la révolution industrielle et la découverte de la machine à vapeur), l'augmentation de la population au tour des zones urbaines (exode rural)...etc.

Dans le contexte organisationnel, l'approche classique est souvent associée à la théorie de l'organisation scientifique de travail (OST) de Frédéric Winslow Taylor, la théorie de l'organisation administrative de travail (OAT) d'Henri Fayol, la théorie de la bureaucratie de Weber. Ces théories ont posé les bases et les fondements de l'approche classique en matière de gestion de l'organisation. L'idée de cette approche repose sur l'hypothèse que la division de travail améliore l'efficacité des travailleurs et la productivité de l'entreprise.

2.1.1. La théorie de l'organisation scientifique de travail de F.W.Taylor :

«Le taylorisme né et se développe d'abord aux États-Unis entre la fin du 19^e siècle et le début de 20^e siècle dans une période marquée par plusieurs phénomènes tels que le développement des luttes ouvrières et la naissance du syndicalisme» (FOUDRIAT, 2007, p. 92)

Appeler le taylorisme, ou OST, fondé par F.W.T à la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle, American théoricien et ingénieur en mécanique, il a fondé cette théorie en but de donner une méthode d'intégration et de direction des ouvriers non qualifiés pour augmenter la productivité de l'usine. Pour répondre à sa problématique il a développé une philosophie, parmi les axes principaux de cette philosophie :

- L'homme préconise la prospérité matérielle.

- Le fondement de la prospérité matérielle c'est la maximisation de la productivité, cette dernière dépend du rendement des ouvriers.
- L'homme est naturellement paresseux.

C'est à travers cette philosophie que Tylor à dégager les principes fondamentaux de l'organisation, et qui sont quatre principes à savoir :

➤ **La division horizontale du travail :**

«Elle conduit à la parcellisation du travail, à la spécialisation des tâches, et à l'étude des temps d'exécution en vue de déterminer **The One best way**, la meilleure façon de faire »(PLANE, 2000, p. 11). Pour ce principe d'organisation du travail son objectif est la standardisation des opérations et la spécialisation des ouvriers à travers : l'observation d'ouvrier qualifié au travail, décomposer le travail en opération tâche et geste, assembler les gestes efficaces et éliminer les gestes inutiles, chronométrage et fixation de ton standard, déterminer la séquence optimale, affecter les tâches en se basant sur la spécialisation.

➤ **La division verticale du travail :**

« Elle vise à distinguer strictement les exécutants des concepteurs du travail. Dans cette logique, cette approche a conduit à dissocier les cols bleus des cols blancs tels que l'on les a communément nommés au milieu industriel. Ce principe incite à placer **the right men on the right place**, la meilleure personne à la bonne place » (PLANE, 2000, p. 11). Dans ce principe de la hiérarchie Taylor va distinguer entre deux personnes, les supérieurs (contremaître et les chefs des équipes qui pensent le travail et qui donnent des ordres) et les subalternes qui sont les ouvriers qui doivent obéir.

➤ **Un système de salaire au rendement :**

« Ce système fondé sur des primes de productivité au travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussées à son maximum, Taylor souhaitait l'établissement du salaire à la pièce, censé constituer une motivation importante pour les ouvriers qu'il considérait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires » (PLANE, 2000, p. 12). En ce qui concerne ce principe, Taylor voit que le salaire varie en fonction de pièces produites, c'est-à-dire vous produisez plus vous gagnerez plus d'argent et vice-versa.

➤ **Un système de contrôle du travail :**

Chapitre II: Les bases et les fondements théoriques de la culture organisationnelle.

« À partir de ce principe d'action, chaque geste de l'ouvrier exécutant est surveillé. Cela a conduit à mettre en place dans les usines des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle » (PLANE, 2000, p. 12).

Selon Taylor dans ce 4e principe, il faut que chaque individu au sein de l'entreprise soit supervisé par trois (03) contremaître à savoir un contremaître chargé de l'inspection (qualité du produit), un autre chargé de la vitesse de la production d'un ouvrier, et enfin un contremaître chargé de toute l'équipe.

Parmi les apports de ce modèle taylorien en trouvent :

- Pour les salaires : Absorption du chômage, hausse des salaires et amélioration de niveau de vie.
- Pour les entreprises : augmentation de la productivité et des gains.

Parmi les limites de ce modèle :

- La déshumanisation du travail qui provoquera à l'avenir des réactions négatives.
- Un travail mécaniste répétitif devient un travail de routine ce qui freine la motivation des salariés.
- Cette philosophie engendre des conflits sociaux au sein des entreprises que ça soit entre les salariés eux-mêmes ou entre super-hiérarchiques et les travailleurs.

En finale on peut dire que l'objectif de Taylor à travers cette théorie est : D'avoir un encadrement rigoureux, c'est-à-dire une application à la lettre des ordres donnés par les chefs. Et une rationalisation de comportement des individus pour éviter le gaspillage du temps et optimiser l'effort de salarié afin d'augmenter la productivité de l'usine et les bénéfices de l'entreprise.

2.1.2. La théorie de la bureaucratie de Max Weber :

Avant de commencer de parler sur la théorie de la bureaucratie nous devons savoir qu'est-ce qu'elle signifie ?

La bureaucratie : «Weber définit ainsi la bureaucratie comme un système d'organisation efficace, caractéristique des sociétés modernes, reposant sur des règles stables et sur un personnel spécialisé » (MELCHOIR, 2020).

Selon Weber le **modèle organisationnel** est une forme d'autorité, l'autorité ici c'est le pouvoir de commander et donner des ordres, ces ordres sont acceptés parce que les subordonnés croient qu'ils sont légitimes, la légitimité de l'autorité à plusieurs sources et chaque source constitue un modèle d'organisation. Donc en constate que le point de départ de l'apport de weber réside dans l'analyse de ce modèle organisationnelle.

Pour comprendre ce modèle d'organisation il faut connaître quels sont les sources de la légitimité de l'autorité. Max Weber a distingué trois formes d'autorité qui correspond chacun un modèle d'organisation :

➤ **L'autorité charismatique :**

« Celle-ci repose sur les qualités personnelles d'un individu et ne peut se transmettre car elle tient exclusivement à sa personnalité. Il s'agit d'une relation de prophète à adeptes qui implique la révélation d'un héros et sa vénération. Cependant, celle-ci est assez instable car si le détenteur du pouvoir est abandonné par la grâce, son autorité s'effrite. Le groupe fonctionne ainsi comme une communauté émotionnelle » (PLANE, 2000, p. 24).

Cette autorité repose sur le charisme d'un leader qui possède des qualités personnelles exemplaires et exceptionnelles. Alors que les subordonnés acceptent facilement de soumettre à son autorité, exemple : les prophètes, Hitler.

➤ **L'autorité traditionnelle :**

« Celle-ci est davantage liée à la personne qu'à la fonction en particulier au sein des entreprises familiales. Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur. Ce concept de tradition peut également se trouver dans les cultures de certaines entreprises où l'attitude dominante consiste à dire « nous avons toujours fait comme cela ». Cette forme d'autorité repose ainsi sur l'adhésion au bien-fondé de dispositions transmises par le temps. L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier » (PLANE, 2000, p. 24).

Cette autorité est fondée sur les coutumes et les usages transmis au cours du temps. Alors que la légitimité provient de l'héritage comme c'est le cas dans les entreprises de famille. Cette forme d'autorité peut conduire à des tensions et des conflits entre les subordonnés et leurs chefs et même entre les membres d'une même famille.

➤ **L'autorité rationnelle ou légale :**

Chapitre II: Les bases et les fondements théoriques de la culture organisationnelle.

« Il considère cette forme d'autorité comme la forme dominante des sociétés modernes. Celle-ci repose sur un système de but et de fonctions étudiés rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mise à exécution par certaines règles et procédures. L'essentiel des décisions et des dispositions est écrit. C'est la fonction ici plutôt que l'individu qui est investi de l'autorité. Ce système impersonnel correspond pour Weber à la bureaucratie qui est pour lui la forme d'administration des choses les plus efficaces car elle ne tient pas compte des qualités personnelles des individus » (PLANE, 2000, p. 23).

Pour cette autorité appelée aussi autorité bureaucratique elle découle de la l'égalité des ordres et de la légitimité légale de ce qui les donne. Ce modèle d'organisation appelé bureaucratique est réputé rationnel légale vu que l'autorité repose sur des normes écrites qui sont les plus efficaces et efficient. Autrement dit je ne fais que ce qui a été écrit, et que ce qui est rationnel (le système de rationnel).

Pour Max weber, le système rationnel est le pilier d'une administration efficace et le meilleur modèle de gestion, c'est le noyau de la théorie bureaucratique qui a certaines idées principales selon lui, à savoir :

- Une bureaucratie est organisée selon une hiérarchie clairement définie.
- La division de travail est une spécialisation (chacun dans son poste).
- Les membres sont personnellement libres et n'obéissent qu'aux devoirs de leur fonction officielle.
- Les employés sont sélectionnés et nommés sur la base de leur qualification.
- Les employés sont rémunérés par un salaire fixe et en droit à une retraite.
- La promotion dépend de l'ancienneté.

À travers ces deux théories qu'on a élaborées dans l'approche classique on peut dire que cette approche à focaliser ses études et ses recherches sur le côté mécanique de l'organisation et sur l'intérêt de l'entreprise en négligeant le facteur humain et le côté psychologique des salariés et c'est ça qui la diffère de l'approche culturelle qui insiste sur la considération et la valorisation du facteur humain à travers la reconnaissance des différents volets culturels de chaque salarié.

2.2. L'approche culturelle :

«L'approche culturelle révolutionne l'étude des lieux en analysant les différentes formes de hiérarchisation dont elles sont l'objet, et le rôle que joue aujourd'hui leur visibilité » (CLAVAL, 2021).

L'approche culturelle est un élément phare dans la sociologie des organisations, en l'utilisant, les sociologues des organisations peuvent comprendre et analyser comment les cultures organisationnelles peuvent être à la fois source de conflit et de tension, et aussi source de motivation à travers la promotion de la diversité culturelle au sein des entreprises.

Parlant de la diversité culturelle, il faut noter que cette dernière, joue un rôle primordial dans le travail pour la découverte des opportunités de profit des entrepreneurs, le développement économique (atteindre les objectifs de l'entreprise), et sans oublier l'intégration des salariés.

Puisque, nous avons abordé l'idée de la diversité culturelle, cela ne pousse à poser les questions suivantes, que signifie la diversité culturelle ? Et quels sont ses avantages en entreprise ?

La diversité culturelle se définit comme : « Multiplicité des formes d'expression des cultures des groupes et des sociétés. Ces expressions culturelles se transmettent au sein des groupes et des sociétés et entre eux, ainsi que de génération en génération. La diversité culturelle se manifeste non seulement dans les nombreuses formes à travers lesquelles le patrimoine culturel de l'humanité est exprimé, enrichi et transmis, mais aussi à travers divers modes de création, de production, de diffusion, de distribution et de jouissance artistiques, quels que soient les techniques et les moyens utilisés » (UNESCO, 2005).

Pour les avantages que la diversité culturelle apporte à l'entreprise, on aborde les suivants :

- La culture diversifiée a permis de développer et de maximiser ses compétences. Une entreprise multiculturelle permet à ses employés d'améliorer et de développer leurs talents et leurs compétences et capacité de produire. C'est un éventail d'idée et d'expertise qui permet à chacun de ses employés d'apprendre de ses collègues. Elle peut également améliorer les capacités de résoudre les problèmes.
- Elle mène aussi à la réussite des entreprises à travers un environnement où toutes les voix sont entendues et respectées, et qui va encourager à contribuer à l'attente des

objectifs de l'organisation (se changer d'idée qui pourra être très essentiels non seulement pour l'intégration de salarié mais aussi l'atteinte des objectifs tracés par l'organisation).

- La diversité culturelle améliore le processus de recrutement. Des enquêtes montrent que des candidats citent la diversité culturelle comme un élément motivant et un élément intéressant et important pour décrocher un emploi. Et cela revient à la stratégie développée par des entreprises qui respectent la diversité culturelle et qui la voient comme un potentiel pour attirer des bons candidats du monde entier.

Ainsi, à travers les diverses informations dont nous avons discuté sur l'approche culturelle, il nous apparaît clairement qu'elle fait partie des approches qui travaillent à consolider et à protéger les cultures des travailleurs au sein des institutions, telles que leurs coutumes, traditions, valeurs, identités et même les croyances. Ceci dans le but de créer un environnement qui permette à chacun dans l'organisation de s'adapter et d'éviter les soubresauts qui pourraient nuire au bon fonctionnement des organisations d'une part et au confort des travailleurs d'autre part. Ajoutons à cela, c'est ce qui permet de renforcer la confiance entre l'institution et les travailleurs, et comme résultat final, d'assurer la bonne conduite de l'institution et d'atteindre son but.

3. La culture organisationnelle une compétence macro des entreprises modernes :

Afin de savoir pourquoi la culture organisationnelle est considérée comme l'une des compétences macro des entreprises modernes, il faut d'abord connaître le sens du terme culture organisationnelle, et quel est l'intérêt de la mettre en avant ? Mais avant de parler sur la culture organisationnelle au sein de l'entreprise on doit aborder le concept d'entreprise.

La notion d'entreprise est apparue en France aux alentours du 15e siècle« elle tire son origine d'un ébranlement antérieur : celui de l'ordre médiéval et corporatif. »(SEGRESTIN, 1996, p. 5).

« Une entreprise moderne, au sens où nous l'entendons, est une entreprise qui combine les deux moitiés, les deux systèmes. Elle possède à la fois la capacité de fabriquer des produits de haute fiabilité et de qualité, et de découvrir quels produits nouveaux elle doit fabriquer. » (LATOUR, 2019).

Chapitre II: Les bases et les fondements théoriques de la culture organisationnelle.

L'entreprise est une unité économique et sociale qui combine des moyens humains, matériels et financiers pour produire des biens et services en vue de réaliser un bénéfice. Pour assurer sa continuité dans le marché l'entreprise moderne ne compte pas seulement sur la production des biens et services, mais aussi elle encourage sur les innovations continues pour garantir la durabilité de l'entreprise. Pour instaurer cet esprit de l'innovation, l'entreprise est sensée d'adopter une culture organisationnelle qui donne aux salariés l'envie de la création et de la continuité.

La culture organisationnelle a fait l'objet de nombreux écrits depuis les années 50 du siècle dernier. Ces écrits et recherches en conduit à l'émergence d'une divergence dans la définition de la culture organisationnelle, à savoir :

« La culture d'une entreprise est le fruit d'une histoire, de valeurs plus ou moins explicites et de règles plus ou moins tacites. Elle ne se décrète pas : elle se construit et se façonne sur la durée, en fonction des décisions et des besoins de l'entreprise. Elle répond souvent aux codes d'un secteur économique, mais doit surtout sa singularité à la vision de ses dirigeants, à ses rites RH (le déjeuner d'équipe, la journée d'intégration, un Visio-apéritif ...) et à ses pratiques managériales» (GENERALI, 2021).

La culture organisationnelle aussi est appelée culture d'entreprise, est définie par Omar Aktouf« comme un ensemble de croyances, de valeur et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qui est l'organisation »(AKTOUF, 1990, p. 553).

Et pour E. Jaques «la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres» (JACQUES, 1991, p. 03).

De plus, selon Cameron, K.S, Quinn, R.E la culture organisationnelle se définit comme « l'ensemble des postulats de base inventés, découverts ou développés par le groupe en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne»(QUINN & CAMERON, 2011, p. 272).

Sur la base de ces définitions de la culture organisationnelle nous concluons que cette dernière, est un ensemble d'éléments concrets et abstraits tel que les valeurs communes (éthiques, respect de l'environnement, sens de l'engagement...), des rites, des codes

vestimentaires et de langage, des méthodes de travail, ou des faits marquants liés à l'entreprise. Autrement dit elle désigne l'ensemble des différentes caractéristiques et composantes qui dessine sa propre image, ce qui la rend différente et distincte des entreprises concurrentes.

3.1. Intérêt de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle a de nombreux intérêts, dont les plus importants sont :

- **Attirer de nouveaux talents :** Les nouvelles générations sont de plus en plus en quête de sens de convivialité dans leur milieu de travail. Certes le salaire est important pour eux, mais les conditions de travail le sont tout autant voire plus. Donc la mise en avant d'une culture organisationnelle fondée sur la convivialité renforce l'influence de votre entreprise à l'égard des candidats
- **Fidéliser les salariés :** Fidéliser les salariés est le rôle de la culture organisationnelle. L'adoption d'une culture d'entreprise différente à celle des autres entreprises nourrit chez les talons l'envie de rester et de contribuer au développement de votre entreprise et elle peut même transformer un simple salarié à un ambassadeur de l'entreprise. Fière d'appartenir à une organisation symbolique.
- **Instaurer une cohérence en interne :** Mettre en évidence la culture d'entreprise revient à améliorer la cohérence interne. Le but est de réunir autour de valeurs communes l'ensemble des équipes, cela permet de développer une communication interne plus claire et transparente, de favoriser la cohésion et de limiter les conflits. Autrement dit si les salariés partagent des valeurs et des objectifs communs ils sont plus susceptibles de travailler ensemble de manière efficace.

3.2. Les conséquences positives de la culture organisationnelle :

Une forte culture organisationnelle a des conséquences positives sur l'entreprise :

- Le sentiment d'appartenance créé par une culture organisationnelle forte, va donner plus de motivation aux salariés les rendent plus performants, ce sentiment d'appartenance va aussi favoriser le rendement des salariés envers leur organisation.
- Elle facilite les communications car les salariés partagent les mêmes valeurs et l'objectif qui va créer des liens entre eux.
- Elle facilite les prises de décisions, en effet des objectifs et des valeurs claires donne une ligne à suivre et oriente la prise de décision.

- Enfin, la culture organisationnelle permet de réduire les conflits au sein de l'organisation et donc, elle engendre une meilleure ambiance de travail ce qui accentue la satisfaction des salariés.

À travers ce que nous avons évoqué de l'importance et des aspects positifs de la culture organisationnelle dans les entreprises, nous concluons finalement que le but ultime d'implanter une culture organisationnelle solide et forte au sein de l'entreprise est d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation, et de la distinguer des autres entreprises concurrentes et assurer sa pérennité sur le long terme.

4. Les caractéristiques clés de la culture organisationnelle :

Meier olivier distingue de la culture d'entreprise six caractéristiques qui sont (MEIER, 2006) :

- La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'un même groupe social, en les unissant autour des valeurs et des normes partagées. La culture de l'entreprise est donc un univers où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.
- La culture d'entreprise procède d'une activité symbolique omniprésente : qui permet aux individus du même groupe d'échanger les informations au-delà des règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus au moins compréhensibles par des 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 la passer en commun et de transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et la valorisation de certains mythes.
- La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme un système de valeurs et de règles relativement structurées, mais la culture d'entreprise ne doit pas se voir comme un système clos immuable.

- 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. Elle peut aussi porter l'empreinte de situation ou expériences passées qui a profondément marqué les esprits et aussi oriente les décisions ou actions de l'entreprise.
- Enfin la culture d'entreprise est un « dedans » par rapport à un « dehors », en créant un univers qui permet de fédérer les acteurs d'une même structure et de les distinguer des autres salaires, naturellement, le rapport dialectique avec l'extérieur n'est pas totalement figé et les frontières de l'entreprise sont toujours perméables, il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

5. Comment développer une culture organisationnelle (d'entreprise) :

« Pour développer une culture forte et partager les valeurs communes, il importe que chaque composante de la culture d'entreprise soit clairement définie par écrit. En effet, c'est la culture d'entreprise qui donne vie aux actions menées et aux valeurs partagées par chaque collaborateur. La culture d'entreprise permet de construire l'identité de l'entreprise et de réunir les salariés autour de valeurs communes. Elle intervient entre autres dans la réussite d'un projet commun et dans la mise en œuvre d'une stratégie de communication efficace. Le développement d'une culture d'entreprise forte repose sur des valeurs importantes pour l'ensemble des collaborateurs, des mœurs communes et un véritable état d'esprit partagé par tous. En plus de déterminer la qualité de l'organisation en interne, la culture d'entreprise permet également de démontrer l'efficacité de cette même organisation à l'extérieur. Établir une culture forte au sein d'une entreprise peut nécessiter plusieurs années. Pendant la phase d'initiation, il est important de définir les valeurs communes des collaborateurs, notamment les codes vestimentaires, la manière de communiquer avec l'autre ou de se comporter face à des situations données. Il revient à chaque entreprise de créer une culture spécifique qui s'établit suivant les valeurs qu'elle soutient. Outre les comportements et les différents codes établis, la culture d'entreprise concerne également les conditions de travail. Elle concerne notamment l'ambiance, la qualité de vie au travail et le style de management adopté. »(GODEFROY).

Développer une culture organisationnelle forte est un processus continu qui implique l'engagement de la direction et des employés. Voici quelques étapes clés pour créer une culture organisationnelle positive :

- **Définir des valeurs claires** : Les valeurs de l'entreprise doivent être clairement définies et communiquées à tous les employés. Les valeurs doivent s'aligner sur la mission de l'entreprise et les employés doivent comprendre leur importance et leur rôle dans le succès de l'entreprise.
- **Encourager l'innovation et la prise de risque** : Une culture de l'innovation et de la prise de risque est essentielle pour qu'une organisation s'adapte aux évolutions du marché et aux nouvelles opportunités. Encouragez les membres de l'équipe à générer de nouvelles idées et à prendre des risques calculés.
- **Favoriser une communication ouverte et transparente** : La communication est essentielle pour une culture organisationnelle forte. Encouragez une communication ouverte et transparente à tous les niveaux de l'organisation. Cela casse le complexe de supériorité.

6. Les limites de la culture d'entreprise :

Il est sain aussi de s'interroger sur les limites du concept. La première concerne le champ de l'organisation couvert par la culture : elle n'épuise pas la richesse et la complexité de l'organisation mais, au-delà de cette évidence, trois limites principales peuvent être distinguées (THEVENET, 2006, p. 6/8):

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

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

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

Quand on intègre une réflexion sur la culture dans un processus de changement on se confronte souvent à la difficulté de dépasser la séance du miroir pour utiliser ce constat dans l'action. Le plus souvent, les explications appellent des compléments justifiant de futures recherches et l'on se perd en conjectures. C'est d'autant plus facile qu'une étude de culture, comme un travail ethnographique ou historique n'est jamais terminée : il est toujours possible d'explorer plus.

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

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

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

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

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

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

Ces limites ne remettent pas en cause l'intérêt de la culture mais préviennent des risques de son utilisation. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est jamais de la faute

du marteau ; il en est de même pour la culture dont les limites doivent être comprises comme un avertissement au lecteur ou au manager.

7. Les quatre grands éléments de la culture organisationnelle :

7.1.L'histoire de l'entreprise :

Avant toute chose, chaque entreprise a sa propre histoire qui a conduit à sa création. Chaque entreprise a ses fondateurs et ses héros qui travaillent pour faire le succès de l'entreprise, ou plutôt ont participé à son succès. L'histoire sur laquelle l'entreprise a été construite est comme la légende fondatrice du super-héros, car tout a commencé par une idée révolutionnaire par un homme qui a bricolait et penser pour sa création. Le développement de cette idée mythique basée sur des faits réels pose les bases de la culture de l'entreprise et du sentiment d'appartenance à elle.

7.2.La vision :

Lors de la création de l'entreprise les dirigeants ont naturellement introduit une vision pour leur entreprise, elle ressemble à l'objectif fixé, nous pouvons la reformuler sous forme d'une question : Où voulons nous aller avec cette entreprise ?

Elle est la raison d'être, elle représente un objectif auquel les salariés peuvent s'engager. Elle définit le « Pourquoi » de l'activité, ce qui donne un sens à l'emploi, à la tâche de chacun des collaborateurs. Exemple : Pourquoi je dois faire ça ? Autrement dit, pour quel but je fais ça ? La vision est le guide de chaque salarié, de chaque collaborateur au sein de l'organisation. Communiquer cette vision aux salariés leur donne le sentiment d'appartenir à l'histoire, au présent et à l'avenir de l'entreprise, et qu'ils travaillent tous en équipe vers un objectif clairement défini.

7.3.Les valeurs communes :

Selon Maurice Thévenet :« les valeurs découlent d'expériences vécues, chaque collectivité crée ses propres valeurs qui sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites, généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires».(THEVENET, 2006, p. 72).

«Les valeurs établissent les interdits, les tabous, et les marges de liberté qui ne doivent pas être violés».(HOFSTEDE, HOFSTEDE, & MINKOV, 2010, p. 19).

Si la vision nous montre le chemin, les valeurs nous montrent la façon dont nous allons l'arpenter. Elles sont les principes de base qui régissent la vie de l'entreprise. Elles sont la base de la coopération entre les salariés. Elles représentent en quelque sorte l'ADN de l'entreprise. Les valeurs sont un véritable guide des comportements dans l'entreprise, car elles se traduisent par des engagements forts. Ces valeurs doivent être présentées à tous les niveaux de l'entreprise et doivent être connues de tous les salariés.

7.4.Les actions :

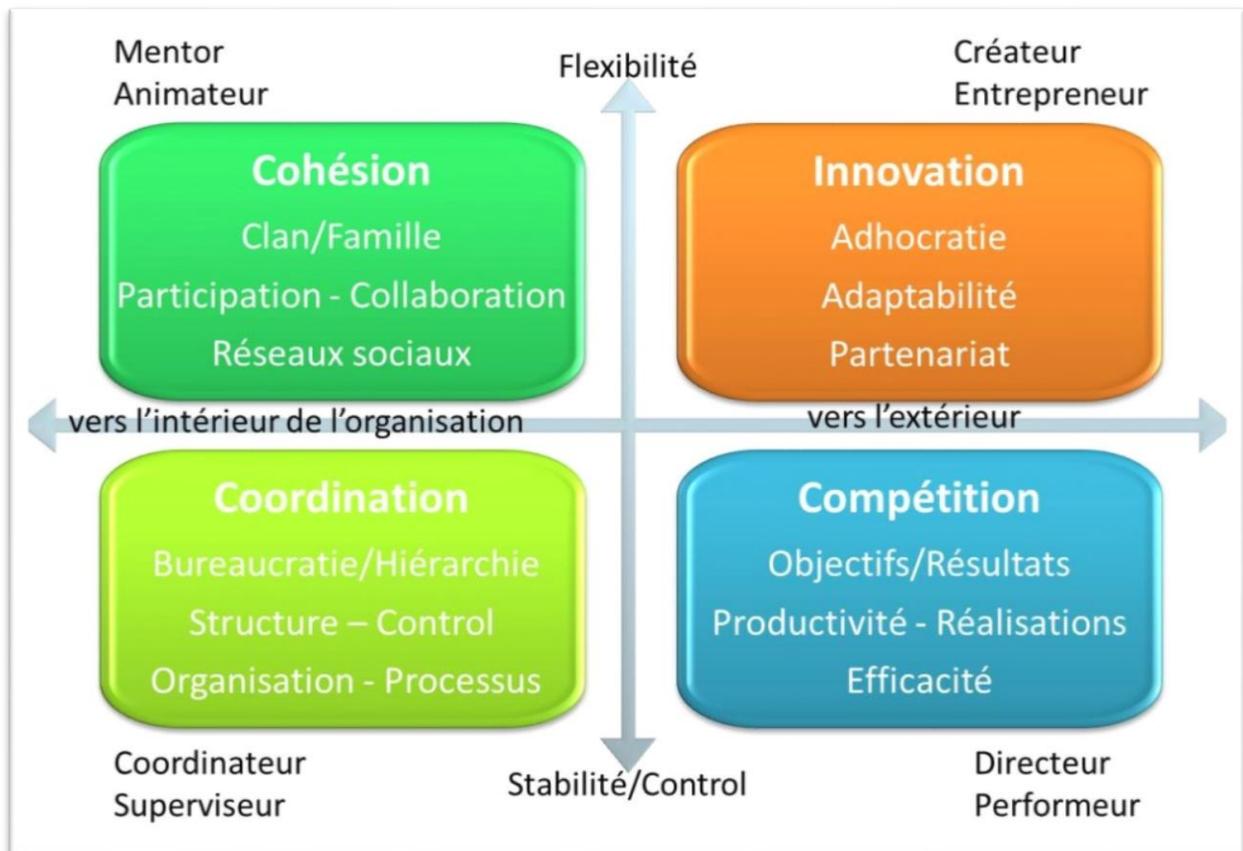
«Toute technique de gestion peut être comprise comme un rite par l'entreprise, il suffit pour cela que les détenteurs du pouvoir théâtralissent cette pratique ou lui donnent de l'importance».(LEHMANN-ORTEGA, LE ROY, GARRETTE, DUSSAUGE, & DURAND, 2013, p. 623).

Les différentes actions qui impliquent l'entreprise comme le vocabulaire utilisé en interne, les méthodes de travail, les réunions et séminaires, les programmes d'intégration, les évolutions professionnelles, les formations, les retraites, les sessions de team building, constituent les rituels de l'entreprise. Les rituels sont les manifestations tangibles et physiques des valeurs qui régissent les actions des employés, telles que : Un code vestimentaire, un jargon particulier, des objets aux couleurs de la marque (tasses, stylos...).

8. Les types de la culture organisationnelle :

Chaque organisation est différente de l'autre. Une méthode qui a fait ses preuves chez l'entreprise (A) ne s'adaptera peut-être pas dans l'entreprise (B), c'est pourquoi il existe plusieurs cultures organisationnelles. Pour Robert E. Quinn et Kim S. Cameron, il existe quatre (04) types de culture organisationnelle :

Figure 1: Les types de la culture organisationnelle selon Robert E. Quinn et Kim S. Cameron.



Source : (DANAN, 2015)

8.1.La culture familiale :

La culture familiale est aussi parfois appelée la culture de clan, a pour principale finalité la **collaboration** et la **participation** au sein de l'entreprise, elle consiste à développer des relations véritables et à construire le futur ensemble. Penser à l'expression « culture familiale » c'est de constater que « nous sommes tous dans le même bateau ». (CRESTCOM, 2019)

En outre les leaders et mentors sont les plus adaptés pour ce type de culture, qui cherchent à leur tour de renforcer les relations et à développer des compétences pour atteindre les résultats. Autrement dit faire de l'entreprise une famille dans laquelle les employés partagent des mêmes valeurs et norme pour créer un environnement de collaboration entre eux pour but atteindre les objectifs fixés.

8.2.La culture de marché :

La finalité principale pour l'entreprise ça va être la compétition, les valeurs de l'entreprise vont reposer sur l'efficacité la productivité et le leader sera du type directeur. L'objectif de cette culture c'est de battre la concurrence et de s'imposer en tant que leader de son secteur. Pour atteindre ces objectifs, les leaders doivent être rationnels.

Cette méthode est rassurante dans la mesure où un cadre rigide et défini, le seul problème qui peut freiner le processus de production de l'entreprise c'est bien le manque de liberté.

8.3.La culture hiérarchique :

La culture hiérarchique elle a pour principale finalité le contrôle, et ainsi donc la valeur principale de l'entreprise repose sur la structure. Il serait important donc d'avoir un leader qui va être coordinateur superviseur pour répondre à la culture et hiérarchique.

Cette culture d'entreprise se caractérise par l'autorité. Pas de place à l'imprévu. La hiérarchie pyramidale de l'entreprise est organisée de manière dont chacun a un rôle à jouer, certains comme étant décisionnaires d'autres exécutons. Chaque niveau de la hiérarchie de l'entreprise est dirigé par un responsable.

Elle représente un avantage majeur, elle est rassurante. Chaque collaborateur doit réaliser sa tâche ou sa mission. Le risque que cette culture représente est le manque d'implication des équipes dans l'entreprise, elles ne sont pas amenées à réfléchir par elle-même.

8.4.La culture adhocratique :

La culture adhocratique a pour principale finalité l'innovation, avec pour valeur principale l'adaptabilité de leader qui correspondrait au plus à ce type de culture serait un leader entrepreneur, créateur. Ici, les dirigeants ont une vision à long terme. Cette culture adhocratique mais en avant l'innovation et la créativité, elle encourage la prise de risque pour créer de nouveaux produits. Pour ce type de culture organisationnelle la motivation des équipes est liée aux défis. L'objectif de ces défis, est d'inciter les salariés à ce challenge et de les faire sortir de leur zone de confort pour mieux innover.

9. La culture organisationnelle et le bien-être des salariés :

La qualité de vie au travail a un impact significatif sur le bien-être des salariés, et par conséquent sur la performance de l'entreprise. C'est la culture organisationnelle qui vous rend heureux d'aller au travail, ou non.

Le bien-être a plusieurs définitions selon le contexte de son utilisation mais d'une manière globale. «Le **bien-être**, qu'il soit physique ou psychique, peut être défini comme un état agréable mais transitoire, procuré par la satisfaction des besoins du corps et par la tranquillité de l'esprit, débarrassé (pour quelques instants malheureusement) du fameux (stress)». (THOMSEN, 2015). Le bien-être se définit aussi selon le dictionnaire le Robert comme : «Sensation agréable procurée par la satisfaction de besoins physiques, l'absence de souci». (LEROBERT DICO EN LIGNE)

À travers ces définitions sur le bien-être, on constate qu'il est un concept beaucoup plus important dans le domaine de la santé, ce qui nous pousse à poser la question, comment la culture organisationnelle peut avoir un impact sur la santé ou le bien-être des salariés d'une entreprise?

La culture organisationnelle peut avoir un impact significatif sur le bien-être des salariés. Le bien-être des salariés est un concept qui inclut la santé mentale, physique, et financière des travailleurs. Il est influencé par de nombreux facteurs à savoir :

- L'aspect social de l'entreprise, c'est-à-dire les liens et les relations entre le salarié et ses collègues, et entre le salarié et les responsables.
- La disponibilité des outils de travail et les ressources, exemple : des ordinateurs dotés des dernières technologies, des machines sophistiquées, l'accès aux informations et ressources est facilité par la mise en disposition des plateformes spécialisées.
- La sécurité au travail, qui inclut la prévention des accidents des maladies professionnelles et des blessures liées au travail.

Si la culture organisationnelle de l'entreprise fournit à ses salariés tout le soutien et l'attention nécessaire pour préserver, protéger leur santé à travers son axés sur le respect des valeurs, le soutien, et par la mise en place de stratégies dédiées à la santé des salariés, cela peut avoir un impact positif sur plusieurs aspects de bien-être des salariés notamment :

La santé mentale : une culture organisationnelle saine, qui défavorise le harcèlement, la discrimination, et encourage à la collaboration et au respect entre salariés, peut promouvoir une bonne santé mentale en réduisant le stress et éviter toutes sortes de dépression, anxiété... etc. Ajoutons à cela, une culture organisationnelle qui assure des formations à ses salariés, engendre directement sur leur bien-être mental en disant qu'ils sont valorisés par leur entreprise.

La santé physique : une culture organisationnelle d'une entreprise qui assure une sécurité de travail à ses employés à travers :

- L'évaluation des risques pour les minimiser.
- Garantir une formation à chacun des employés pour les sensibiliser sur les risques potentiels et les procédures de sécurité à suivre.
- Fournir des équipements de protection individuelle (**E.P.I**), pour protéger les salariés dans leur lieu de travail.

Le rendement : « Lorsqu'un employé est satisfait à son travail, son rendement est meilleur, à condition que cet employé ait aussi un niveau élevé de bien-être psychologique. »(WRIGHT, CROPANZANO, & BONETT, 2007). Une culture organisationnelle peut favoriser le rendement des salariés en assurant un bien-être et en encourageant leur participation leur créativité et leur collaboration, et à travers la mise en disposition des outils de travail, ce qui facilite les tâches de processus de production pour les salariés.

En revanche, une culture organisationnelle toxique, négative, faible, qui respecte pas ses valeurs, ses salariés, et qui ne présente pas de soutien, et de l'encouragement aux travailleurs durant leur période critique, cela influence directement et à premier plan sur le bien-être des salariés, vu que cette culture est caractérisée par la discrimination, le harcèlement, une culture qui cherchent que l'atteinte des objectifs de l'entreprise en négligeant le facteur humain.

9.1.L'Avantage d'un bien-être des salariés :

Lorsque les salariés se sentent bien, ils ont tendance à être plus motivé et plus performant, et d'ailleurs c'est la nature de chaque individu. Parmi les avantages du bien-être des salariés ou de la bonne santé des salariés on trouve :

- Il mène à l'augmentation de la productivité, ce qu'il veut dire plus de bénéfice pour l'organisation.
- Les salariés sont plus créatifs, ce qui donne naissance à de nouveaux produits
- Une cohésion parfaite entre les collaborateurs et leurs dirigeants
- Une baisse du taux d'absentéisme des salariés vu que ces derniers se sentent plus valorisés et beaucoup plus capable.
- Autrement dit le bien-être des salariés à un impact significatif sur la performance de l'entreprise et sur sa durabilité.

En somme, le bien-être des salariés semble être un facteur important à considérer lors de la création d'une culture organisationnelle d'une entreprise.

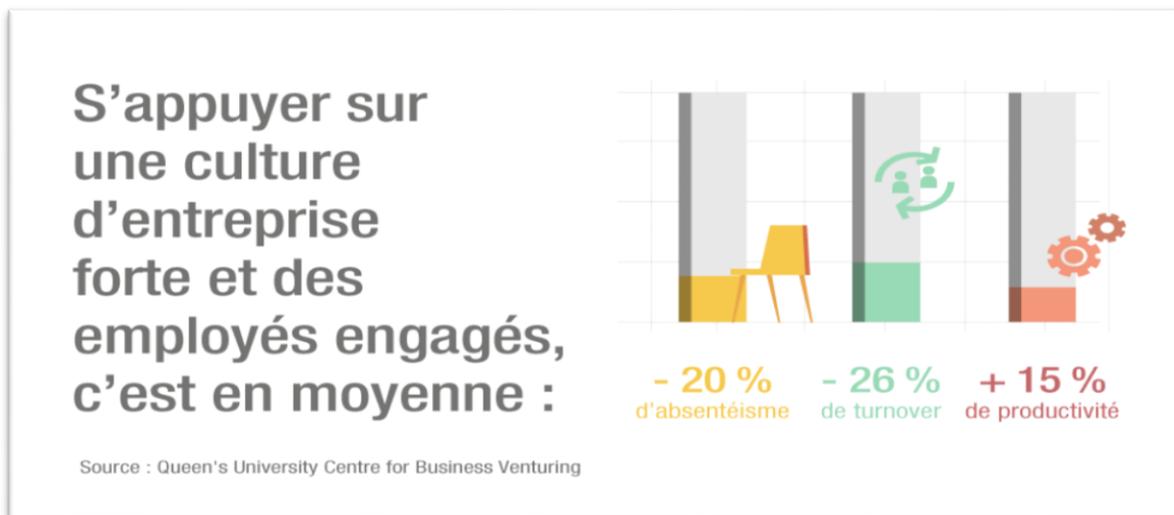
10.La culture organisationnelle et la performance des salariés :

La culture organisationnelle est une variable significative de la performance, autrement dit un levier de la performance pour les salariés.

«Conséquence directe : la culture d'entreprise impacte la **compétitivité**. Plus les collaborateurs adhèrent aux valeurs, au management et à la vision de leur entreprise, plus ils seront engagés au travail et donc productifs. » (GENERALI, 2021).

Une culture d'entreprise forte, positive, qui se traduit par le partage de la vision, par les valeurs claires, par le respect. Motivé le salarié à être plus performant de ses collègues, elle engendre l'esprit de la compétition chez les employés, ce qui le pousse à donner le meilleur de lui-même à s'engager de plus dans le travail, afin d'atteindre ses objectifs ambitieux. Une culture d'entreprise qui se caractérise par la transparence et la communication entre les différents acteurs de l'organisation, a tendance de souvent réussir.

Figure 2: L'impact de la culture organisationnelle forte sur la performance des salariés.



Source : (GENERALI, 2021)

On constate donc que la culture organisationnelle ou culture d'entreprise s'agit d'un vrai levier de performance, c'est pourquoi qu'il est, donc, important pour l'entreprise d'instaurer une culture organisationnelle assez forte et qui va durer à long terme, pour encourager les employés à être plus performants et plus engagés dans leurs travaux, afin d'éviter tout sort de faillite.

Synthèse du chapitre :

À partir de ce chapitre, nous pouvons dire que la culture organisationnelle est tout ce qui concerne l'individu de ses côtés psychologiques et physiques. Il s'agit donc de tenir compte de tous ces éléments pour comprendre ce qu'est la culture organisationnelle et comment réussir une culture organisationnelle, pour le bon de l'entreprise.

Chapitre III :
Le rendement des salariés au
sein de l'entreprise.

Préambule :

La notion "rendement" a plusieurs significations, selon le contexte de son utilisation. Dans notre cas le concept de rendement se présente et se manifeste au sein de l'entreprise. Donc, ce chapitre est réservé au rendement des salariés au sein de l'organisation, par lequel on va voir la définition du rendement, la relation entre le rendement et la performance des salariés, son évaluation, et comment il est influencé par la culture organisationnelle de l'entreprise.

1. La différence entre le rendement et la performance des salariés :

Rendement et performance deux notions souvent confondues. Le rendement c'est de la mesure des revenus. Par contre la performance, c'est de la mesure des résultats. Pour en savoir plus sur ces deux concepts, nous devons connaître la définition de chacune de ces notions.

➤ Rendement :

GODEFROID Ghislain MUEPU, définit le rendement comme étant : « La production individuelle du travail humain. C'est l'effort physique fourni par le travailleur en vue de participer à l'optimisation. Et techniquement, c'est la quantité de biens et des services produits en unité de temps. » (GODEFROID GHISLAIN, 2004, p. 06).

De plus, « Dans le cadre des entreprises, la notion de rendement concerne le résultat qui est obtenu pour chaque unité réalisée au cours d'une activité, que ce soit un département, un bureau ou un seul individu. » (LESDEFINITIONS, 2011).

Le rendement au travail fait référence à la manière dont l'employé s'acquitte des tâches et des responsabilités requises par son travail ; C'est-à-dire qu'il s'agit d'une mesure qui montre l'étendue de l'efficacité de l'employé dans l'accomplissement de son travail et l'étendue de sa contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est le comportement avec lequel l'organisation évalue correctement l'individu qui travaille pour elle.

➤ Performance :

Selon CAROLIN « La performance portée alors sur le résultat attendu d'une activité. Un manager n'est réellement performant que s'il atteint le résultat escompté en respectant un niveau de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit efficient. » (SELMER, 1998, p. 41).

C'est aussi un « Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque : Faire un tel travail en si peu de temps, c'est une véritable performance. » (LAROUSSE).

On peut dire donc que la performance est la capacité d'effectuer des tâches rapidement et en peu de temps. C'est la capacité de réaliser efficacement une tâche donnée.

Partant de ces définitions de Rendement et Performance des salariés, on constate que les deux notions sont en liaison, car les deux s'intéressent au processus de la productivité de l'employé.

La relation entre le rendement et la performance des salariés existe dans le fait que les dirigeants des entreprises adoptent une culture organisationnelle, par laquelle ils fixent des objectifs à atteindre tels que : assuré l'augmentation de la productivité. Ces objectifs dépendent directement de rendement et de la performance des employés, c'est-à-dire que les salariés se présentent comme étant des leviers d'atteinte des objectifs.

Le salarié une fois qu'il se voit comme étant un élément considérable au sein de l'entreprise, il se motive automatiquement. Cette considération se manifeste du fait que les dirigeants implantent au sein de leur organisation une culture organisationnelle forte et positive. Cette culture d'entreprise forte se caractérise par l'esprit de la compétitivité, que ce soit entre l'entreprise et ses concurrents ou entre les salariés de l'entreprise elle-même. Cet aspect de compétitivité rend le salarié plus productif pour montrer sa force (manuelle ou intellectuelle), sa capacité d'innover du nouveau... etc. Ce qui veut dire qu'il sera plus performant, une fois que les dirigeants évaluent sa performance, cela conduit à des promotions des postes qui veulent dire, un salaire de plus.

Donc, c'est à travers cela que le rendement des salariés se diffère d'un bon et mauvais rendement et c'est ici que la relation entre le rendement et la performance réside.

2. Le rendement : outil de mobilisation et de développement dans l'entreprise.

Le rendement des salariés est un outil essentiel pour la mobilisation et le développement dans l'entreprise. Il s'agit de mesurer la performance, l'efficacité et le processus de production des salariés. Pour connaître comment le rendement se présente comme un outil de mobilisation et de développement dans l'entreprise, on devait d'abord connaître que signifie la mobilisation.

Pour CAPUL et GARNIER« La mobilisation est un processus qui conduit un ensemble de personnes ayant conscience de leur intérêt commun à s'organiser pour le défendre ou le promouvoir » (CAPUL & GARNIER, 1999, p. 45).

Aussi« La mobilisation est reconnue comme un élément déterminant de la performance individuelle du personnel et globale de l'organisation. »(LEMIRE & GAGNON, 2002, p. 113).

On peut dire donc que la mobilisation se présente comme étant une source de motivation pour atteindre un objectif bien tracé et bien défini. À cet effet la question qui se pose est de : Comment utiliser le rendement comme outil de mobilisation des salariés ?

Pour utiliser le rendement comme outil de mobilisation, il est important de mettre en place un système de mesure du rendement clair et précis. D'instauré un processus d'évaluation de rendement des salariés par les dirigeants. À noter que cette évaluation doit être communiquée à l'ensemble de personnel de l'entreprise.

« La performance de vos employés doit être gérée et suivie afin de les garder mobilisés. »(CARREFOUR RH, 2022). Partant de cet énoncer, pour assurer et garder la mobilisation des salariés les gestionnaires de l'entreprise devraient suivie, et évaluer le rendement de chacun de ces derniers. L'évaluation du rendement au travail est utilisée par toutes les organisations pour mesurer la performance des salaries, c'est une étape cruciale du système de gestion de rendement.

«De récents travaux proposent que la justesse perçue de l'évaluation de rendement, peut grandement affecter la relation entre le gestionnaire et l'employé, ainsi que, la performance, la satisfaction au travail et le bien-être des employés évalués » (GRENIER, CHICCHIO, & BEAULIEU, 2012). Donc de ce fait, l'évaluation de rendement offre des avantages significatifs aux propriétaires d'entreprises et aux salariés.

Pour les salariés :**➤ L'évaluation de rendement aide à développer les compétences des salariés :**

L'évaluation du rendement au travail donne aux gestionnaires la possibilité de se concentrer sur la performance individuelle de chaque employé. Grâce à l'évaluation, l'employé prendra connaissance de ses forces et de ses lacunes qui entravent sa

carrière afin qu'il puisse déterminer le besoin de formation et améliorer ses compétences au profit la nature de son travail.

➤ **Augmentation des salaires et des récompenses :**

Les salariés qui reçoivent des notes élevées reçoivent souvent des récompenses telles que des primes, des augmentations de salaire ou même des promotions, en fonction du mérite de chaque salarié.

Pour les propriétaires d'entreprise :

➤ **Aide à établir une relation solide entre l'organisation et les salariés :**

Les propriétaires d'entreprise fournissent des commentaires qui améliorent la performance des salariés en fonction de l'évaluation de chacun, ce qui conduit à remonter le moral des employés et à construire ainsi une relation positive entre les salariés et les propriétaires d'entreprise qui les considèrent et encouragent à bien travailler.

➤ **Encourager les salariés :**

En identifiant les compétences et les talents des employés, l'organisation pourra encourager les employés à développer leurs compétences fonctionnelles afin d'améliorer les conditions de travail et d'augmenter la productivité.

De plus, cette évaluation affecte grandement la longévité de l'employé dans l'organisation et sa promotion à des postes supérieurs au sein de l'organisation ainsi il assure le développement de l'organisation. En outre, l'évaluation de rendement se caractérise par la satisfaction des besoins psychologiques des salariés à travers la considération, la responsabilisation des salariés, la communication, les compétences et la vision. Et cela forme ensemble les leviers de la mobilisation. Et c'est donc un moyen pour mobiliser et motiver les salariés et un véritable outil de développement dans l'entreprise.

Figure 3 : Les 6 leviers de la mobilisation selon (IMO).



Source : (PROACTION INTERNATIONAL, 2022)

3. Evaluation de rendement :

« L'évaluation de rendement des employés consiste à porter un jugement sur les activités de travail exercées par ces derniers pendant une période déterminée. Afin d'éviter frustrations, confusion ou litiges, ce jugement doit s'appuyer sur des critères explicites, objectifs et connus des employés. L'évaluation de rendement implique l'identification des forces et faiblesses des employés d'une organisation tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir-être. Ce temps d'arrêt permet au gestionnaire de regarder l'évolution de l'employé, et de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaite obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées. » (MCKINNON, 2014).

L'évaluation de rendement est un processus important et essentiel pour les entreprises qui cherchent à mesurer la performance de leurs salariés. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses de chaque salarié, ainsi que les domaines et les pratiques dans lesquels des améliorations et des évolutions sont nécessaires.

Le système d'évaluation du rendement joue un rôle important dans la vie administrative des entreprises, tant pour le salarié lui-même, où il peut connaître les forces et les faiblesses

de sa performance. Ou pour le gestionnaire, car il constitue un outil qui le guide dans la conduite du parcours professionnel de ses collaborateurs. Ainsi on peut dire que l'évaluation du rendement des salariés a de différents objectifs, d'un côté pour les salariés et de l'autre pour les gestionnaires des organisations.

Les objectifs sont cernés les différents concepts applicables à l'appréciation du rendement et de répondre aux questions fondamentales.

3.1.Évaluation du rendement et objectifs des salariés :

Les salariés qui travaillent pour atteindre leurs objectifs à travers un bon rendement et une meilleure performance ont plus de chance pour réussir. Les objectifs tracés fournissent une orientation, améliorent la motivation et augmentent la responsabilité au sein de l'organisation. Ce bon rendement vient du fait qu'il s'évalue (évaluation de rendement). L'évaluation de rendement est un outil essentiel pour mesurer la performance des salariés dans une organisation.

Cependant, il est important de comprendre comment les objectifs des salariés sont liés à l'évaluation de leur rendement.

Les objectifs des salariés :

« Les objectifs des employés sont des moyens de mesurer les progrès et les performances des membres d'une équipe. Ceux-ci peuvent aider les employés à mieux comprendre leurs rôles » (INDEED, 2023).

Les objectifs des salariés sont les résultats spécifiques que les salariés sont censés atteindre dans leur travail. Ils sont des outils pour mesurer les performances des membres d'une équipe. Ceux-ci peuvent aider les salariés à mieux comprendre leurs rôles. Ces objectifs peuvent être individuels ou collectifs et sont définis en fonction des besoins de l'entreprise.

« Dans certaines organisations, les dirigeants et les gestionnaires demandent aux employés de se fixer des objectifs chaque année, chaque trimestre ou même chaque mois.» (ANTONOW, 2023).

Partant de cet énoncé, on constate que les objectifs des salariés sont en évaluation chaque année, chaque trimestre et même chaque mois du fait que les dirigeants demandent à

leurs employés de tracer des objectifs durant ces différentes périodes de l'année, qui signifie que le processus d'évaluation de rendement et mise en place.

À noter que les objectifs tracés par les salariés doivent être créés en utilisant l'acronyme **SMART** qui signifie Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste et Temporel. « Ces objectifs SMART clarifient les responsabilités, ce qui aide les employés et les responsables à comprendre les attentes des rôles. Ils aident également les employés à développer les bonnes compétences et à progresser dans leur carrière. » (INDEED, 2022).

Une fois que les objectifs ont été définis et tracés, l'évaluation de rendement intervient pour mesurer les résultats. Lors de cette évaluation, les objectifs des salariés sont évalués en fonction des résultats obtenus. Si les salariés atteignent leurs objectifs, cela peut entraîner une augmentation de salaire, une promotion ou d'autres avantages. Si les salariés ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs, des mesures correctives peuvent être prises, telles que la formation supplémentaire ou la révision des objectifs.

3.2.Évaluation du rendement et objectifs de l'organisation :

L'évaluation de rendement et les objectifs de l'organisation sont deux éléments étroitement liés dans la gestion des ressources humaines. C'est un processus important pour assurer que les salariés atteignent les objectifs de l'organisation.

Objectifs de l'organisation :

Les objectifs de l'organisation peuvent être considérés «comme l'une des responsabilités les plus importantes ; Étant donné que le processus de définition des objectifs de l'entreprise permettrait aux chefs d'entreprise d'atteindre la position qu'ils souhaitent atteindre dans l'avancement du travail, et pas seulement, les objectifs clairs de l'entreprise aident à maintenir la participation des employés, ce qui se reflète dans la prospérité de ces employés et leur contribution réelle et effective au succès des établissements à long terme.»(TALENTIME, 2022).

De plus, « Un objectif est le but concret et souvent quantifiable que l'organisation se propose d'atteindre dans un délai précis. Une organisation peut se fixer des objectifs à court, moyen et/ou long terme. » (STG, 2009).

À travers ces énoncés les objectifs de l'entreprise sont les objectifs que l'organisation veut atteindre à travers les activités économiques qu'elle exerce. Ces objectifs doivent être

multiples et doivent être bien définis pour réussir, car l'avenir et la survie de l'entreprise dépendront de ces objectifs. Ils peuvent inclure des éléments tels que la croissance des ventes, l'amélioration de la qualité des produits ou services, la réduction des coûts, etc. En revanche, les objectifs de l'organisation doivent être clairs, mesurables et alignés sur la stratégie globale de l'entreprise.

Mais la question qui se pose est : comment l'évaluation de rendement se présente comme une étape cruciale dans les entreprises pour atteindre les objectifs de cette dernière ?

L'évaluation de rendement aide les organisations à évaluer la performance de ses salariés, elle peut aider les organisations à atteindre leurs objectifs en identifiant les forces et les faiblesses des employés, elle aide les organisations à identifier les employés qui ne répondent pas aux attentes et à prendre les mesures appropriées, comme une formation supplémentaire ou une réaffectation, pour s'assurer que tous les employés contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

De plus, l'évaluation de rendement peut également fournir aux organisations des informations précieuses sur les performances de tous les employés. Ces informations servent à identifier les tendances, les forces et les faiblesses, et prendre des décisions concernant la formation, la promotion et la rémunération.

Partant de l'objectifs majeur des organisations qui est l'augmentation de la productivité, on constate que l'entreprise doit mener une sorte d'opération au sein d'elle pour mobiliser les salariés afin qu'ils présentent un bon rendement qui engendrera un impact positif sur l'augmentation de la productivité de l'entreprise. Cette opération est l'évaluation de rendement.

À partir de cette stratégie d'évaluation de rendement, l'entreprise augmente le rendement de ses salariés, et cette augmentation vient du fait que les dirigeants des entreprises mènent des opérations d'évaluation de rendement par laquelle ils distinguent les meilleurs et les bons éléments et de les récompenser afin de motiver les moins compétents.

3.3.Le processus d'évaluation du rendement :

Le processus d'évaluation du rendement est un outil essentiel pour les organisations afin de mesurer la performance de leurs salariés. Cette évaluation permet de déterminer les forces et les faiblesses de chaque salarié, ainsi que les domaines où ils peuvent s'améliorer.

L'objectif principal de l'évaluation du rendement est d'identifier les compétences et les connaissances des employés qui doivent être améliorées, ainsi que de fournir une rétroaction constructive pour favoriser leur développement professionnel et pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est un levier de développement stratégique.

Plusieurs définitions sont apparues pour le processus d'évaluation du rendement à savoir : « L'évaluation du rendement est un processus continu visant à fixer des objectifs, à évaluer les progrès, et à offrir en permanence un accompagnement (coaching) et une rétroaction pour faire en sorte que les employés atteignent leurs objectifs, notamment pour ce qui est de leur carrière. » (CCHRSC, 2012).

« Les évaluations du rendement sont essentielles pour prendre le pouls de votre équipe. Elles vous aident à identifier les points forts et faibles de vos employés, et à vous assurer qu'ils gardent le cap vers les objectifs communs. » (ADECCO, 2022).

L'évaluation du rendement est une activité qui consiste à évaluer la performance réelle de l'employé pour une période donnée. Elle a plusieurs étapes, parmi ces étapes en trouve la rétroaction qui est l'une des phases cruciales dans le processus d'évaluation de rendement, la planification, l'évaluation, et le Suivi.

3.3.1. La planification :

« La phase de planification est un exercice au cours duquel les gestionnaires et les employés travaillent conjointement à plusieurs fins :

- Élaborer un plan qui précise les tâches ou produits à livrer, les résultats attendus et les indicateurs ou normes qui seront utilisées pour évaluer le rendement.
- Déterminer et réviser les rapports entre la description d'emploi de l'employé, son plan de travail, et les objectifs et le plan stratégique de l'organisation.
- Définir les objectifs de formation qui aideront l'employé à améliorer les compétences, connaissances et habiletés qui sont utiles à son travail.
- Fixer les objectifs liés au parcours professionnel, qui peuvent être intégrés à une planification à plus long terme de la carrière. » (CCHRSC, 2012).

La première étape du processus d'évaluation de rendement est la planification. Cette étape sert à définir les objectifs et les attentes de l'entreprise envers ses salariés, ainsi qu'à instaurer un plan d'action pour atteindre ces objectifs. Il est également important de déterminer les

critères d'évaluation, tels que les compétences techniques, les compétences interpersonnelles et les résultats quantitatifs, qui seront utilisés pour évaluer le rendement des salariés.

3.3.2. L'évaluation :

Pendant cette phase, les dirigeants posent la question, comment évaluer ? En se basant sur des critères objectifs menant à une appréciation de la performance et des comportements qui se traduisent à une reconnaissance au mérite, elle consiste à recueillir des données sur la performance de chaque employé en fonction des critères d'évaluation définis précédemment (évaluer les points faibles et les points forts, identifier les résultats à atteindre par l'employé pour la nouvelle période...etc.).

3.3.3. La rétroaction :

C'est une phase cruciale dans le processus de l'évaluation de rendement car elle joue un double rôle l'un pour les salariés d'une organisation de point qu'elle les aide à améliorer leur performance, et l'autre pour l'organisation du fait qu'elle aide à la contribution de l'objectif majeur des entreprises qui est la performance et l'augmentation de la productivité. Il est important de donner une rétroaction honnête et équilibrée.

Plus spécifiquement, la rétroaction se définit comme étant : « une communication qui donne à une personne des informations sur la façon dont elle affecte les autres. Cette information peut l'aider à reconsidérer son comportement et éventuellement le changer » (CONCEPTRH, 2022).

Pour Louise Leroux : « La rétroaction positive permet de renforcer les comportements jugés désirables. Elle répond à un besoin de reconnaissance, de motivation et de valorisation personnelle. La rétroaction critique vise essentiellement à modifier un comportement non-désirable ou une performance inefficace. Cette rétroaction est plus exigeante au niveau communicationnel car elle suscite des réactions de défense. L'important, dans ces situations, est d'avoir une intention constructive c'est-à-dire d'être orienté sur l'amélioration tout en évitant les critiques ou les jugements. » (LEROUX, 2016).

De cette logique dialectique on constate qu'il existe deux sortes de rétroaction positive et constructive. La rétroaction positive c'est de déclarer à un employé qu'il a un bon rendement, mais elle doit être souvent et régulière, tout de suite après un bon coup. Le fait de reconnaître un bon rendement et bonne performance d'un salarié cela constitue une précieuse source de

motivation. La rétroaction constructive, c'est de parler à l'employé qu'il est sensé d'améliorer son rendement dans un domaine, ce type de rétroaction doit toujours porter sur une action et non sur un employé et qu'il où la personne est encouragée à discuter de ses réalisations et de ses objectifs avec son superviseur.

3.3.4. Le suivi :

La dernière étape du processus d'évaluation de rendement est le suivi. Cette étape consiste à surveiller la performance de l'employé après la mise en œuvre du plan de l'organisation. Il est important de continuer à fournir un suivi et une rétroaction régulière et de suivre les progrès de l'employé afin de s'assurer que les objectifs sont atteints et que la performance s'améliore.

3.4. Les outils de l'évaluation du rendement :

« Les outils pour évaluer du rendement sont multiples : entretiens, grilles d'évaluation, questionnaire, formulaires, rapports... Il s'agit donc de bien organiser la manière dont vous souhaitez mettre en place l'évaluation du rendement pour que celle-ci soit efficace et pertinente, et ne soit pas synonyme de perte de temps. » (MONPORTAILRH, 2019).

Ajoutant à cela les formulaires d'évaluation du rendement qui sont un outil qui permet d'orienter et d'alimenter la conversation lors de l'évaluation du rendement. La première partie de ce formulaire généralement comprend les renseignements personnels de l'employé évalué par exemple : Nom et prénom de l'évaluateur, ainsi que son poste au sein de l'organisation.

3.5. Les avantages de l'évaluation du rendement :

Les évaluations de rendement offrent plusieurs avantages aux organisations et aux employés. Voici quelques-uns des avantages les plus courants :

- Développer et améliorer la performance des collaborateurs.
- Accroître le sens des responsabilités par la prise de conscience de l'employé que sa performance est sujette à évaluation.
- Atteindre l'efficacité organisationnelle en améliorant le niveau des services fournis par l'organisation en général.
- Fournir une rétroaction sur les processus de gestion des ressources humaines, y compris la sélection, le recrutement, la formation, la conception des tâches et la planification de la main-d'œuvre.

- Améliorer la communication organisationnelle entre le patron et les subordonnés grâce à une meilleure compréhension des supérieurs de leurs employés et à la réalisation de la justice entre les employés et leur sentiment de cela grâce à une évaluation juste.
- Objectivité dans les décisions en matière de ressources humaines, où les décisions sont prises sur la base des informations obtenues à partir de l'évaluation de manière objective et sans parti pris, et contribué à établir une planification stratégique solide pour les ressources humaines basées sur des informations précises et à identifier les besoins de formation des individus sur des bases objectives solides.

3.6.L'objectif de l'évaluation du rendement :

« L'organisation utilise des systèmes d'évaluation des performances des employés pour fournir les informations nécessaires à l'organisation, en particulier pour la gestion des ressources humaines, ce qui lui permet d'utiliser ces informations pour un ensemble d'objectifs, dont les plus importants sont les suivants :

- Informer les employés eux-mêmes sur la qualité et l'efficacité de leur travail ; Il s'agit de connaître et de développer au mieux les performances.
- Déterminer la pertinence de l'emploi actuel du salarié et déterminer la possibilité de le muter à un autre emploi ou de se passer de ses services s'il n'est pas hautement qualifié dans son emploi actuel.
- Déterminez les augmentations de salaire, les primes et les indemnités que l'employé peut recevoir, et il s'agit d'une forme de rémunération au rendement. » (ODAIBAT, 2022).

En somme, l'évaluation de rendement est un processus important qui peut apporter de nombreux avantages pour les organisations et les employés. Cependant, il est important de veiller à ce que le processus soit équitable, transparent et basé sur des critères clairs pour garantir que les résultats finaux de cette évaluation seront corrects et précis.

Voici un tableau qui résume les conditions de succès de processus d'évaluation du rendement :

Tableau 1: Les conditions de succes de l'entrevue d'evaluation du rendement.

Les conditions de succès de l'entrevue d'évaluation du rendement	
Le supérieur doit...	
À faire	À éviter
donner le temps au subordonné de s'auto-évaluer, de se préparer;	informer le subordonné à la dernière minute de l'entrevue;
choisir un environnement tranquille et propice à la discussion;	se laisser déranger par le téléphone, des visites, etc.;
bien préparer l'entrevue (par exemple en établissant un plan de la rencontre);	ne pas se préparer;
poser des questions et encourager le subordonné à participer et à exprimer ses idées et ses émotions;	interrompre le subordonné et ne pas lui permettre de s'exprimer ni de participer à la discussion;
écouter, écouter et écouter;	parler constamment;
se préparer à entendre des commentaires négatifs,	être continuellement en désaccord avec le

confus, ainsi que des critiques;	subordonné ou nier tout ce qu'il dit;
contenir ses émotions;	exprimer ses émotions;
se comporter comme un coach, un facilitateur, un guide;	jouer au détective ou au juge;
être précis autant à propos des succès de l'employé qu'à propos de ses échecs;	insister seulement sur les erreurs et les problèmes;
chercher à comprendre;	adresser des blâmes ou des reproches;
répéter ce que le subordonné a exprimé;	chercher à imposer ses opinions;
centrer la discussion sur la résolution des problèmes à l'avenir;	centrer la discussion sur la description des problèmes passés et de leurs causes;
appuyer ses propos sur des faits, c'est-à-dire des résultats et des comportements;	qualifier la personnalité du subordonné;
établir conjointement avec l'employé les objectifs, le plan d'action et les moyens de s'améliorer, de partager ses idées.	imposer son jugement, ses objectifs et son plan d'action.

Source :(HAINES, 1998, p. 366)

4. La culture organisationnelle et son impact sur le rendement :

La culture organisationnelle est l'un des concepts de la fonction RH. Elle joue un rôle clé dans la création d'un environnement approprié qui améliore et développe le rendement au sein des organisations.

Une culture organisationnelle forte et positive conduit à un bon rendement et c'est ce que Kotter et Heskett affirment : « les fortes cultures créent une excellente performance » (KOTTER & HESKETT, 1992, p. 21).

Paul Goldman confirme que : « Lorsque votre culture s'aligne sur les stratégies et les objectifs commerciaux de votre entreprise, elle accélère votre croissance, accroît le rendement de vos employés, réduit les risques et renforce votre marque. Dans le cas contraire, vos employés ne se sentiront pas aussi concernés par leur travail et ne seront donc pas aussi productifs. Votre entreprise risque de ne pas atteindre ses objectifs de revenus, de croissance et de rentabilité. » (GOLDMAN, 2022). Les entreprises s'efforcent toujours d'être efficaces et efficaces sur le plan administratif, la culture organisationnelle accorde une grande attention au développement de la performance, grâce à des méthodes de gestion modernes. L'une des tendances récentes de ces organisations est l'attention portée à la culture organisationnelle des entreprises. La culture organisationnelle affecte grandement la performance des employés dans les organisations et les entreprises. La culture organisationnelle est la façon dont les employés perçoivent une organisation et les valeurs et croyances qui régissent leur comportement au sein de celle-ci.

Plus la culture organisationnelle est forte et conforme aux valeurs de l'entreprise et aux valeurs de ses employés, plus que cela conduit à une augmentation de la performance de l'employé. De plus si la culture organisationnelle est positive et encourage le travail d'équipe, alors cela peut conduire à l'amélioration des performances des employés et à l'augmentation de leur productivité. Cela mène à une augmentation de rendement chez les salariés.

En outre, une culture organisationnelle forte augmente la motivation et l'engagement de ses salariés, le fait de partager les mêmes valeurs et normes au sein d'une même organisation cela renforce leur sentiment d'appartenance et la fierté du faire partie de personnel de cette entreprise, donc ils se sentent plus motivés pour donner le plus et le meilleur d'eux-mêmes.

D'un autre côté la culture organisationnelle est un facteur de compétitivité, non seulement faire de la compétition face à des organisations concurrentes, mais aussi entre les salariés

d'une même entreprise, qui conduit directement à un engagement de plus par ces derniers en vue d'atteindre leurs objectifs qui son tracé par cette culture telle que la promotion des postes et l'augmentation des salariés.

5. Le travail en équipe et l'amélioration du rendement :

Le travail en équipe peut améliorer considérablement le rendement des employés. Mais avant de parler sur ça, il est important de comprendre la notion d'équipe.

Le terme équipe se définit comme étant un : « Groupe de personnes ayant le même but ou devant accomplir un travail commun. » (LINTERNAUTE, 2021). Le travail en équipe peut donc être défini comme l'ensemble des tâches et des actions qu'un groupe d'individu affectent pour atteindre un objectif commun. Le travail d'équipe présente plusieurs effets qui doivent être pris en considération pour qu'une équipe fonctionne efficacement et atteigne ses objectifs. Parmi les principaux effets du travail en équipe en trouve :

- L'Amélioration du rendement de l'entreprise.
- La collaboration et la coordination des efforts pour atteindre leurs objectifs.
- L'amélioration de la communication entre les membres, car elle est essentielle pour réussir l'équipe. Les membres d'une équipe doivent être dans la mesure de partager les informations pour résoudre les problèmes, de faire entendre la parole des autres.
- Une meilleure gestion des conflits : par l'instauration d'une culture à qui tous les membres doivent s'aligner.

Enfin, le travail en équipe peut permettre aux employés de se soutenir mutuellement et de se motiver les uns les autres, ce qui peut conduire à une augmentation de la productivité et de la qualité du travail.

Synthèse du chapitre :

Par ce qui précède, on peut dire que le bon rendement au travail est l'un des objectifs les plus importants de l'organisation il est considéré comme le noyau d'une organisation et celle-ci tente de l'augmenter et de le soulever afin d'assurer un bon processus ainsi que d'atteindre ses objectifs, y compris l'augmentation de la productivité.

L'une des bases ou l'un des éléments de base pour améliorer le rendement des salariés au sein d'une organisation, est que cette dernière adopte une culture organisationnelle solide forte et positive tout en fait considération à l'aspect humain des salariés pour réussir.

PARTIE II

La partie pratique

Chapitre IV:
Présentation de l'organisme
d'accueil, pré-enquête et
cadre méthodologique.

Préambule :

Après avoir passé en revue les concepts théoriques les plus importants liés à la culture organisationnelle et au rendement des salariés, nous aborderons dans ce chapitre une présentation a notre organisme d'accueil et son historique, ainsi que la méthodologie de l'étude de terrain afin de mené correctement la recherche.

1. Aperçu historique de la DTP :

La direction des travaux publics (D.T.P) de la wilaya de Bejaïa est une administration publique sous-tutelle du ministère des travaux publics (M.T.P) ayant pour mission la gestion technique des projets de développements routiers et maritimes importants inscrits dans le cadre des plans annuels. La gestion et l'entretien de réseau routier de Bejaïa est à la charge des neufs (09) subdivisions implantées sur le territoire de la wilaya, gérées par la direction des travaux publics.

La direction travaille en collaboration avec d'autre direction telle que la direction de l'hydraulique et la direction des transports aussi que des services de la wilaya.

Anciennement, les travaux publics étaient dénommés par les autorités françaises « Pont et Chaussés » qui avaient pour rôle de développer et d'améliorer les infrastructures existantes, ils ont ainsi établi les bases d'une administration forte qui a permis la construction des bâtiments civils et militaires, en plus d'asseoir son emprise sur le territoire colonise dont notamment notre pays. Après l'indépendance, les responsables ont suivi durant quelques années le même organigramme et l'ont amélioré au fur et à mesure des besoins de fonctionnement du pays.

En 1987 la dénomination « Pont et Chaussés » a changé et devient « Direction des Infrastructures » qui regroupe : le service des infrastructures de base, service de l'hydraulique et le service de la construction, et service des moyens.

En 1990, il a été décidé de procéder à la création des directions indépendantes ayant été dénommées : direction des travaux publics (D.T.P), direction de l'hydraulique et direction de l'urbanisme et de l'habitat pour répondre aux besoins de citoyens.

2. Présentation de la DTP :

2.1. Les données :

La direction des travaux publics de Bejaïa comporte 808 agents répartis comme suit (donnés décembre 2022) :

- 160 fonctionnaires
- 648 contractuels dont : - 236 agents contractuels émergents sur les budgets d'équipements et de la wilaya.
- 412 agents contractuels émergents sur les budgets de l'État.

2.2. Les missions de la DTP :

- Collecter et évaluer de manière centralisée les données destinées à assurer la construction, le développement et l'entretien des infrastructures de base et à assurer la mise en œuvre des mesures déterminées.
- Veiller au respect des normes des études de construction pour l'exploitation et l'entretien des infrastructures de base.
- Planification et mise en œuvre d'un appui technique aux municipalités dans l'entretien des routes urbaines et des routes municipales.

3. L'Organigramme de la DTP :

3.1. Le directeur de la DTP :

Dirigé par un directeur général, son rôle est représenté dans la gestion optimale et bonne de l'institution, la ratification des décisions puis leur signature et la responsabilité directe sur l'ensemble de l'institution et de ses biens.

3.2. Les services de la DTP :

En application des dispositions de l'article 8 du décret exécutif n° 05-436 du 8 Chaoual 1426 correspondant au 10 novembre 2005, susvisé, le présent arrêté a pour objet de déterminer l'organisation et le fonctionnement des services, des subdivisions territoriales et fonctionnelles des directions des travaux publics de wilayas. La DTP de Bejaïa se dispose de 04 services dont chaque service se compose de 03 bureaux:

3.2.1. Service de développement des infrastructures routières (S.D.I.R):

Composer de 3 bureaux :

- Bureau des études des infrastructures routières (B.E.I.R)
- Bureau de réalisation des infrastructures routières (B.R.I.R)

- Bureau de réalisation des ouvrages d'art (B.R.O.A)

3.2.2. Service de l'exploitation et de l'entretien du réseau routier (S.E.E.R.R) :

- Bureau de l'exploitation des infrastructures routières et de la sécurité routière (B.E.I.R.S.R)
- Bureau de l'entretien des infrastructures routières (B.E.I.R)
- Bureau de l'exploitation et de l'entretien des ouvrages d'art (B.E.EO.A)

3.2.3. Service des infrastructures aéroportuaires et/ou maritimes (S.I.A.M) :

- Bureau des études et de réalisation des infrastructures maritimes (B.E.R.I.M)
- Bureau des études et de la réalisation des infrastructures aéroportuaires (B.E.R.I.A)
- Bureau de l'entretien et de la conservation (B.E.C)

3.2.4. Service de l'administration et des moyens (S.A.M) :

- Bureau de la gestion de ressources humaines (B.G.R.H)
- Bureau de budget et de la comptabilité et des moyens (B.B.C.M)
- Bureau des marches, du contentieux et des archives (B.M.C.A)

3.3. Les subdivisions :

3.3.1. Les subdivisions fonctionnelles

Conformément au dispositif de l'article 7 du décret exécutif n° 05-436 du 8 Chaoual 1426 correspondants au 10 novembre 2005, susvisé, il est créé des subdivisions fonctionnelles auprès des directions des travaux publics de wilayas conformément à l'annexe jointe au présent arrêté. Elles sont placées sous l'autorité du directeur des travaux publics de wilaya. À cet effet, la DTP de Bejaïa se dispose de trois (03) subdivisions fonctionnelles, elles sont organisées comme suivent :

La subdivision fonctionnelle TUNNELS (tunnel de kherrata) : elle comprend les structures suivantes :

- Section de l'Entretien des Tunnels.
- Section Maintenance des Equipements et de la Surveillance des Tunnels.

La subdivision fonctionnelle de la GESTION des PARCS à MATERIEL des travaux publics : elle comprend les structures suivantes :

- Section « Location Exploitation. »
- Section « Atelier d'Entretien et de Réparation. »
- Section« Approvisionnement. »
- Section de l'Administration et de la Comptabilité.

La subdivision fonctionnelle MARITIME : elle comprend des structures suivantes :

- Section du Parc à Matériel, des Moyens et de Suivi du Personnel.
- Section de l'Entretien Courant des Infrastructures Maritimes
- Section de la Préservation du Domaine Public Maritime.

3.3.2. Les subdivisions territoriales :

Conformément au dispositif de l'article 6 du décret exécutif n° 05-436 du 8 Chaoual 1426 correspondants au 10 novembre 2005, susvisé, il est créé des subdivisions territoriales auprès de chaque daïra. Elles disposent pour leurs fonctionnements des sections suivantes :

- Section des moyens et de suivi personnel.
- Section de développement et des infrastructures routières et des ouvrages d'art.
- Section de l'exploitation et de l'entretien périodique des infrastructures routières et des ouvrages d'art.
- Maison cantonnière.

À cet effet, la DTP de Bejaïa contient 12 subdivisions territoriales réparties sur 12 D'aira à savoir :

Adekar/ Amizour/ Akbou/ Bejaia/ Seddouk/ Sidi-Aich/ Kherrata/ El-kseur/ Béni-Maouche/ Chemini/ Aokas/ et Souk-El-Tenine.

4. La pré-enquête :

La pré-enquête est une étape préliminaire cruciale et importante dans la réalisation d'une recherche à laquelle on doit recourir pour mieux connaître le terrain qui consiste à collecter des informations générales sur le sujet étudié.

Selon Gravel : « le but de la pré-enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaboré est d'une part suffisant, et d'autre part correct pour recueillir les données dont on a besoin. On verra donc si les questions sont comprises dans le sens où elles ont été élaboré » (GRAVEL, 1978, p. 20)

Cette pré-enquête nous donne l'opportunité d'expérimenter de première main le sujet à l'étude. On a effectué notre pré-enquête de 01/03/2023 jusqu'à 06/04/2023 au niveau de la direction des travaux publics de Bejaïa, une période durant laquelle on a pu collecter un maximum d'informations nécessaires à notre recherche. Les conditions de notre enquête ont été favorables malgré la surcharge de travail des fonctionnaires. Notre enquête après compte l'utilisation d'un seul instrument d'enquête qui est le questionnaire.

5. La méthode de recherche adoptée :

5.1.La méthode de recherche :

Selon Maurice Angers « La méthode dicte une manière de concevoir et planifier son travail, sur un objet d'étude en particulier elle peut intervenir de façon plus au moins précise à toute les étapes de recherche ou à l'une ou à l'autre » (ANGERS, 1997, p. 365).

Selon Grawitz « elle est constituée d'ensemble d'opérations intellectuelles par laquelle une discipline cherche à atteindre la vérité quelle poursuite, les démontrés, les vérifiées. Cette conception de la méthode dans le sens général de procédure logique inhérente à toute démarche scientifique ». (GRAWITZ M, 1986, p. 351).

Selon Jean Luis Loubet Del Bayle : « la méthode est définit comme l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée » (LOUBET DEL BAYLE, 2000, p. 120).

Chaque thème de recherche exige une méthode à suivre, car elle sert à « garder la route, éclairer » (COMBESSIE, 1998, p. 09). Autrement dit, C'est le plan par lequel le chercheur peut bâtir son étude sur un phénomène bien précis.

Toute recherche est basée sur des données collectées sur le terrain. Cette collecte des données se faite à travers des techniques d'une méthode bien définie. Cependant, il existe deux méthodes de recherche qui sont : la méthode qualitative et la méthode quantitative. Pour notre recherche relative à l'impact de la culture organisationnelle sur le rendement des salariés à la DTP de Bejaia, nous avons adopté la méthode quantitative.

➤ **La méthode quantitative :**

La méthode quantitative est « un ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes ...les mesures peuvent être ordinaire de genre plus grand ou plus petit ou numérique avec usage des calculs » (BOUDON, 1969, p. 31).

D'autre part selon Maurice Angers : « la méthode quantitative vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales ou numériques avec l'usage de calculs » (ANGERS, 1997, p. 09).

C'est une méthode par laquelle on peut mesurer et calculer le phénomène d'étude.

6. La technique de collecte des données :

Toute recherche scientifique que ce soit en sciences sociales ou en sciences en général, doit compter l'utilisation des techniques bien définies, afin de pouvoir rassembler les informations relatives, et recueillir des données nécessaires à notre thème de recherche.

La technique se définit comme : « un moyen précis pour atteindre un résultat partiel, à un niveau et à un moment précis de la recherche. Cette atteinte de résultat est directe et relié de concret, de fait observer de l'étape pratique » (AKTOUF, 1987, p. 27).

Pour Alain Desreumaux : « Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale » (DESREUMAUX, 1992, p. 66).

Dans notre recherche, on a opté à l'utilisation du questionnaire comme technique de recherche, et d'investigation sur le terrain.

➤ **Questionnaire :**

Pour Maurice Angers : « technique direct d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de 12 façons directives, et de faire des prélèvements quantitatifs en vue de trouver des relations mathématiques et faire des comparaisons chiffrées» (ANGERS, 1997, p. 46).

Le questionnaire se définit aussi comme étant : « technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil, pré-enquête et cadre méthodologique.

informations et de constituer des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques » (BRANGIER, LANCRY, & LOUCHE, 2004, p. 670).

Nous avons utilisé le questionnaire afin de pouvoir donner à notre recherche une certaine scientificité et de vérifier statistiquement le phénomène étudié, ajouter à cela le questionnaire offre beaucoup d'avantages essentiels à la collecte des données à savoir :

- C'est une technique qui ne demande pas beaucoup de temps.
- Il peut être distribué dans les lieux du travail comme il peut être distribué à domicile (hors travail).
- Il est aussi utilisé dans le but de recueillir un maximum d'informations, vu qu'il s'applique sur un grand échantillon.

Notre questionnaire se compose de 23 questions réparties en 4 axes :

Le premier : concerne les informations personnelles.

Le deuxième : concerne la nature de la culture organisationnelle au sein de l'administration.

Le troisième : concerne la culture organisationnelle et les règles bureaucratiques dans l'administration.

Le quatrième : est consacré pour le rendement des salariés.

7. La population d'étude :

Selon Maurice Angers, la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche » (ANGERS, 1997, p. 228/229). La population ciblée par notre recherche est bien toutes les catégories administratives (cadre supérieur, cadre, administrateur... etc.) qui comporte 160 salariés auxquels on a distribué 40 questionnaires.

On a écarté les contractuels de notre population d'étude parce qu'ils représentent un ensemble de salariés hétérogènes dont la durée du contrat se diffère d'un salarié à l'autre. Nous considérons que ces contractuels ne sont pas impliqués suffisamment dans la culture organisationnelle de la DTP, ce qui veut dire qu'ils ne pourront pas répondre sur les questions de notre questionnaire. Par conséquent, notre population d'étude est composée de 160 salariés (les permanents qui ont de l'expérience professionnelle, et qui développent un sentiment d'appartenance à leur institution).

8. L'échantillon :

«L'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon » (ANGERS, 1997, p. 229).

D'après Aktouf : « On définit l'échantillon comme étant une petite quantité d'un produit destiné, apprécié ou encore une portion représentative d'un ensemble » (AKTOUF, 1987, p. 72).

Dans notre recherche nous avons fait recours à l'échantillonnage aléatoire systématique, car on a choisi d'une manière systématique et au hasard les personnes qui doivent répondre à notre questionnaire de la manière suivante :

- a. Tous d'abord on a écarté les contractuels de notre population d'étude pour les raisons précitées (la population d'étude comporte ainsi 160 salariés).
- b. On a choisi 25% comme échantillon de la manière suivante $(160 \times 25) / 100 = 40$ salariés. Ainsi nous avons 40 divisions, la longueur de chacune est 4 selon l'opération suivante : $160 / 25 = 4$ (la longueur de la division).
- c. Nous avons numéroté les membres de notre population d'étude du 1 à 160 (1, 2, 3, 4, 5, 6,, 159, 160).
- d. Ensuite, nous avons choisi aléatoirement un numéro de la première division et sur la base de ce choix nous avons choisi les numéros des autres divisions : 3, 7, 11, 15...55, 59. Les salariés avec ces numéros font partie de notre échantillon (40 salariés).

À cet effet on a distribué le questionnaire sur un effectif total de 40 salariés appartenant à la DTP.

Synthèse du chapitre :

À travers ce chapitre nous avons présenté notre organisme d'accueil et on a traité les démarches méthodologiques utilisées dans notre l'étude de terrain.

Chapitre V: Analyse des données et interprétation des résultats.

Préambule :

Dans ce chapitre, nous essaierons de présenter, d'analyser et d'interpréter les données de l'étude sur le terrain, selon lesquelles on peut confirmer ou infirmer nos hypothèses, qui incluent à la fois la première hypothèse liée à la nature de la culture organisationnelle de la DTP, et la deuxième hypothèse qui concerne la culture organisationnelle de la DTP et les règles bureaucratiques, et la troisième hypothèse liée à la culture organisationnelle et le rendement des salariés dans la DTP. Ainsi que pour pouvoir comprendre l'impact de la culture organisationnelle sur le rendement des salariés et de répondre à notre question de départ posée dans la problématique.

Cette étape contribue à atteindre les résultats les plus importants que cette étude cherchait à atteindre.

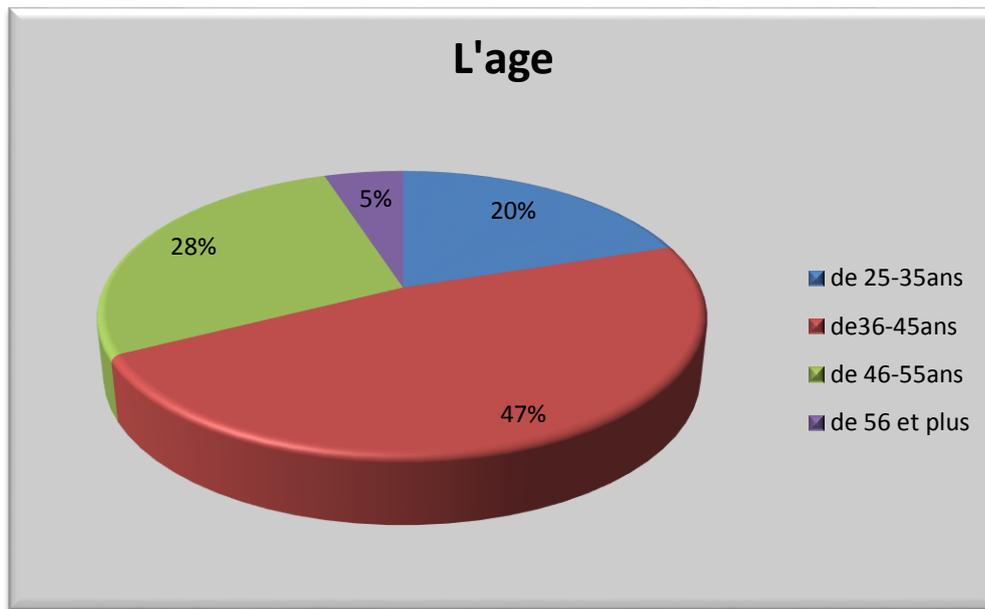
AXE 01 : Les informations personnelles des salariés.

Cet axe est réservé aux données personnelles des répondants, par lequel nous avons essayé de mettre en évidence la relation entre le profil des interrogés et la culture organisationnelle de la DTP.

Tableau 2: La présentation des enquêtés selon l'âge.

L'âge	Effectifs	Pourcentage
De 25-35ans	08	20%
De 36-45ans	19	47,5%
De 46-55ans	11	27,5%
De 56ans et plus	2	5%
TOTAL	40	100%

Figure 4 : Cercle relatif représente la répartition des salaires en fonction de leur âge.



Source : (Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Selon les données apparues dans le tableau ci-dessus on remarque que les catégories les plus élevées sont celles de 36 ans à 45 ans qui ont été estimés à 47,5% et la catégorie de 46 ans à 55 ans qui présente 27,5 % de notre population d'étude, suivi de la catégorie de 25 ans à 35 ans avec un pourcentage de 20 %, et enfin la dernière catégorie de 56 ans et plus qui est à 5%.

La raison pour laquelle les deux catégories de 36 ans à 45 ans et de 46 ans à 55 ans sont les plus élevées et les plus présentes et dues à leur possession de l'expérience et la capacité de donner et d'endurer. Ajoutons à cela ces deux catégories représentent l'âge idéal de la rationalité et de la maturité. C'est la catégorie d'âge qui présente un certain degré de conscience et d'expérience professionnelle assez élevé.

Tableau 3: La relation entre l'âge et l'expérience professionnel.

L'âge	Expérience professionnel				
	Moins de 10 ans	De 10 ans a 15 ans	De 16 ans a 20 ans	De 21 ans et plus.	TOTAL
De 25 a 35 ans	4	4	0	0	8 (20%)
De 36 a 45 ans	3	12	4	0	19(47,5%)
De 46 a 55 ans	0	4	6	1	11(27.5%)
De 56 ans et plus	0	0	0	2	2 (2%)

TOTAL	7 (17,5%)	20 (50%)	10 (25%)	3 (7,5%)	40 (100%)
--------------	-----------	----------	----------	----------	-----------

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

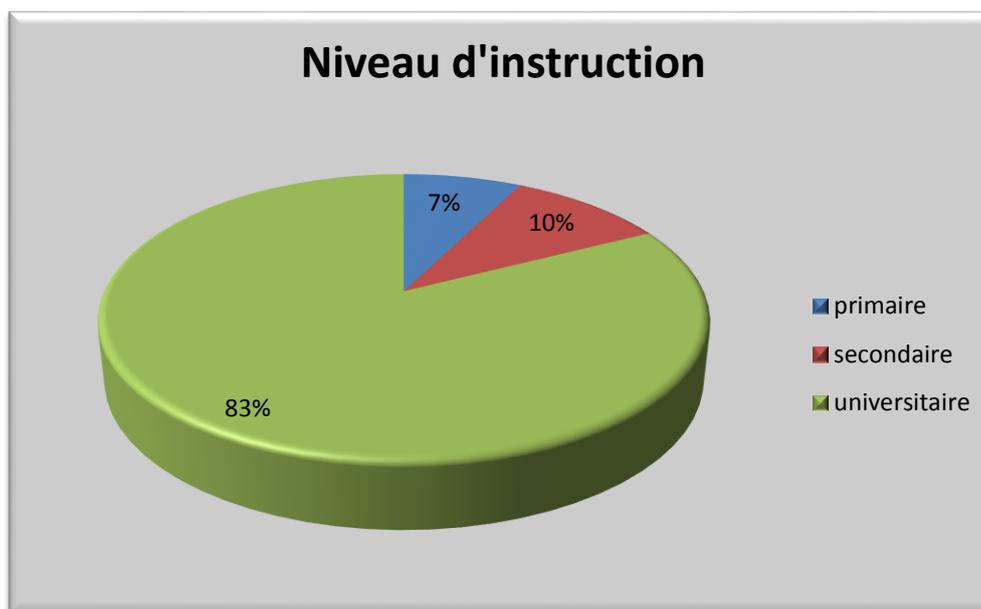
Selon les données de ce tableau croisé qui met en évidence la relation entre les variables "âge" et "expérience professionnelle", nous pouvons constater que la majorité des interrogés présentes l'âge de 25 à 35 ans avec un pourcentage estimé à 47,5 % soient 19 salariés, de plus, 12 d'entre eux ont une expérience professionnelle de 10 ans à 15 ans, suivie de la catégorie d'âge de 46 ans à 55 ans avec 11 salariés soit 27,5 % de l'échantillon, dont 6 qui est la majorité ont une expérience professionnelle de 16 à 20 ans.

Et enfin les deux catégories d'âge qui restent et qui sont celles, de 25 à 35 ans avec 8 salariés soit 20 % de l'échantillon et qui présentent une expérience professionnelle de moins de 15 ans et l'autre catégorie d'âge de 56 ans et plus avec seulement deux salariés soit 2 % de l'échantillon et qui présente une expérience professionnelle de 21 ans et plus.

Cela signifie que l'expérience professionnelle dans la DTP dépend de l'âge et de l'ancienneté et cela nous a aidé à avoir des réponses fiables vues leurs anciennetés dans l'institution objet d'étude. Et qui veut dire qu'ils détiennent d'une vision plus claire sur la gestion de leur institution.

Tableau 4: La disposition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau scolaire	Effectifs	Pourcentage
Primaire	3	7,5%
Secondaire	4	10%
Universitaire	33	82,5%
TOTAL	40	100%

Figure 5 : Cercle relatif représente la répartition des salaires par niveau académique.

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

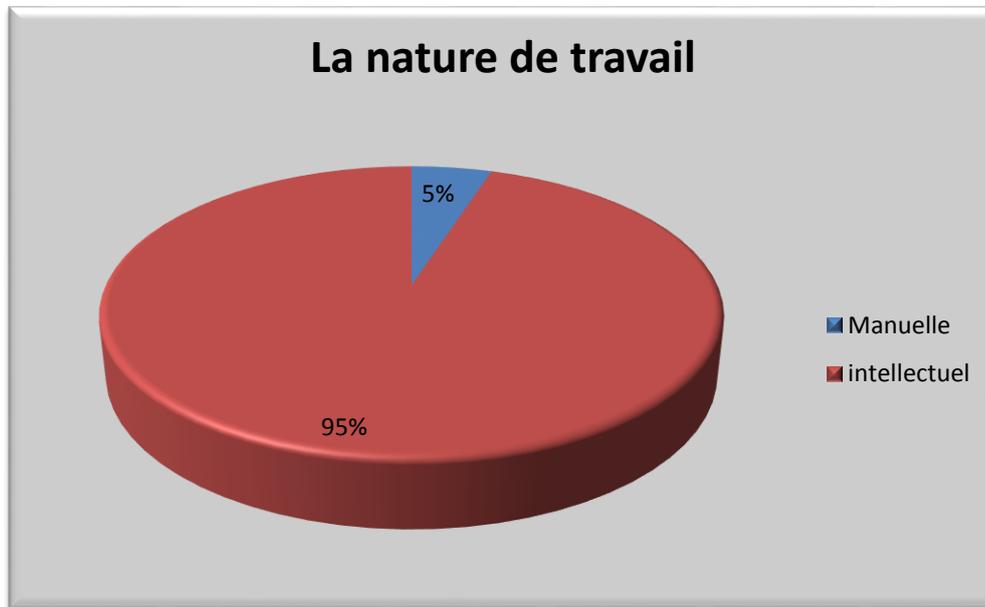
Selon les données apparues dans le tableau numéro (04) on constate que la majorité des participants à notre étude ont un niveau d'instruction universitaire estimée à 82,5 % suivis du niveau secondaire avec 10 % et enfin du niveau primaire estimé à 7,5 %.

L'augmentation du pourcentage du niveau universitaire parmi les enquêtés est due à notre élimination des contractuels, vu qu'on a basé notre recherche au sein de l'administration cela renvoie directement à l'existence d'une catégorie des salariés qui ont un niveau d'instruction bien élevé.

Tableau 5: La répartition des salariés selon la nature de travail.

Nature de travail	Effectifs	Pourcentage
Manuelle	2	5%
Intellectuel	38	95%
TOTAL	40	100%

Figure 6 : Cercle relatif qui représente la répartition des salaires selon la nature du travail.



Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Les données présentées dans le tableau ci-dessus montrent que la majorité des enquêtés, la nature de leur travail, est intellectuelle avec un pourcentage de 95 % soit 38 salariés contre une minorité qui fait un travail manuel avec un pourcentage estimé à 5 % soit 2 salariés.

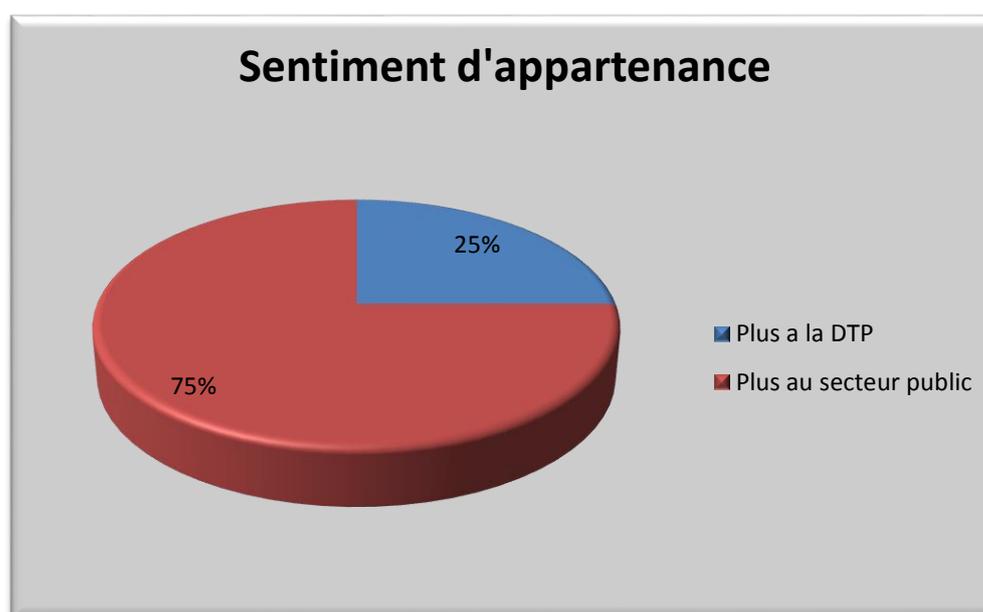
Cette grande différence de la nature de travail, existe dans le fait qu'on a entamé notre recherche au sein de l'administration de la DTP de la wilaya de Bejaïa, là où le savoir intellectuel est le plus demandé contrairement au savoir-faire manuel qui manifeste beaucoup plus dans les lieux de chantier de la DTP.

AXE 02 : Nature de la culture organisationnelle de la DTP.

Dans cet axe on va découvrir la nature de la culture organisationnelle dans l'institution objet de notre recherche. On va connaître, également, le degré d'appartenance des salariés à cette culture, pour se faire on a essayé de lier cet élément (l'appartenance à la culture) à d'autres éléments comme c'est expliqué dans les tableaux qui suivent dans cet axe.

Tableau 6: Répartition des enquêtés selon le sentiment d'appartenance.

Sentiment d'appartenance	Effectifs	Pourcentage
Plus à la DTP	10	25%
Plus au secteur public	30	75%
TOTAL	40	100%

Figure 7 : Cercle relatif représente la répartition des salaires selon le sentiment d'appartenance.

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

On regard de tableau et de graff présenter ci-dessus montre que la majeure partie des interrogés croient qu'ils appartient plus au secteur public avec un pourcentage de 75 % soit 30 salariés, contre une minorité qui présente 25 % de notre population d'études soit 10 salariés qui croient à leur tour qu'ils appartient plus à la DTP.

Cela signifie que la culture organisationnelle de la DTP fait partie d'une culture organisationnelle plus large qui est la culture du travail du secteur public en Algérie. Autrement dit c'est une culture qui caractérise toutes les institutions étatiques en Algérie.

Tableau 7: La relation entre le sentiment d'appartenance et l'existence des motivations dans la DTP qui ne sont pas fournis dans s'autres institutions publiques.

Répartition par sentiment d'appartenance	Des motivations offertes par la DTP qui ne sont pas fournis dans d'autres institutions publiques		
	Oui	Non	TOTAL
Pus à la DTP	2	8	10 (25%)
Plus au secteur public	14	16	30 (75%)
TOTAL	16 (40%)	24 (60%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Dans le cadre de la clarification du rôle que jouent les stratégies de motivation dans le sentiment d'appartenance, les chiffres de ce tableau montrent que 60 % des salariés déclarent qu'il n'existe pas une grande différence entre la stratégie de motivation adoptée par la DTP et les stratégies de motivation dans le domaine public en général, qui, à leur tour, représentent 75% des salariés qui se sentent appartenir plus au secteur public, ce résultat confirme que la culture organisationnelle de la direction des travaux publics de la wilaya de Bejaia ne contient pas des traits uniques qui la rende plus efficace dans les processus de l'intégration ainsi que l'implication de ses salariés par rapport aux autres administrations du secteur public.

Dans le secteur public en Algérie toutes les administrations et les entreprises étatiques adoptent les mêmes procédures pour motiver et impliquer leurs salariés, ces procédures sont limitées par une réglementation imposée par la législation et l'entreprise n'a pas le droit d'inventer des stratégies propres à elle ce qui mène à l'apparition d'une sous-culture identique de motivation dans tout le domaine public.

Pour les 40% qui restent et qui croient que les motivations offertes par la DTP n'existent pas dans les autres institutions publiques, parle peut-être de quelques caractéristiques qui dépendent de la nature de travail dans ce secteur.

Tableau 8: La relation entre le sentiment d'appartenance et la différence entre le travail à la DTP et le travail dans une autre institution publique.

Répartition selon le sentiment d'appartenance	Le travail à la DTP se diffère du travail dans une autre institution publique		
	Oui	Non	TOTAL
Plus à la DTP	4	6	10 (25%)
Plus au secteur public	15	15	30 (75%)
TOTAL	19 (47,5%)	21 (52,5%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Les données statistiques présentées dans le tableau ci-dessus révèlent que 52,5 % des enquêtés ont admis qu'il n'existe pas une grande différence entre le travail à la DTP et le travail dans une autre institution publique, ils ressentent qu'ils appartiennent à un secteur public plus large et qui a une culture organisationnelle plus large qui dépasse les contours de leur institution qui est la DTP, ce qui est confirmé par le pourcentage de sentiment d'appartenance au secteur public qui est estimé à 75 %.

D'autre part nous constatons que 47,5 % des interrogés croient qu'il existe une différence entre le travail à la DTP et le travail dans une autre institution du secteur public, ce résultat n'explique pas forcément les différences potentielles entre la culture organisationnelle de la DTP et celle de secteur public en général. Cette catégorie des interrogés parlent peut-être des aspects techniques de travail qui caractérise ce secteur d'activité.

Tableau 9: La relation entre le sentiment d'appartenance et l'intégration des salaires dans d'autre milieux de travail du secteur public.

Répartition selon le sentiment d'appartenance	L'intégration dans un autre milieu de travail du secteur public		
	Oui	Non	TOTAL
Plus à la DTP	6	4	10 (25%)
Plus au secteur public	29	1	30 (75%)
TOTAL	35 (85,5%)	05 (12,5%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Les données du tableau ci-dessus représentent les réponses des enquêtées sur le contexte relationnel entre le sentiment d'appartenance et la facilité d'intégration dans un autre lieu de travail du secteur public, et conformément à celle-ci nous avons constaté que 87,5 % des interrogés soient (35) salariés ont admis qu'ils peuvent s'intégrer facilement dans un autre lieu de travail du secteur public, contre une minorité estimée à 12,5 % qui croient à leur tour que leur intégration dans un autre milieu de travail de secteur public ne sera pas facile.

Cela veut dire que les principes existent au sein de la DTP et dans d'autres institutions publiques sont identiques. Ce qui est comme cause de leur sentiment d'appartenance au secteur public plus que la DTP.

Tableau 10: La relation entre le sentiment d'appartenance et les règles juridique qui régi le travail.

Répartition selon le sentiment d'appartenance	Le travail à la DTP est régi par les mêmes règles juridiques du secteur public		
	Oui	Non	TOTAL
Plus à la DTP	3	7	10 (25%)
Plus au secteur public	29	1	30 (75%)
TOTAL	32 (80%)	8 (20%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Les normes juridiques sont un outil important pour réglementer le comportement des individus et maintenir l'ordre au sein des institutions. À travers les résultats du tableau ci-dessus, 80% des interrogées voient que le travail à la DTP est régi par les mêmes règles juridiques du secteur public, ceci est soutenu par la catégorie de notre échantillon qui se sent plus appartenir au secteur public que le DTP.

Pour les 20 % qui restent voient que le travail à la DTP n'est pas régi par les mêmes règles juridiques que celle de secteur public, cela peut être dû à un certain assouplissement de l'application des normes juridiques au sein de leur institution.

Tableau 11: La relation entre le sentiment d'appartenance et la différence entre le salaires de la DTP et celui de secteur public.

Répartition selon le sentiment d'appartenance	Les salaires de la DTP se diffèrent des travailleurs des autres secteurs publics		
	Oui	Non	TOTAL
Plus à la DTP	4	6	10 (25%)
Plus au secteur public	6	24	30 (75%)
TOTAL	10 (25%)	30 (75%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Selon les données de ce tableau 75 % des enquêtés voient qu'ils ne sont pas distingués des travailleurs des autres institutions du secteur public et qu'il n'existe pas une différence entre un salarié au sein de la DTP et un employé dans une autre institution de secteur public, cela renforce le sentiment d'appartenance de l'écrasante majorité au secteur public plus à la DTP avec un pourcentage de 75 %. D'une autre part cela signifie que la DTP et les autres institutions de secteur public ont une même culture organisationnelle.

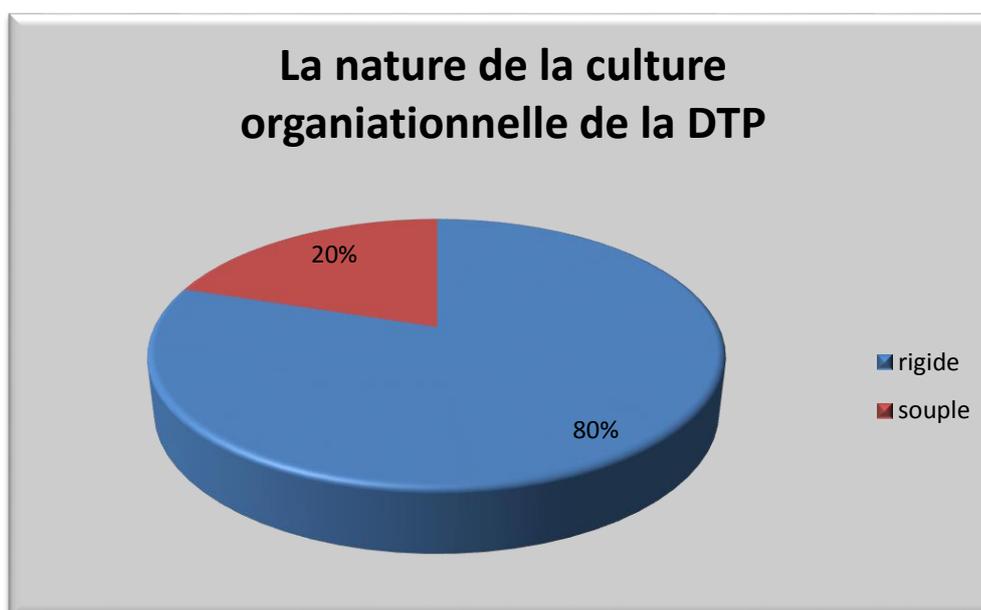
Contrairement à une minorité de 25 % qui croient à leur tour qu'ils sont différents et distinguer des autres salariés d'une autre institution du secteur public. Cela peut être dû à l'existence de certaines relations qui unissent le travailleur aux responsables de l'organisation dans laquelle il travaille, ce qui le fait se sentir différent et distinguer des travailleurs des autres institutions du secteur public.

AXE 03 : La culture organisationnelle de la DTP et les règles bureaucratiques.

Dans cet axe, nous découvrons la nature de la culture organisationnelle dans DTP et les règles bureaucratiques qui la caractérisent. Nous avons adopté l'élément de la nature de la culture organisationnelle comme facteur clé pour mieux comprendre cette disposition. Ensuite on a essayé de lier cet élément à d'autres éléments comme c'est décrit dans les tableaux suivants :

Tableau 12: La nature de la culture organisationnelle de la DTP.

La culture organisationnelle de la DTP est une culture :	Effectifs	Pourcentage
Rigide	32	80%
Souple	08	20%
TOTAL	40	100%

Figure 8 : Cercle relatif représente la nature de la culture organisationnelle de la DTP.

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Selon les données de tableau et du graphe ci-dessus, nous notons que 75 % des répondants aux questionnaires soient la majorité des salariés interrogés (30), voient que la culture organisationnelle de la DTP est une culture rigide, en renforçant leur réponse par les points suivants :

- Elle est régie par des règles obstruées appliquées dans tout le secteur public.
- Elle ne donne pas assez de temps pour établir et perfectionner l'étude des projets.
- La culture organisationnelle de la DTP et celle des autres institutions de secteur public nécessite des réformes approfondies.

Contrairement à la minorité soit 25 % des salariés interrogés qui voit que la culture organisationnelle de la DTP est une culture souple en justifiant leur réponse par les points suivants :

- Il y a des situations où la mise en œuvre des instructions doit être rigide et d'autres non.
- La rigidité de la culture organisationnelle dépend de directeur installé.
- La culture organisationnelle de la DTP est une culture souple et flexible
- Les instructions appliquées dans la DTP permettent de bien gérer le travail.

Tableau 13: La relation entre la nature de la culture organisationnelle et la contrainte des règles de travail appliquées à la DTP.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	Les règles de travail appliquées à la DTP contraignante		
	Oui	Non	TOTAL
Rigide	29	03	32 (80%)
Souple	02	06	08 (20%)
TOTAL	31 (77,5%)	09 (22,5%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Selon les résultats du tableau ci-dessus, il s'avère que 77,5% des répondants au questionnaire, ont admis que les règles de travail appliquées dans la DTP sont très contraignantes, cela veut dire que la culture organisationnelle de la DTP est une culture bureaucratique contraignante et rigide qui limite le comportement de ses salariés à travers un cadre juridique bien précis. Dans ce cas le salarié n'a pas le droit de faire son travail d'une manière différente. Ce qui est confirmé par le pourcentage de la nature de la culture organisationnel où 80 % des répondants aux questionnaires voient que la culture organisationnelle de la DTP est une culture à rigide (tableau 12).

D'autre part, 22,5 % des enquêtés voient que les règles de travail appliquées dans la DTP ne sont pas contraignantes cela revient peut-être à la nature du poste dont ces derniers occupent.

Tableau 14: La relation entre la nature de la CO et la manière dont les responsables organisent le travail des salariés.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	Les responsables hiérarchiques :		
	Encourage la créativité	Préfère l'application des ordres	TOTAL
Rigide	04	28	32 (80%)
Souple	06	02	8 (20%)
TOTAL	10 (25%)	30 (75%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

À partir de tableau ci-dessus on remarque que 75 % des répondants croient que leur responsable préfère que leurs subordonnées appliquent leur instruction à la lettre et ne les encouragent pas d'être créatifs dans la réalisation de leurs tâches (être créatif veut dire que le salarié est libre d'ajouter ou d'éliminer quelques éléments pour perfectionner son travail), face à 25 % des enquêtées qui croient à leur tour que leur responsable hiérarchique encourage la créativité dans le processus de la réalisation de tâches.

Cela confirme les résultats de tableau 13 où la majeure partie des interrogées voit que les règles de travail appliqués dans la DTP sont contraignantes. Et ce qui signifie que la culture organisationnelle dans notre organisme d'accueil est une culture bureaucratique figée.

Tableau 15: La relation entre la nature de la CO et la nature des règles appliquées dans la question de la DTP.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	La nature des règles		
	Créatives	Obstrué	TOTAL
Rigide	01	31	32 (80%)
Souple	04	04	08 (20%)
TOTAL	05 (12,5%)	35 (87,5%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Selon les données de tableau ci-dessus on constate que la majorité des enquêtées 87,5 % soient 35 salariés croient que les règles de travail appliquées dans la gestion de la DTP sont d'une nature obstruée. En justifient leur réponse par:

- Les règles de travail appliquées dans la gestion de la DTP et dans le secteur public en général n'offrent aucune motivation ni créativité ni développement.
- Le manque de communication entre les différents services de la DTP ce qui entrave l'enchaînement des tâches.
- Les règles de travail appliquées dans la gestion de la DTP doivent être améliorées.
- Système demeure inchangé.

Et qui croient à leur tour que la culture organisationnelle de la DTP est une culture rigide avec un pourcentage de 80 %.

Contrairement à la minorité de 12,5 % qui voit que les règles de travail appliquées dans la gestion de la DTP sont d'une nature créative, en justifient leur réponse par les points suivants :

- La DTP assure à certains de ses fonctionnaires de continuer et de faire leurs études sans avoir aucun obstacle.
- Les règles de travail appliquées dans la gestion de la DTP sont favorables mais le fait de croire à la rigidité des règles de travail cela rend les tâches défavorables.
- Les règles de travail appliquées dans la gestion de la DTP assurent l'attente des objectifs.

Les données de ce tableau confirment que la culture organisationnelle de la DTP et de secteur public en général présente un obstacle à l'initiative des salariés ce qui peut priver l'institution de beaucoup d'avantages et de compétences de ses salariés.

Tableau 16: La relation entre la nature de la CO et la manière dont les salariés effectuent leur travail.

Répartition selon la culture organisationnelle	Les salariés peuvent effectuer leur travail à leur propre manière		
	Oui	Non	TOTAL
Rigide	03	29	32 (80%)
Souple	03	95	08 (20%)
TOTAL	06 (15%)	34 (85%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Selon les données de tableau ci-dessus qui représente la répartition selon la culture organisationnelle en ce qui concerne la possibilité d'effectuer le travail d'une manière propre aux salariés. On constate que sur les 40 salariés inclus dans notre étude seule 6 soit 15 % croient qu'ils peuvent effectuer leur travail à leur propre manière, tandis que les 34 autres soit 85 % se voit qu'ils ne peuvent pas faire leurs tâches à leur propre manière. Cela implique que la majorité écrasante de ces salariés interrogés se voit imposer des directives strictes et une structure de travail rigide imposée par l'administration centrale (ce sont des règles bureaucratiques figées qui ne laissent pas une marge de manœuvre au salarié ce dernier doit, pour effectuer son travail, respecter à la lettre les instructions de ses responsables hiérarchiques). Et ce qui confirme les résultats de tableau 14.

Tableau 17: La relation entre la nature de la CO et la similitude entre la CO de la DTP et celle du secteur public.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	La culture organisationnelle de la DTP et celle du secteur public sont identiques		
	Oui	Non	TOTAL
Rigide	29	03	32 (80%)
Souple	02	06	08 (20%)
TOTAL	31 (77,5%)	09 (22,5%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Ce tableau met en évidence la répartition selon la nature de la culture organisationnelle, en se focalisant sur la similitude entre la culture organisationnelle de la DTP et celle des autres institutions du secteur public en général.

Selon les données statiques de ce tableau la majeure partie des salariés incluent dans notre étude qui présente un pourcentage estimé à 77,5% soit 31 interrogés, pensent que la culture organisationnelle de la DTP est identique à celle du secteur public. En justifiant leur réponse par :

- Il n'existe pas des règles ou une culture de travail proprement dit à la DTP.
- Les règles existantes dans la DTP sont les mêmes comme toutes les institutions publiques.

De ce fait on comprend qu'il existe une seule et même culture organisationnelle dans les différentes institutions publiques qui orientent le comportement des salariés.

Tandis que 22,5 % des enquêtés soient 9 salariés estiment qu'il existe une différence entre la culture organisationnelle de la DTP et les autres institutions du secteur public.

D'autre part parmi les 40 enquêtées 32 soit 80 % des salariés considèrent la culture organisationnelle de la DTP comme une culture rigide, avec une majorité écrasante de 29 salariés qui pensent que cette rigidité est aussi présente dans toutes les autres institutions du secteur public. En revanche les 8 salariés soit 20 % qui reste voient que la culture organisationnelle de la DTP une culture souple. Cela dépend peut-être de la nature de travail de chaque institution.

AXE 04 : Culture organisationnelle et rendement dans la DTP.

Pour ce quatrième axe, nous découvrirons la culture organisationnelle de la DTP et son impact sur le rendement des salariés, en mettons la nature de la culture organisationnelle comme un élément interdépendant avec d'autres éléments, comme c'est présenter dans les tableaux suivants :

Tableau 18: La relation entre la CO et la stratégie adoptée pour contrôler les comportements des salariés.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	La stratégie adoptée par les responsables de la DTP permet de contrôler les comportements des salariés		
	Oui	Non	TOTAL
Rigide	25	07	32 (80%)
Souple	00	08	08 (20%)
TOTAL	25 (62,5%)	15 (37,5%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Il est important aux responsables de prendre en compte les manières dont ils adoptent la stratégie de travail qui leur permet de contrôler les comportements de leur subordonnée. En créant des tactiques de travail adéquates avec l'environnement dont les salariés travaillent.

Dans le tableau ci-dessus qui représente la relation entre la nature de la culture organisationnelle et la stratégie de travail adopté par la responsable de la DTP pour contrôler le comportement des salariés, on note que 62,5 % soient 25 salariés estiment que la stratégie adoptée par les responsables de la DTP permet de contrôler les comportements des salariés, tandis que 37,5 % soient 15 employés pensent que ce n'est pas le cas.

Plus spécifiquement, parmi les 80% soit 32 interrogés qui considèrent la culture organisationnelle de la DTP comme une culture rigide, 25 salariés ont admis que la stratégie de travail adoptée par les responsables de la DTP permet de contrôler les comportements des salariés. Cela signifie que les salariés sont surveillés et qui ne sont pas libres.

En revanche, parmi les 20 % soient 08 salariés qui considèrent que la culture organisationnelle de la DTP est une culture souple, aucun d'entre eux ne voit que la stratégie adoptée par les responsables de la DTP permet de contrôler les comportements des salariés.

Tableau 19: La relation entre la CO et les règles appliquées dans la DTP pour atteindre les objectifs fixes.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	Les règles appliquées dans la des DTP permet d'atteindre les objectifs fixes		
	Oui	Non	TOTAL
Rigide	21	11	32 (80%)
Souple	04	04	08 (20%)
TOTAL	25 (62,5%)	15 (37,5%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Les règles organisationnelles, qui sont représentées par diverses lois qui assurent la bonne conduite de l'organisation afin de créer un équilibre et un environnement adapté aux travailleurs dans le but d'atteindre les objectifs fixes. Plus la culture organisationnelle de l'institution est positive, plus les règles organisationnelles atteignent les objectifs fixes et vice-versa.

À partir de tableau ci-dessus qui présente la relation entre la culture organisationnelle et les règles appliquées dans la DTP pour atteindre les objectifs fixes. On constate que 62,5 % des enquêtés estiment que les règles organisationnelles appliquées dans la DTP permettent d'atteindre les objectifs fixes, tandis que 37,5 % soit 15 salariés voient que c'est tout à fait le contraire.

Cela signifie que malgré la culture organisationnelle de la DTP est une culture rigide qui fait partie des modèles bureaucratiques des administrations étatiques, aide les institutions dans le processus de la réalisation des objectifs finaux. Mais reste toujours un obstacle pour la satisfaction de tous les membres de l'institution, ce qui peut générer des problèmes dans la gestion de l'institution.

Tableau 20: La relation entre la nature de la culture organisationnelle et l'engagement des salariés.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	L'engagement des salariés en mettant en œuvre les consignes, augmentent leur productivité au travail		
	Oui	Non	TOTAL
Rigide	21	03	32 (80%)
Souple	03	13	08 (20%)
TOTAL	24 (60%)	16 (40%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Selon les données apparues dans le tableau ci-dessus, nous notons que 60 % soit 24 interrogés croient que leur engagement en mettant en œuvre les consignes augmente leur productivité au travail, renforçant leurs avis par :

- Les consignes évoluent avec le temps ce qui mène à une augmentation de la productivité.
- Plus il y a de discipline au travail, et mieux la productivité est bonne.
- Plus le contrôle sur l'exécution des ordres émanant des niveaux hiérarchiques les plus supérieurs dans la structure organisationnelle, plus que le travail devient facile à faire.

Contrairement à 40 % soient 16 salariés estiment que leur engagement on se focalisant sur les consignes cela entrave l'augmentation de leur productivité, car pour eux :

- Cela peut rendre les salariés non créatifs.
- La seule chose qui peut augmenter la productivité des salariés et bien de revoir les grilles de salaire adéquates à leur statut et leurs compétences.

D'autre part les salariés appartenant à une culture organisationnelle rigide, la majorité soit 21 employés estiment que leur engagement en mettant en œuvre les consignes à un effet positif sur la productivité. Cela confirme les résultats de tableau précédent (tableau20).

Tableau 21: La relation entre la nature de la CO et l'entrave des initiatives par la focalisation sur l'application des ordres.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	la focalisation sur l'application des ordres freine l'initiative		
	Oui	Non	TOTAL
Rigide	24	08	32 (80%)
Souple	06	02	08 (20%)
TOTAL	30 (75%)	10 (25%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

Selon les données fournies dans le tableau ci-dessus, sur un total de 100 % de répondant 80 % de l'échantillon soient 32 salariés qui croient que la culture organisationnelle de la DTP est rigide, 24 d'entre eux ont indiqué que la focalisation excessive sur l'application des consignes limite et freine l'initiative, avec 6 salariés qui appartiennent à 20 % de l'échantillon des répondants qui croient que la culture organisationnelle de la DTP est souple, formant ensemble un total de 75 % soient 30 salariés. Tandis que 25 % soient 10 salariés estiment que ce n'est pas le cas.

Ces résultats affirment que la culture organisationnelle de la DTP fait partie des modèles bureaucratiques qui contiennent des lois et des consignes imposées par l'administration centrale dans la gestion des institutions.

Tableau 22: La relation entre la nature de la CO et la culture bureaucratique de la DTP.

Répartition selon la nature de la culture organisationnelle	La culture bureaucratique freine la créativité et l'innovation		
	Oui	Non	TOTAL
Rigide	24	08	32 (80%)
Souple	03	05	08 (20%)
TOTAL	27 (67,5%)	13 (32,5%)	40 (100%)

Source :(Préparé par l'étudiant selon les résultats du questionnaire.)

La culture bureaucratique est une culture organisationnelle qui caractérise les institutions du secteur public en général, elle se caractérise par la rigidité, et la centralisation du pouvoir décisionnel. Elle met l'accent sur l'application stricte des règles. Parmi les inconvénients de la culture organisationnelle, la concentration du pouvoir décisionnel qui peut

limiter l'autonomie et l'initiative des salariés, freiner et décourager la créativité et l'innovation, les règles strictes peuvent aussi entraver la réalisation des objectifs.

Selon les données apparues dans le tableau ci-dessus, on constate que la majeure partie 67,5% soit 27 salariés ont admis que la culture bureaucratique freine la créativité et l'innovation, tandis que 32,5 % soit 13 interrogés ne croient pas que la culture bureaucratique freine la créativité et l'innovation. Cela revient peut-être à quelques avantages que la culture bureaucratique offre tel que l'assurance de la stabilité et la réduction des risques au sein des organisations.

Synthèse du chapitre :

À travers ce chapitre, nous avons fait connaissance avec la direction des travaux publics de la wilaya de Bejaïa, et nous avons appuyé sur la réalisation de ce travail sur la distribution d'un questionnaire à un échantillon de travailleurs, qui à son tour contient quatre axes, ainsi qu'on a discuté de la présentation et de l'analyse des données de terrain, comme une étape importante et essentielle de la recherche scientifique, car elle aide à tirer des conclusions en présentant et en analysant les données à la lumière des hypothèses pour assurer leur validité ou les réfuter.

Analyse des données et interprétation des résultats :

À travers le traitement théorique et empirique du sujet de notre étude intitulée : l'impact de la culture organisationnelle sur le rendement des salariés, notre étude visait à révéler la réalité de la culture organisationnelle dans l'institution publique, l'étendue de l'application de ses principes, puis son rôle dans l'amélioration de rendements des salariés. Après avoir discuté la présentation tabulaire et de l'analyse des données de l'étude, vient l'interprétation des données pour discuter des résultats de l'étude à la lumière des hypothèses, afin de confirmer la véracité ou l'incrédulité des hypothèses.

1. Discussion des résultats à la lumière de la première hypothèse :

Qui stipule que « la culture organisationnelle de la DTP de Bejaia fait partie d'une culture plus large qui caractérise toutes les institutions étatiques algériennes », pour vérifier cette hypothèse, nous nous sommes appuyés sur les données statistiques obtenues.

Toutes les institutions et les entreprises du secteur public en Algérie sont régies par des règles bureaucratiques adoptées dans les niveaux hiérarchiques les plus supérieurs (les administrations centrales de l'Etat), et imposées comme des règles de travail aux employés de toutes les entreprises publiques, ce qui mène forcément à l'apparition d'un même modèle de la gestion au sein de toutes les institutions étatiques.

Cette idée est confirmée par les analyses qu'on a effectuées dans le deuxième Axe de la section précédente, par exemple : 80% des répondants, ont admis que le travail à la DTP est régi par les mêmes règles juridiques du secteur public, ce qui veut dire qu'il n'existe pas des différences entre les entreprises du secteur public en général en matière de modèle appliqué dans la gestion.

La croyance de la facilité d'intégration dans d'autres institutions publiques confirmées par 87.5% des interrogées, confirme également qu'il existe une même culture organisationnelle dans toutes les institutions publiques algériennes et comprend la DTP. Cette idée est reconfirmée par les 75% de notre échantillon qui croient à leur tour, qu'ils ne se distinguent pas des employés du secteur public, et qu'il n'existe pas une grande différence en matière des conditions de travail.

Sur la base de ces résultats, notre première hypothèse est confirmée, l'analyse des données révèle que la DTP de Bejaïa ne possède pas une culture organisationnelle

propre à elle qui la distingue des autres institutions du secteur public, et qu'elle est régie par des principes imposée par les administrations centrales de l'Etat.

2. Discussion des résultats à la lumière de la deuxième hypothèse :

Concernant la deuxième hypothèse qui stipule que « La culture organisationnelle dans la direction des travaux publics de Bejaia est une culture bureaucratique qui impose un modèle comportemental identique. » On a fait référence aux données statiques obtenues dans le troisième (03) Axe, qui concerne la culture organisationnelle de la DTP et les règles bureaucratiques.

Chaque institution adopte une culture organisationnelle qui contient des règles, mais la nature de ces règles dépend de type de la culture organisationnelle. Dans le secteur public en Algérie la culture organisationnelle se présente comme étant une culture rigide, cela signifie qu'elle est d'une nature bureaucratique, ainsi que ses règles de gestion. Ce type de culture présente un bloc d'obstacle face aux manières d'organisée le travail au sein des institutions.

Cette idée est confirmée par l'ensemble des résultats qui sont apparu durant ce troisième 03 Axe, à savoir : 75% des répondants au questionnaire, voient que la C.O de la DTP est une culture rigide, et admettent que leurs responsables préfèrent que leurs subordonnés appliquent leur instruction aux pieds de la lettre.

Ajoutant à cela 87,5 % de notre échantillon croient que les règles de travail appliquées dans la gestion de la DTP sont d'une nature obstruée. D'autre part, 85 % des salariés estiment qu'ils n'ont pas la liberté d'effectuer leur travail à leur propre manière et 77,5 % admettent que la culture organisationnelle de la DTP est identique à celle de secteur public.

À travers cette analyse on peut dire également que notre deuxième hypothèse est confirmée, car toutes les réponses des enquêtés s'inscrivent dans ce contexte. Les comportements des salariés dans la DTP sont limités et conditionnés par les règles bureaucratiques qui ne donnent aucune possibilité aux initiatives individuelles.

3. Discussion des résultats à la lumière de la troisième hypothèse :

Quant à la troisième hypothèse, qui stipule que « cette culture oriente le comportement organisationnel de tous les salariés vers la réalisation des objectifs communs, mais elle n'encourage pas l'initiative et freine la créativité chez les salariés. » On a évoqué les données statiques obtenues dans le 4e axe qui porte sur la culture organisationnelle et le rendement au sein de la DTP.

La bureaucratie est un système organisationnel complexe avec des procédures formelles détaillées. Cette culture se caractérise par l'accent mis sur le respect des règles et des procédures et la définition précise de l'autorité et de la structure organisationnelle. Ce qui conduit à la réalisation des objectifs souhaités des organisations. Cependant, la culture bureaucratique entraîne certains inconvénients, car elle entrave l'initiative et freine l'innovation chez les employés.

Cette idée a été confirmée par ce que nous avons conclu dans le quatrième axe de la deuxième section de ce chapitre, où il s'avère que : 62,5 % soit la majorité des salariés interrogés, estiment que la stratégie adoptée par les responsables de la DTP permet de contrôler leur comportement, et que les règles organisationnelles appliquées dans la DTP permettent à l'institution d'atteindre ses objectifs fixés.

De plus 75 % des enquêtés, voient que la focalisation excessive sur l'application des consignes par la DTP limite l'initiative. Ainsi que 67,5 % qui ont admis à leur tour que la culture bureaucratique freine de la créativité et rénovation.

En effet, notre troisième hypothèse est confirmée aussi, c'est-à-dire que la culture organisationnelle qui règne dans la DTP est installée juste pour orienter tous les comportements des salariés vers la réalisation des objectifs soulignés. À ce stade, et sur la base de notre analyse, cette culture est efficace en matière de la réalisation des objectifs de l'administration, mais elle limite largement les initiatives et l'innovation des salariés.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Le sujet de la culture organisationnelle représente l'un des principaux piliers du domaine organisationnel, en tant que principal facteur d'adaptation aux changements en vigueur dans l'environnement de travail et sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

La culture organisationnelle est l'une des composantes les plus importantes de l'environnement interne de l'institution, qui affecte le comportement et la performance des employés et qui constitue une motivation importante pour la réussite, c'est-à-dire l'un des déterminants les plus importants du succès ou de l'échec de l'institution. Elle est également considérée comme l'avantage concurrentiel le plus important qui permet à l'organisation d'atteindre une position concurrentielle forte, et ce grâce à l'efficacité et à l'efficacité de la performance de ses membres, qui est déterminé par la qualité et la capacité de la culture organisationnelle à consolider les valeurs, croyances, traditions et Coutumes, qui contribuent efficacement à l'intégration des membres de l'institution et à leur affiliation à celle-ci, ce qui crée un sentiment de loyauté et de sincérité dans la réalisation des objectifs de l'individu et de l'institution.

D'après ce que nous avons constaté du point de vue théorique, c'est qu'une organisation prospère est une organisation qui se soucie de ses ressources humaines et les considère comme une source de succès, d'excellence et de créativité, lui permettant la liberté d'initiative et de responsabilité, et de fournir un climat organisationnel caractérisé par l'indépendance dans la résolution des problèmes et la prise de décisions appropriées.

Cela passe par l'adoption d'une structure organisationnelle qui facilite la circulation de l'information et offre des incitations et des récompenses qui pousseront le travailleur à déployer plus d'efforts pour atteindre ses objectifs et ainsi que celles de l'organisation.

Comme il nous est apparu clairement à travers le volet pratique ou empirique de cette recherche que l'institution objet d'étude possède un ensemble d'éléments qui constituerait un point fort tel que : le respect du temps, l'application des consignes au pied de la lettre...etc. Cependant de nombreuses pratiques et valeurs culturelles sont considérées comme un vrai obstacle à l'atteinte des objectifs et de garantir le succès telle que: manque d'attention à la ressource humaine, qui est l'une des sources les plus importantes de succès pour l'organisation, ne pas fournir une atmosphère appropriée qui permet la créativité et la réflexion sur de nouvelles façons de travailler, écarter des employés du processus décisionnel, absence des motivations qui permet aux salariés d'élever le rendement pour assurer leur loyauté à l'institution. Toutes ces valeurs culturelles et ces pratiques sont considérées comme

un vrai obstacle face à la réalisation des objectifs de l'institution, quoique certains d'entre eux soient réalisés.

Sur la base de ces résultats, nous voudrions souligner la nécessité de valoriser la ressource humaine et de créer un environnement organisationnel lui permettant de libérer toutes ses capacités et ses compétences intellectuelles et créatives, ainsi que de l'impliquer dans la gestion et dans le processus décisionnel, ce qui lui faisait sentir qu'il est un numéro important dans l'équation organisationnelle, et le récompenser en fonction de son effort. Nous soulignons également la nécessité de surmonter les barrières psychologiques entre supérieurs et subordonnés et de diffuser une atmosphère de relations humaines.

Enfin, nous espérons que cette recherche sera un complément aux études antérieures menées sur l'impact de la culture organisationnelle sur le rendement des salariés, et constituera une étape préliminaire pour de futurs sujets de recherche dans le domaine de la sociologie.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE ET WEBOGRAPHIQUE :

1. Liste bibliographique :

• **Ouvrages :**

1-ABRIC, J.-C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris: Presses universitaires de France.

2-AHADDAD, K., & DJERROUD, O. (2020-2021). *La culture organisationnelle et l'engagement des Salariés dans l'administration algériennes, memoire en vue de l'obtention du diplome master 2 en sociologie des organisations et du travail*. Bejaia: universite de bejaia.

3-AKTOUF, O. (1990). *le symbolisme et la culture d'entreprise: des abus conceptuels aux leçon de terrain*. Ottawa: Eska.

4-AKTOUF, O. (1987). *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation: une introduction a la demarche classique et une critique*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

5-ANGERS, M. (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Alger: Casbah.

6-BOUDON, R. (1969). *Les méthodes en sociologie*. Paris: PUF.

7-BOUZON, A. (2000). *Les représentations sociales dans l'entreprise : de la cohésion à la conformité*. Rennes: Presses de l'Université de Rennes.

8-BRANGIER, É., LANCRY, A., & LOUCHE, C. (2004). *Les dimensions humaines du travail, théories pratiques en psychologie du travail et des organisations*. Nancy: Pun.

9-CAPUL, J.-Y., & GARNIER, O. (1999). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*. Paris: Hatier.

10-COMBESSIE, J.-C. (1998). *la methodologie en sociologie*. alger: Edition Casbah.

11-DESREUMAUX, A. (1992). *Introduction à la gestion*. Armond Colin.

12-FOUDRIAT, M. (2007). *Sociologie des organisations*. Paris: Pearson Education.

13-GODEFROID GHISLAIN, M. (2004). *Thématique Managériale*. Lubumbashi.

14-GODELIER, E. (2009). *La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ?* Paris: Lavoisier.

15-GRAVEL, R. J. (1978). *Guide méthodologique de la recherche*. Québec: Presse de l'université du Québec.

16-GRAWITZ, M. (2000). *Lexique des sciences sociales*. Paris: DALLOZ.

- 17-HAINES, V., ST-ONGE, S., GUERRERO, S., & DEXTRAS-GAUTHIER, J. (1998).** *Relever les défis de la gestion des ressources humaines.* Boucherville: Gaetan Morin éditeur.
- 18-HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., & MINKOV, M. (2010).** *Culture et organisation.* Paris: Edition Pearson Education France.
- 19-JACQUES, E. (1991).** *L'information et la communication, Théorie générale.* Paris: Hachette Supérieur.
- 20-JAMES, C. (1988).** *The Predicament of Culture. Twentieth Century Ethnography, Literature and Art.* Cambridge: Harvard University Press.
- 21-KOTTER, J., & HESKETT, J. (1992).** *Corporate culture and performance.* New York: The Free Press.
- 22-LEHMANN-ORTEGA, L., LE ROY, F., GARRETTE, B., DUSSAUGE, P., & DURAND, R. (2013).** *Strategor : toute la stratégie d'entreprise.* Paris: Dunod.
- 23-LEMAITRE, N. (1986).** *Le jeu de la decision: pouvoir, culture et strategie dans l'entreprise.* bruxelles: l'universite de bruxelles.
- 24-LEMIRE, L., & GAGNON, Y.-C. (2002).** *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES.* Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- 25-LOUBET DEL BAYLE, J.-L. (2000).** *Initiation aux méthodes de recherche en sciences sociales.* Paris: Harmattan.
- 26-MARTORY, B., & CROZET, D. (2002).** *Gestion des ressources humaines.* Paris: Dunod.
- 27-MEIER, O. (2006).** *Management interculturel.* Belgique: DUNOD.
- 28-MONSIEUR, R. (1969).** *Dictionnaire français moderne.* Paris: Hatier.
- 29-Mouzaia, S., & Ouffa, S. (2014/2015).** *L'impact du système de rémunération sur le rendement des travailleurs, memoir en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie du travail et des ressources humaines.* Bejaia: universite de bejaia.
- 30-PETERS, T., & WATERMAN, R. (1982).** *In Search of Excellence.* New York: Harper and Row.
- 31-PLANE, J.-M. (2000).** *Theorie des organisations.* Paris: Dundo.
- 32-POTOCKI, M. D. (1997).** *Elément de sociologie du travail et de l'organisation (8eme ed.).* Paris: Anthropos.
- 33-QUINN, R. E., & CAMERON, K. S. (2011).** *Diagnosing and changing organizational culture:Based on the competing Values framework.*Somerset: Wiley.
- 34-QUIVY, R., & CAMPENHOUDT, L. V. (2006).** *Manuel de recherche en sciences sociales.* Paris: DUNOD.

- 35-SAINSAULIEU, R. (1995).** *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture, et developpement*. Paris: Presses de Sciences et PO et DALLOZ (Amphitheatre).
- 36-SCHEIN, E. H. (2004).** *Organizational culture and Leader ship*.San Francisco: Jossey-Bass.
- 37-SEGRESTIN, D. (1996).** *Sociologie de l'entreprise*. Paris: Armond Colin.
- 38-SELMER, C. (1998).** *Concevoir le tableau de bord "outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la decision"*.Paris: Dunod.
- 39-SYMON, G. (1984).** *Corporate culture : The hard to change values that spell success or failure*.New York: Business Week Revue.
- 40-THEVENET, M. (1993).** *la culture d'entreprise*. paris: PUF.
- 41-THEVENET, M. (2006).** *la culture d'entreprise: que sais-je?*Paris: PUF.

- **Article:**

- 1-TABET AOUL, W., & ZERROUKI, M. A. (2015, decembre 30).** La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être. *Roa Iktissadia Review* .
- 2-WRIGHT, T., CROPANZANO, R., & BONETT, D. (2007).** The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology* , 12.

2. Liste webographique :

- 1-ADECCO. (2022, avril 2).** *Les secrets d'une évaluation du rendement efficace*. Retrieved avril 30, 2023, from [www.adecco.ca: https://www.adecco.ca/fr-ca/blogue/les-secrets-d%E2%80%99une-evaluation-du-rendement-efficace/](https://www.adecco.ca/fr-ca/blogue/les-secrets-d%E2%80%99une-evaluation-du-rendement-efficace/)
- 2-ANTONOW, A. (2023, avril 17).** *14 objectifs de performance des employés pour obtenir d'excellents résultats*. Retrieved avril 30, 2023, from [connecteam.com: https://connecteam.com/employee-performance-goals/](https://connecteam.com/employee-performance-goals/)
- 3-CARREFOUR RH. (2022, Mai 22).** *L'évaluation du rendement en continu : un outil de mobilisation*. Retrieved Avril 18, 2023, from [carrefourrh.org: https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/evaluation-rendement-continu](https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/evaluation-rendement-continu)
- 4-CCHRSC. (2012, avril 27).** *Évaluation et gestion du rendement*. Retrieved mais 01, 2023, from [www.ccsc-cssge.ca: https://www.ccsc-cssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/la-r%C3%A9tention-de-personnel/%C3%A9valuation-et-gestion-du-rendement](https://www.ccsc-cssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/la-r%C3%A9tention-de-personnel/%C3%A9valuation-et-gestion-du-rendement)
- 5-CLAVAL, P. (2021, novembre 21).** *L'approche culturelle en géographie : une autre appréhension de l'espace*. Retrieved mars 27, 2023, from [journals.openedition.org: https://journals.openedition.org/confins/39797#:~:text=L'approche%20culturelle%20r%C3%A9volutionne%20l,investissent%20dans%20l'espace](https://journals.openedition.org/confins/39797#:~:text=L'approche%20culturelle%20r%C3%A9volutionne%20l,investissent%20dans%20l'espace).
- 6-CONCEPTRH. (2022, fevrier 01).** *L'importanceet les avantages de la rétroaction*. Retrieved mai 01, 2023, from [conceptrh.com: http://conceptrh.com/limportance-avantages-de](http://conceptrh.com/limportance-avantages-de)

[retroaction/#:~:text=Plus%20sp%C3%A9cifiquement%2C%20la%20r%C3%A9troaction%20se,le%20changer%C2%BB%5B1%5D.](#)

7-CRESTCOM. (2019, octobre 29). *Quel type de culture d'organisation avez-vous?* Retrieved avril 01, 2023, from crestcom.com: <https://crestcom.com/fr/blog/2019/10/29/quel-type-de-culture-dorganisation-avez-vous/>

8-DANAN, S. (2015, Septembre 14). *Diagnostiquez votre culture d'entreprise?* Retrieved Avril 07, 2023, from www.avenir-coherence.com: <https://www.avenir-coherence.com/test/culture-entreprise-questions/>

9-DIALLO, M. S. (2012). *Les ONG locales de développement et la question de pérennisation de leurs acquis dans la préfecture de Kankan (Guinée).* Retrieved mars 15, 2023, from www.memoireonline.com: https://www.memoireonline.com/12/13/8235/m_Les-ONG-locales-de-developpement-et-la-question-de-perennisation-de-leurs-acquis-dans-la-prefectu13.html

10-Generali. (2021, Fevrier 11). *Culture d'entreprise : quel impact sur la performance ?* Retrieved avril 03, 2023, from www.generalif.fr: <https://www.generalif.fr/entreprise/actu/culture-entreprise-quel-impact-sur-la-performance/>

11-GODEFROY, J. (n.d.). *La culture d'entreprise : un levier de performance puissant.* Retrieved mai 04, 2023, from reussir-son-management.com: <https://reussir-son-management.com/la-culture-dentreprise/>

12-GODELIER, E. (2009). *la culture d'entreprise.* Retrieved mars 25, 2023, from crain.info: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>

13-GOLDMAN, P. (2022, septembre 28). *L'importance de la culture d'entreprise et de l'engagement des collaborateurs.* Retrieved mai 04, 2023, from www.irpcanada.com: <https://www.irpcanada.com/post/l-importance-de-la-culture-d-entreprise-et-de-l-engagement-des-collaborateurs>

14-GRENIER, S., CHICCHIO, F., & BEAULIEU, G. (2012, Novembre 15). *Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.* Retrieved Avril 18, 2023, from www.erudit.org: <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2012-v16-n4-mi0366/1013156ar/>

15-INDEED. (2022, decembre 20). *Exemples d'objectifs des employés (et pourquoi ils sont importants).* Retrieved arvir 30, 2023, from uk.indeed.com: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/examples-of-employee-objectives>

16-INDEED. (2023, mars 11). *Rédaction d'objectifs efficaces pour les employés (avec exemples).* Retrieved avril 2023, 30, from www.indeed.com: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/objective-of-employee>

17-LAGARENNE, C. (2020, decembre 17). *Emploi salarié / Emploi non salarié.* Retrieved 03 05, 2023, from www.insee.fr: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1965#:~:text=Les%20personnes%20salari%C3%A9es%20travaillent%2C%20aux,autre%20forme%20qu'un%20salaire.>

18-LAROUSSE. (n.d.). *Dictionnaires francais: performance.* Retrieved Avri 09, 2023, from www.larousse.fr:

[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512#:~:text=Exploit%20ou%20r%C3%A9ussite%20remarquable%20en,c'est%20une%20v%C3%A9ritable%20performance.&text=4.,pluriel\)%20%3A%20Am%C3%A9liorer%20ses%20performances.&text=5.](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performance/59512#:~:text=Exploit%20ou%20r%C3%A9ussite%20remarquable%20en,c'est%20une%20v%C3%A9ritable%20performance.&text=4.,pluriel)%20%3A%20Am%C3%A9liorer%20ses%20performances.&text=5.)

19-LATOURE, C. (2019, Novembre 25). *L'entreprise moderne... une entreprise dans laquelle chaque salarié à l'opportunité de devenir entrepreneur*. Retrieved avril 01, 2023, from www.hrimag.com: <https://www.hrimag.com/L-entreprise-moderne-une-entreprise-dans-laquelle-chaque-salarie-a-l#:~:text=Une%20entreprise%20moderne%20est%20une,ses%20affaires%20%C3%A0%20long%20terme.>

20-LEROBERT DICO EN LIGNE. (n.d.). *Bien-être, Définition*. Retrieved avril 04, 2023, from <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/bien-etre>

21-LEROUX, L. (2016, juillet 05). *5 étapes importantes pour réussir une rétroaction efficace*. Retrieved mai 01, 2023, from www.louiseleroux.com: <https://www.louiseleroux.com/post/2016/07/04/5-%C3%A9tapes-importantes-pour-r%C3%A9ussir-une-r%C3%A9troaction-efficace>

22-LESDEFINITIONS. (2011, Octobre 12). *définition de rendement*. Retrieved Avril 09, 2023, from <http://lesdefinitions.fr/rendement>**LINTERNAUTE.** (2021, juin 02). *DICTIONNAIRE FRANÇAIS*. Retrieved mai 04, 2023, from www.linternaute.fr: <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/equipe/>

23-Lis, I. (n.d.). *Gestion du rendement du personnel: utiliser les critères SMART*. Retrieved Avril 14, 2023, from www.bdc.ca: <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/employes/gerer/gestion-rendement-criteres-smart>

24-MCKINNON, M. (2014, Mars 7). *L'évaluation du rendement d'un employé*. Retrieved Avril 19, 2023, from mckinnongroupeconseil.com: <http://mckinnongroupeconseil.com/levaluation-du-rendement-dun-employe-quest-que-ca-donne/>

25-MELCHOIR. (2020). *Bureaucratie*. Retrieved mars 28, 2023, from www.melchior.fr: <https://www.melchior.fr/notion/bureaucratie#:~:text=Pour%20Weber%2C%20l'organisation%20bureaucratique,processus%20de%20rationalisation%20du%20monde.>

26-MONPORTAILRH. (2019). *Comment évaluer son personnel ?* Retrieved mai 01, 2023, from monportailrh.com: <https://monportailrh.com/faq/management-de-la-performance/#:~:text=Les%20outils%20pour%20%C3%A9valuer%20son,%20questionnaire%2C%20formulaire%2C%20rapports%E2%80%A6>

27-ODAIBAT, W. (2022, février 24). *L'importance de l'évaluation du rendement, ses objectifs et ses étapes dans la gestion des ressources humaines*. Retrieved mai 01, 2023, from e3arabi.com: <https://e3arabi.com/money-and-business/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84/>

- 28-**Proaction International. (14, Avril 2022). *Mobilisation des employés : comment la mesurer?* Retrieved Avril 18, 2023, from blog.proactioninternational.com: <https://blog.proactioninternational.com/fr/mesurer-mobilisation-employes>
- 29-**SONNERAT, M. (2023). *Définition de salarié.* Retrieved 03 05, 2023, from www.editions-tissot.fr: <https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/salarie>
- 30-**STG, L. p. (2009, juin 17). *Finalités et objectifs de l'organisation.* Retrieved avril 30, 2023, from stg974.over-blog.com: <http://stg974.over-blog.com/article-32751813.html#:~:text=Les%20finalit%C3%A9s%20de%20l'organisation%20%3D%20missions&text=%2D%20satisfaisant%20ses%20clients%20%3B,l'argent%20%C3%A0%20ses%20actionnaires.>
- 31-**TALENTIME. (2022, janvier 06). *Les objectifs de l'entreprise les 5 meilleures stratégies qui vous aident à les atteindre efficacement.* Retrieved avril 30, 2023, from talentime.io: <https://talentime.io/ressource/%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-5-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D8%B9%D8%AF%D9%83-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AA%>
- 32-**TAQI, K. (2022, février 17). *Études antérieures (définition, importance et comment les préparer).* Retrieved 04 26, 2023, from www.maktabtk.com: <https://www.maktabtk.com/blog/post/3160/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A7%D8%A8%D9%82%D8%A9.html>
- 33-**THOMSEN, C. (2015). *Définition du bien-être.* Retrieved Avril 03, 2023, from www.dictionnaire-medical.fr: <https://www.dictionnaire-medical.fr/definitions/027-bien-etre/>
- 34-**TOUREV, P. (2006). *rendement.* Retrieved 03 05, 2023, from www.toupie.org: <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Rendement.htm>
- 35-**UNESCO INSTITUT DE STATISTIQUE. (2005). *Diversité culturelle.* Retrieved mars 27, 2023, from uis.unesco.org/: <http://uis.unesco.org/fr/glossary-term/diversite-culturelle>

Annexes

Annexe N°01 :

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Option : sociologie des organisations et de travail.

Thème :

**L'impact de la culture organisationnelle sur le
rendement des salaires**

Cas pratique : Direction des travaux publics de Bejaia (D.T.P)

Information :

En vue de l'obtention du diplôme Master 2 en sociologie, et en tant que salariés de la Direction des travaux publics de la wilaya de Bejaïa, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre au questionnaire suivant avec précision et objectivité d'une manière qui exprime votre point de vue et votre véritable attitude envers l'institution. Nous confirmons que les informations que vous fournirez seront utilisées pour uniquement à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions de votre coopération.

Présenté par :

Mazou Haithem

Sous la direction de :

D^r. HALLIS Samir.

Année universitaire: 2022/2023.

Questionnaire.

Axe 1: Information Personnelle:

1. Age: 25-35, 36-45, 46-55, 56 et plus.
2. Expérience professionnel : moins de 10
De 10 a 15 ans
De 16 a 20 ans
De 20 et plus
3. Niveau scolaire : Primaire
Secondaire
Universitaire
4. Nature de travail: Manuelle
Intellectuel

Axe 2: Nature de la culture organisationnelle de la DTP :

5. Ressentez-vous un sentiment d'appartenance à la DTP ou au secteur public en général ?
Plus à la DTP Plus au secteur public
6. Existe-t-il des motivations offertes par la DTP qui ne sont pas fournis dans d'autres institutions publiques ?
OUI NON
7. Croyez-vous qu'il existe des différences entre le travail en DTP et le travail dans une autre institution public ?
OUI NON
8. Pensez-vous que votre intégration dans un autre milieu du travail de secteur public sera facile ?
OUI NON
9. Le travail au sein de la DTP est-il régi par les mêmes règles juridiques que celles utilisées dans d'autres secteurs publics ?
OUI NON
10. Vous sentez-vous distinguer des travailleurs des autres secteurs publics ?
OUI NON

Axe 3 : La culture organisationnelle de la DTP et les règles bureaucratiques :

11. En raison de l'accent mis sur la mise en œuvre des instructions, pensez-vous que la culture organisationnelle de la DTP est une culture rigide ?

Rigide Souple

Pourquoi ?.....
.....
.....
.....
.....
.....

12. Pensez-vous que des règles de travail appliquées dans la DTP sont très contraignantes et ne peuvent être dérogées ?

OUI NON

13. Vos responsables vous encouragent-ils à être créatif au travail ou préfèrent-ils prendre les instructions au pied de la lettre ?

Les responsables encouragent l'initiative

Les responsables préfèrent l'application des ordres

14. Que pensez-vous des règles de travail appliquées dans la gestion de la DTP ?

Créatives Obstruées

Pourquoi ?.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. Avez-vous la liberté de choisir la manière appropriée pour faire votre travail ?

OUI NON

16. Croyez-vous que la culture qui guide les comportements organisationnels dans la DTP est la même dans toutes les institutions publiques ?

OUI NON

Axe 4 : Culture organisationnelle et rendement dans la DTP :

17. Pensez-vous que la stratégie de travail adoptée par les responsables de la DTP permet de contrôler le comportement des travailleurs ?

OUI NON

18. Les règles organisationnelles appliquées dans la DTP permettent-elles d'atteindre les objectifs fixés ?

OUI NON

19. Pensez-vous que l'engagement des salariés a mettre en œuvre les consignes augmente leur productivité au travail ?

OUI NON

Pourquoi ?.....
.....
.....
.....
.....
.....

20. Ne pensez-vous pas qu'une focalisation excessive sur l'application des consignes peut limiter les initiatives des salariés ?

OUI NON

21. Pensez-vous que la culture bureaucratique adoptée par la DTP peut la priver d'opportunité de créativité et d'innovation ?

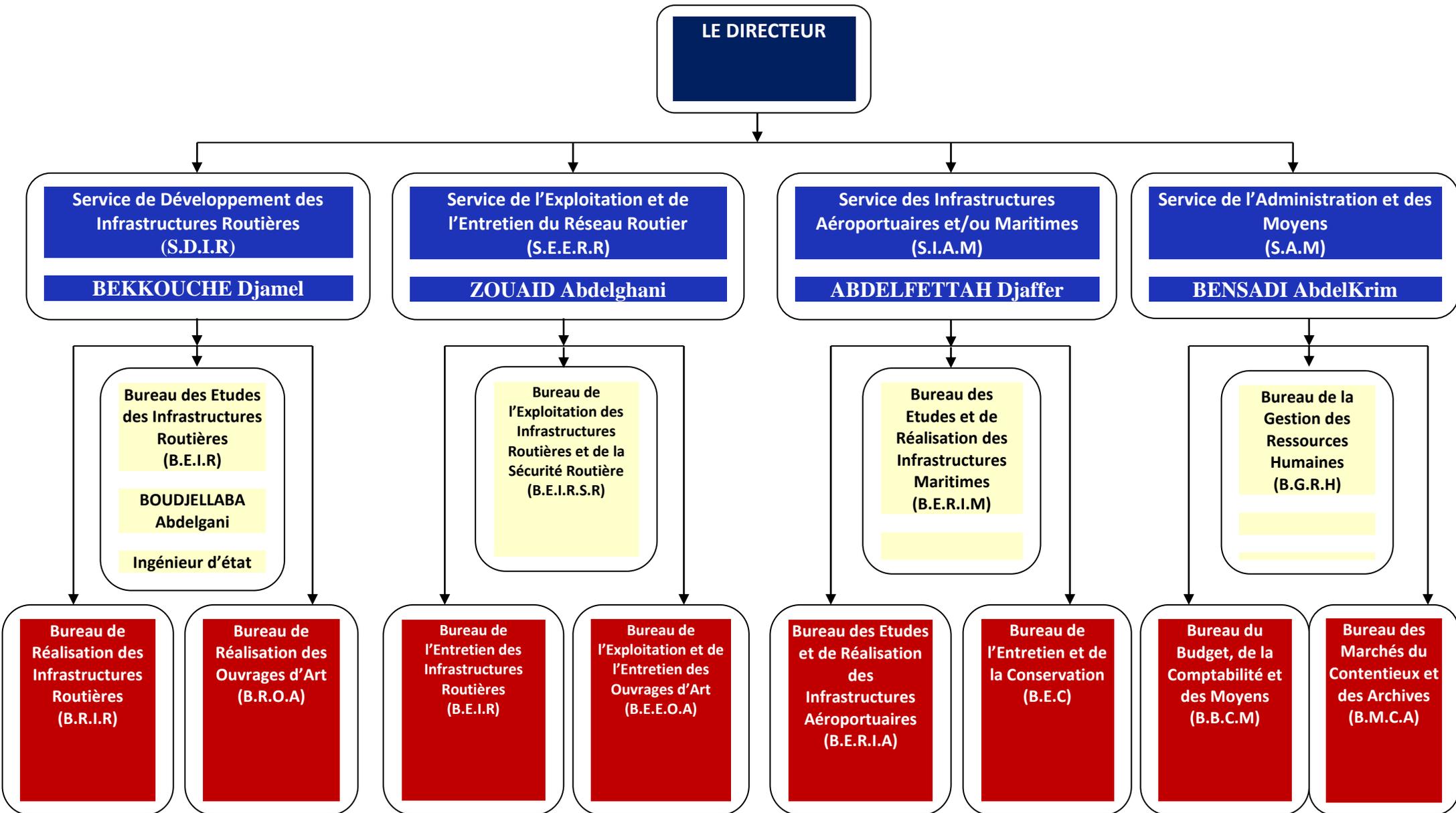
OUI NON

22. Avez-vous autre chose à ajouter sur ce sujet ?

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

Merci infiniment

L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS



Résumé :

Le thème de la culture organisationnelle est l'un des sujets les plus importants qui a fait l'objet d'une large attention dans le domaine administratif en raison de son impact sur le succès ou l'échec des institutions. Cette étude visait à connaître l'impact de la culture organisationnelle sur le rendement des salariés au sein des institutions algériennes. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire composé de 22 questions a été distribué à un échantillon de 40 employés de la Direction des Travaux Publics de la wilaya de Bejaïa, qui est l'une des institutions publiques en Algérie. L'étude a conclu les résultats suivants :

La culture organisationnelle qui prévaut à la Direction des travaux publics de la wilaya de Bejaïa est similaire à toutes les cultures organisationnelles qui prévalent dans toutes les institutions publiques algériennes. Elle est également considérée comme une culture organisationnelle rigide qui constitue un obstacle à la réalisation des objectifs fixés.

Mots clés : culture organisationnelle, rendement des salariés, culture d'entreprise, processus d'évaluation du rendement.

ملخص:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما واسعا في المجال الإداري لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المؤسسات، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في المؤسسات الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان مكون من 22 سؤال على عينة مكونة من 40 فردا من عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية بجاية، والتي تعتبر إحدى المؤسسات العمومية في الجزائر. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية الأشغال العمومية لولاية بجاية مماثلة لكل الثقافات التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية عبر التراب الوطني الجزائري، كما أنها تعتبر ثقافة تنظيمية جامدة مشكلة عائق في تحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، أداء العاملين، ثقافة المؤسسة، عملية تقييم الأداء.