

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème :

*L'impact de la culture d'entreprise sur
l'engagement au travail*

Cas de la SPA BMT

Réalisé par :

✚ BENMEDDOUR Mohand Said

✚ REMILA Abdeslam

Soutenu le 24/06/2024

Devant le jury composé de :

Encadreur	HAMITOUCHE Fairouze	M.A.A	U.A.M.B
Présidente	IDIRE Mohamed	M.A.A	U.A.M.B
Examineur	AMALOU Abdelhafid	M.A.A	U.A.M.B

Année Universitaire : 2023-2024

Remerciements

En premier lieu nous tenons à remercier le « bon dieu » qui nous a donné la force et le courage pour accomplir ce travail.

A nos parents qui ont longtemps veillés pour notre éducation, et contribuer à notre instruction, nous voilà les remercions pour l'éternité et les récompenser pour leur longue souffrance.

Nous tenons à présenter nos vifs et sincères remerciements à Madame F. HAMITOUCHÉ qui a mis à notre disposition des moyens et des conseils nécessaires ainsi que des remarques pertinentes tout au long de la préparation de ce mémoire. Nous la remercier pour ses encouragements et tous ses efforts qu'elle nous a consacré.

Nous aimerions aussi remercier l'entreprise BMT qui nous a ouvert ses portes à bras ouverts et Madame HAMMOUM qui a accepté de nous encadrer et orienter tout au long de notre stage.

Enfin, nos vifs remerciements et notre profonde gratitude sont adressés à tous nos amis qui nous ont beaucoup aidés tant par leurs conseils que par leurs encouragements.



B.Mohand Saïd & R.Abdeslam -

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui sont chères à mon
égard*

*A mes très chers parents à qui je ne rendrais jamais assez, qui
m'ont beaucoup soutenu et encouragé durant mon parcours
d'étude.*

Mes chères sœurs :Nesrine et Sara

*A mes chers (es) amis (es) pour tous les moments de joie et de
peine qu'on a vécus ensemble*



B.Mohand Saïd -

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui sont
chères à mon égard*

*A mes très chers parents à qui je ne rendrais
jamais assez, qui m'ont beaucoup soutenu et
encouragé durant mon parcours d'étude.*

Mes très chers frères : Kiki et Lyes

Mes chères sœurs :

Salîha et Yasmîna

*A mes chers (es) amis (es) pour tous les moments de
joie et de peine qu'on a vécus ensemble*



R. Abdeslam -

Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale.....	1
Chapitre I	
Aspect conceptuel de la culture d'entreprise	
Introduction	6
Section 01 : Genèse de la culture d'entreprise et concept généraux.....	6
Section 02 : Les éléments essentiels de la culture d'entreprise.....	15
Conclusion	29
Chapitre II	
L'engagement des employés au travail	
Introduction	31
Section 01 : L'engagement organisationnel, émergence et définition.....	31
Section 02 : Apport et mesure de l'engagement au travail	42
Conclusion	47
Chapitre III	
Analyse et interprétation des résultats	
Introduction	49
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	49
Section 02 : Présentation et discussions des résultats de l'étude.....	63
Conclusion	84
Conclusion Générale	85
Références bibliographiques.....	88
Annexes.....	91
Tables des matières.....	99

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation

BMT : Bejaia Méditerranéen Terminal.

CPE : Conseil de Participation de l'Etat.

DRHM : Direction de Ressources Humaines et Moyennes.

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia.

EPI : Equipements de Protection des Individus.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

SPA : Société Par Action.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1: Equipement de l'entreprise.....	54
Tableau 2: Synthèse des réponses recueillies de l'entretien (Axe1 : engagement des salariés)	63
Tableau 3: Synthèse des réponses recueillies de l'entretien (Axe2 : la culture d'entreprise)	65
Tableau 4: Analyse en termes de loyauté.....	71
Tableau 5: Analyse en termes de vigueur	72
Tableau 6: Analyse en termes de dévouement	73
Tableau 7: Analyse en termes d'absorption	74
Tableau 8: Analyse de la dimension stratégique	75
Tableau 9: Analyse de la dimension sociale	77
Tableau 10: Analyse de la dimension symbolique.....	79
Tableau 11: Test de corrélation (Culture d'entreprise-Engagement au travail).....	82
Tableau 12: Test de corrélation (Dimensions de la culture d'entreprise-Engagement au travail).....	82

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1 : Les sources de la culture d'entreprise	15
Figure 2 : Modèle des trois composantes de l'engagement.....	34
Figure 3 : Le trafic annuel en EVP entre l'année (2006 et 2015).....	55
Figure 4 : La cadence de traitement au navire entre l'année (2006 et 2015).....	55
Figure 5 : Temps d'escale entre l'année (2006 et 2015)	56
Figure 6 : La création d'emplois entre l'année (2005 et 2015)	57
Figure 7 : L'organigramme du BMT spa	58
Figure 8 : Répartition des répondants par genre.....	68
Figure 9 : Répartition des répondants par catégorie professionnelle.....	69
Figure 10 : Répartition des répondants suivant leur expérience.....	70
Figure 11 : Synthèse de l'axe l'engagement des salariés	75
Figure 12 : Synthèse de l'axe de la culture d'entreprise.....	81

Introduction Générale

Introduction Générale

De nos jours, les sociétés activent dans un environnement caractérisé par la globalisation de l'économie, l'expansion de la concurrence nationale et internationale, les besoins croissants des clients, ainsi que la complexification des connaissances et des technologies. Pour s'imposer, ces nouvelles conditions économiques demandent aux entreprises de se doter de ressources et d'un mode d'organisation plus approprié. En outre, ses activités se développent et s'ajustent aux différents types et conditions de cette situation. De ce point de vue, elles ne peuvent plus se passer de cette nouvelle situation, où la qualité passe avant la quantité et où la compétitivité devient une condition essentielle pour garantir la durabilité de l'entreprise.

Le concept de « culture d'entreprise » se voit peu. Mais comme pour l'iceberg, ce qui émerge est surdéterminé par tout ce qui n'est pas ou peu apparent : l'histoire, les caractéristiques du fondateur, le contexte culturel initial (professionnel ou national), les valeurs opérantes, les croyances collectives, c'est-à-dire un ensemble d'évidences partagées. Ce qu'on voit, en revanche, sont les manières de faire, le style de l'entreprise, le climat, l'organisation, le système de règles, c'est-à-dire le mode opératoire culturel¹.

Chaque entreprise possède sa propre personnalité, sa propre identité, et toutes ces caractéristiques ne peuvent être regroupées que dans le concept de culture d'entreprise. Pour que chaque entreprise réussisse, il est essentiel qu'elle se distingue par la diversité des compétences développées par des individus compétitifs qui peuvent gérer et diriger n'importe quelle entreprise, peu importe sa taille. Ainsi, l'entreprise doit se fonder sur des valeurs et une culture spécifique qui lui permet de progresser sur tous les plans.

En mettant l'accent sur le phénomène organisationnel, la culture ne doit pas faire oublier l'individu, à ce titre, le concept d'implication est très riche car elle joue un rôle essentiel dans la réussite de l'organisation, offrant de nombreux avantages concrets. Les employés impliqués manifestent par une augmentation de la productivité, une meilleure fidélisation des talents, une satisfaction client améliorée, une culture d'innovation encouragée, une cohésion d'équipe renforcée et une réputation d'employeur attrayante.

¹ DEVILLARD Olivier, REY Dominique, « culture d'entreprise : un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008, P3

Introduction Générale

En instaurant un cadre où les employés se sentent reconnus, écoutés et incités à apporter leur contribution, les entreprises peuvent instaurer un cercle vertueux où la performance individuelle et collective augmente, favorisant ainsi le succès global de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'objet de ce mémoire a pour but de comprendre les liens et les croisements qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, en l'occurrence, culture d'entreprise et l'engagement des employés. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

« Quel lien existe-t-il entre la culture adoptée par une entreprise et l'engagement de ses employés au travail ? »

Pour pouvoir répondre à cette question et étant donné que la culture d'entreprise est multidimensionnelle, nous en considérons trois dimensions que nous formulons sous forme de trois hypothèses comme suit :

- La dimension stratégique de la culture est essentielle car elle inclut des aspects liés à la vision, la mission et la direction stratégique de l'entreprise. Et lorsque les employés comprennent et s'alignent sur ces objectifs stratégiques, ils peuvent se sentir plus engagés dans leur travail. De ce fait, nous formulons notre première hypothèse comme suit : **« La dimension stratégique de la culture influence positivement l'engagement au travail ».**
- La présence d'une riche dimension sociale de la culture d'entreprise favorise la création de liens solides entre les employés. Dans ce contexte, nous formulons notre deuxième hypothèse comme suit : **« La dimension sociale de la culture influence positivement l'engagement au travail ».**
- La dimension symbolique de la culture d'entreprise est tout aussi cruciale car elle aide à créer une identité collective et un sentiment d'appartenance parmi les employés. Pour cela, nous formulons notre troisième hypothèse comme suit : **« La dimension symbolique de la culture influence positivement l'engagement au travail ».**

Préambule :

La recherche scientifique exige à suivre une méthodologie de recherche qui demeure dépendre tous les moyens nécessaires à étudier et analyser le sujet de tous les facteurs.

➤ **Les raisons du choix du thème :**

Parmi les raisons qui nous a motivé à choisir ce thème qui est « l'impact de la culture d'entreprise sur l'engagement au travail » au niveau de l'entreprise BMT spa nous citons :

A / Les raison subjectives :

- Faisabilité d'être embauché au sein de l'entreprise étudiée.
- Acquérir de l'expérience dans le monde du travail.
- Appliquer nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus universitaire sur le terrain.
- Autant que jeune prêt à travailler on est curieux de connaître comment s'effectue l'engagement au sein de l'entreprise.

B / Les raison objectives :

- L'envie de montrer l'importance de la culture d'entreprise et en particulier l'engagement des salariés au niveau de l'entreprise BMT spa.
- Savoir à quel point la culture d'entreprise de BMT contribue à faciliter l'engagement de ses salariés.
- Résolution point de vue des salariés sur la politique d'engagement interne de l'entreprise.

➤ **Les objectifs de la recherche :**

Dans tous les travaux intellectuels il faut déterminer des objectifs qui nous permettent de mieux guider la recherche et mieux concentrer notre attention sur certains éléments précis concernant la culture d'entreprise et l'engagement des salariés ; il convient donc d'établir les objectifs de notre recherche :

- Mettre en pratique nos connaissances théoriques.
- Aller sur le terrain et observer directement tout ce qui concerne notre thème de recherche afin de collecter le maximum d'information dont on a besoin.
- Connaître le rôle de la culture de l'entreprise dans les entreprises algériennes précisément à la BMT.

Pour mener à bien notre travail de recherche nous avons eu recours à une liste bibliographique pour aborder notre cadre théorique qui se compose de deux chapitres ; le premier a pour objectif d'exposer les généralités sur le concept de la culture d'entreprise où nous allons présenter les revues théoriques de la culture d'entreprise. Le deuxième a pour objectif de présenter les généralités sur l'engagement au travail ainsi le lien entre la culture

Introduction Générale

d'entreprise et l'engagement organisationnel.

Le dernier chapitre est lié directement à notre cas d'étude sur le terrain en essayant d'approcher la réalité des pratiques de la culture d'entreprise avec l'engagement des employés au sein de l'entreprise SPA BMT ; où nous avons suivi une méthodologie de recherche mixte à la fois qualitative et quantitative qui s'appuie sur un entretien et un questionnaire. A la fin, les résultats seront analysés et discutés.

Chapitre I
Aspect conceptuel de la culture
d'entreprise

Introduction

La culture d'entreprise est un aspect essentiel de toute organisation. Elle englobe les valeurs, les croyances, les normes et les composantes partagées par les membres d'une entreprise où cette culture influence la façon dont les employés interagissent, prennent des décisions et travaillent ensemble.

Une culture d'entreprise forte peut renforcer l'identité de l'organisation, motiver les employés et favoriser la réussite à long terme.

Section 01 : Genèse de la culture d'entreprise et concept généraux**1.1. Emergence du concept de culture d'entreprise**

Pendant la révolution industrielle, au XIXe siècle, l'entreprise était comparée à une famille, avec un patron considéré comme un " père" protecteur et responsable de ses employés, transmettant des valeurs telles que la conspuration têtue et le respect de la hiérarchie. Au début du XXe siècle, cette métaphore évolue vers celle d'une " maison", où l'entreprise est perçue comme un foyer offrant protection et unité. Ensuite, au fil des décennies, cette vision évolue avec les besoins de performance et de mobilisation du Labor force, mais les métaphores familiales patient malgré les reviews syndicales du paternalisme².

À partir des années 1970, une nouvelle métaphore émerge celle de l'équipe sportive. Les pratiques de mobilisation du labor forces s'inspirent alors des compétitions sportives, avec le dirigeant comme capitaine symbolisant la cohésion et la démocratie participative. Les salariés sont encouragés à être souples, réactifs et dévoués au collectif. Cette évolution reflète les tentatives des opérations occidentales pour surmonter la crise des années 1970³.

À partir de la fin des années 1990, les travaux sur la culture ont de moins en moins tendance à l'envisager comme une propriété de l'organisation. La culture organisationnelle est de plus en plus étudiée en tant que processus continu de négociation et de construction de la réalité organisationnelle. On trouve aussi un plus grand nombre de réflexions reviews sur la culture de l'entreprise.

Depuis le début des années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs

² Éric Godelier, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », Lavoisier, Revue française de gestion, 2009, (n° 192), p. 98.

³ Idem. P 99

perspectives et en intégrant différents ancrages théoriques, la notion de culture prend de nouvelles formes. D'autre part, alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui, les questions de culture sont traitées sur le plan de l'identité⁴.

1.2. Définition de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être définie comme le mode de pensée et d'action habituelle d'une organisation, partagé plus ou moins par ses membres, et qui doit être appris et accepté.

Pour Crozier et Friedberg la culture est « *un ensemble d'éléments de vie psychologique et mentale, avec ses composantes affectives, cognitives, intellectuelles, rationnelles, elle est l'instrument, elle est la capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment avec les autres* »⁵. Selon Crozier et Friedberg, la culture est un ensemble d'éléments de vie psychologique, elle englobe nos émotions, nos connaissances, notre intellect et notre capacité à interagir avec les autres. En gros, la culture est à la fois un outil et une compétence que nous développons et utilisons avec les autres⁶.

La culture organisationnelle est « *un système de normes d'orientations et de valeurs reconnues et vécues par l'organisation, ce système est internalisé au cours d'un processus d'apprentissage* »⁷.

Barmeier.C et Mayrhofer ont souligné que la culture d'entreprise se décrit comme un ensemble de règles, de valeurs et principes que l'organisation reconnaît et vit. C'est un système qui se développe au fil du temps et qui est intériorisé par les membres de l'organisation grâce à un processus d'apprentissage.

⁴ ROULEAU Linda, « Théories des organisations « approche classiques, contemporaines, et de l'avant-garde », Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007, P 139.

⁵ Idem. P 139.

⁶ BARMEYER.C ; MAYRHOFER.U « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault- Nissan, revue management et avenir », France, 2008, P7.

⁷ CROZIER .M ; FRIEDBERG.E « L'acteur et le système », Les éditions du seuil, Paris, 1977, P179.

Meier (2013) souligne que « *la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes à ceux qui travaillent dans une même organisation* ». ⁸ Par cette définition, l'auteur voulait bien souligner que la culture d'entreprise est un cadre de pensées commun qui guide les comportements et les interactions au sein de l'entreprise.

Selon Conner (2010) : « *La culture d'une organisation est vécue à travers les mentalités et les comportements de ses employés. Les mentalités et les comportements dominants d'une organisation aident les gens à comprendre quelles actions sont considérées comme appropriées ou inappropriées* » ⁹. L'auteur nous indique à travers ce passage que la culture d'une organisation se manifeste à travers les mentalités et les comportements de ses employés ; les mentalités et les comportements prédominants au sein d'une organisation aident les personnes à comprendre quelles actions sont considérées comme appropriées, c'est comme une compréhension commune de la manière dont les choses doivent être faites et de la façon dont les personnes doivent interagir au sein de l'organisation, cela contribue à créer un environnement de travail cohérent et harmonieux.

Selon les deux auteurs Devillard et Rey, ils illustrent la culture d'entreprise comme « *L'ensemble des façons de pensée et d'agir... et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Ce système produisant un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous mais souvent peu conscientes, qui surdéterminent les façons de concevoir et de se conduire* » ¹⁰.

SCHEIN souligne que : « *La culture d'un groupe peut maintenant être définie comme un ensemble d'hypothèses de base partagées, apprises par un groupe au fur et à mesure qu'il résolvait ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme valables et, par conséquent, pour être enseignées aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes de penser et de ressentir par rapport à ces*

⁸ Devillard. O ; Rey. D, « Culture d'entreprise : un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008, P43.

⁹ CONNER.P « Corporate culture and its impact on strategic change », 2010, P1.

¹⁰ MEIER.O « Management interculturel », Edition DUNOD, Paris, 2013, P16.

problèmes»¹¹.

1.3. Les composantes de la culture d'entreprise

Cette culture est construite tout au long de l'histoire de l'entreprise en réponse aux problèmes rencontrés, et elle se compose de valeurs, de symboles, métier, rituels ...

1.3.1. La tradition

1.3.1.1. L'histoire de l'entreprise

Il s'agit donc de l'analyser pour comprendre ses grandes phases d'évolution et ses décisions, à l'aide de champs d'intérêt qui pourront faire référence à l'activité et aux produits de l'entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées.

Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l'histoire de l'entreprise¹².

1.3.1.2. Les créateurs de l'entreprise ou Héros

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

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

Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme une figure emblématique, de par les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise. Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple.

1.3.2. Le métier

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

¹¹ SCHEIN.E « Organizational culture and leadership », 4^{ème} édition, Wiley imprint, USA, 2010, P18.

¹² Annie-Claude COZE & Yvan POTIN, « La culture d'entreprise », 2005-2006, P5.

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

Mais pour mener à bien l'analyse, il s'agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu'il existe peu de définition du métier, c'est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c'est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il s'agit d'analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l'activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d'accorder plus d'importance à certaines fonctions qu'à d'autres.

1.3.3. Les valeurs

Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants. Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites. Généralement, elles sont évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires.

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

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

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

1.3.4. Les rituels

Selon Moscovici, Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris, ce sont des « activités de tous les jours, systématiques et programmées dans

la compagnie. » Ils ont pour fonction de « développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes. »

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

1.3.5. Les symboles

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

1.4. Les caractéristiques de la culture d'entreprise

1.4.1. Un phénomène collectif

Au-delà de simplement unir les membres d'une organisation, la culture d'entreprise crée un sentiment d'appartenance profondément enraciné, formant une communauté où les individus partagent des valeurs, des normes et des croyances communes. Elle renforce l'identité organisationnelle en permettant aux membres de percevoir ce qui les distingue des autres groupes et en favorisant un sentiment de solidarité et de collaboration.

1.4.2. Activité symbolique omniprésente

Les symboles au sein de la culture d'entreprise vont au-delà de simples représentations visuelles. Ils sont des porteurs de sens, des emblèmes chargés d'histoire et de valeurs qui transcendent les frontières formelles. Ces symboles créent un langage commun au sein de l'organisation, permettant aux membres de communiquer de manière implicite et profonde, renforçant ainsi le tissu social et l'identité collective¹³.

1.4.3. Associée à l'apprentissage et à la transmission

La culture d'entreprise agit comme un véhicule puissant pour l'apprentissage organisationnel et la transmission des connaissances tacites. Elle offre un cadre dans lequel les pratiques, les coutumes et les expériences passées sont préservées et valorisées, assurant

¹³ BOUGCHICHE .H ; MATMAR. D « La culture d'entreprise : un système de présentation et de valeurs », Université M. Mammeri de TIZI OUZOU, Juin 2018, P73.

ainsi la pérennité de l'identité organisationnelle. À travers des rituels, des cérémonies et des récits partagés, elle façonne la mémoire collective de l'organisation et guide les nouvelles générations vers une compréhension profonde de son essence¹⁴.

1.4.4. Construction sociale qui évolue avec le temps

La culture d'entreprise n'est pas figée, mais plutôt en constante évolution, façonnée par les expériences vécues et les décisions prises au fil du temps. Elle reflète les succès et les échecs, les adaptations et les réorientations de l'organisation, formant ainsi un miroir de son histoire et de son parcours. Cette dynamique permet à la culture d'entreprise de s'adapter aux changements externes et internes, tout en préservant son caractère distinctif¹⁵.

1.4.5. Assure la cohérence interne

En tant que système de valeurs et de normes partagées, la culture d'entreprise assure la cohérence et l'alignement des actions et des comportements au sein de l'organisation. Elle fournit un cadre de référence commun qui guide les décisions et les interactions des membres, favorisant ainsi la coordination et la collaboration. Cette cohérence interne renforce la stabilité et la résilience de l'organisation face aux défis et aux changements¹⁶.

1.4.6. Un dedans par rapport à un dehors

En créant un univers distinctif et identifiable, la culture d'entreprise établit des frontières symboliques entre les membres de l'organisation et leur environnement externe. Elle forge un sentiment d'appartenance et d'identification qui influe sur les attitudes et les comportements des membres envers les parties prenantes externes. Cette distinction favorise la construction d'une image de marque unique et différenciée, renforçant ainsi la position concurrentielle de l'organisation sur le marché.

Ces caractéristiques, enrichies par une compréhension approfondie de la culture d'entreprise, mettent en lumière son rôle central dans la création d'une identité organisationnelle forte et durable, ainsi que son influence sur les comportements individuels et collectifs au sein de l'organisation.

¹⁴ BOUGCHICHE .H ; MATMAR. D « La culture d'entreprise : un système de présentation et de valeurs », Université M. Mameri de TIZI OUZOU, Juin 2018, P73.

¹⁵ Idem. P73.

¹⁶ Idem. P74.

1.5. Les dimensions de la culture organisationnelle

Les dimensions de la culture d'entreprise peuvent varier en fonction des modèles et des théories utilisées pour analyser la culture organisationnelle. Voici quelques dimensions couramment identifiées dans la littérature :

1.5.1. Innovation

Cette dimension reflète la propension de l'organisation à encourager et à valoriser la créativité, l'expérimentation et l'adoption de nouvelles idées et pratiques. Une entreprise axée sur l'innovation favorise un environnement où les employés sont encouragés à proposer de nouvelles solutions, à remettre en question les conventions établies et à explorer de nouvelles opportunités. Cela peut se traduire par des programmes de recherche et développement, des initiatives d'innovation ouverte, des collaborations avec des start-ups et une culture qui valorise la prise de risque calculée.

1.5.2. Stabilité

Cette dimension se concentre sur la préférence de l'organisation pour la constance, la prévisibilité et la sécurité dans ses opérations et ses décisions. Une entreprise axée sur la stabilité recherche la fiabilité et la pérennité à long terme, évitant les changements brusques ou les risques excessifs. Cela peut se manifester par une approche prudente de la gestion des ressources, une culture d'entreprise axée sur la tradition et la prudence dans l'exploration de nouvelles opportunités.

1.5.3. Respect des personnes

Cette dimension met l'accent sur le traitement équitable, le respect de la diversité et l'importance accordée au bien-être des employés au sein de l'organisation. Une entreprise qui valorise le respect des personnes veille à créer un environnement inclusif où chacun se sent valorisé et respecté, indépendamment de son origine, de son sexe, de son âge ou de toute autre caractéristique. Cela peut se traduire par des politiques de diversité et d'inclusion, des programmes de développement du leadership et une culture qui favorise le respect mutuel¹⁷.

¹⁷ Idem. P74

1.5.4. Orientation vers les résultats

Cette dimension se concentre sur l'importance accordée aux objectifs, aux performances et aux résultats concrets dans la culture de l'entreprise. Une entreprise orientée vers les résultats valorise la réalisation des objectifs et la responsabilité individuelle envers la performance. Cela peut se manifester par des systèmes de récompense basés sur les résultats, des objectifs clairs et mesurables pour chaque employé et une culture qui encourage la responsabilisation et l'engagement envers les résultats organisationnels.

1.5.5. Attention aux détails

Cette dimension souligne l'importance accordée à la précision, à la rigueur et à la qualité du travail au sein de l'organisation. Une entreprise qui accorde une grande attention aux détails valorise l'excellence opérationnelle et s'efforce de fournir des produits ou services de haute qualité à ses clients. Cela peut se manifester par des processus de contrôle de la qualité rigoureux, des normes élevées en matière de performance et une culture qui valorise l'exactitude et la minutie dans le travail.

1.5.6. Orientation vers l'équipe

Cette dimension met en avant la collaboration, la coopération et le travail d'équipe comme des valeurs fondamentales de l'entreprise. Une entreprise orientée vers l'équipe favorise un environnement où les employés travaillent ensemble de manière harmonieuse et efficace pour atteindre des objectifs communs. Cela peut se manifester par des initiatives de développement des compétences en matière de travail d'équipe, des programmes de mentorat et une culture qui encourage la communication ouverte et la collaboration entre les membres de l'équipe.

1.5.7. Agressivité

Cette dimension se réfère à l'orientation compétitive, ambitieuse et proactive de l'entreprise dans la poursuite de ses objectifs. Une entreprise agressive cherche à prendre des initiatives audacieuses, à saisir les opportunités de croissance et à surpasser ses concurrents. Cela peut se traduire par une culture qui encourage l'innovation, l'initiative individuelle et la prise de risque calculée, ainsi que des stratégies commerciales axées sur la croissance rapide et l'expansion du marché.

Ces dimensions parmi d'autres, contribuent à définir la culture d'entreprise et à influencer les comportements, les attitudes et les pratiques organisationnelles. Il est

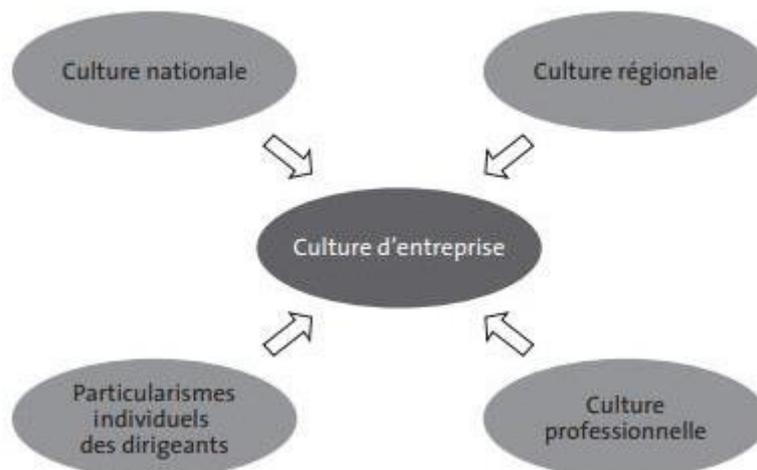
important de noter que la culture d'entreprise peut être complexe et multidimensionnelle, et que ces dimensions peuvent interagir de manière dynamique pour façonner l'identité et le fonctionnement de l'organisation¹⁸.

Section 02 : Les éléments essentiels de la culture d'entreprise

2.1. Sources de la culture d'entreprise

Dans toute entreprise, qu'elle soit grande ou petite, se forme un groupe social constitué d'individus appartenant à différentes cultures : la culture nationale, régionale, professionnelle (liée au métier et à l'expérience des membres) et personnelle. Ces diverses cultures contribuent à façonner et à faire évoluer la culture de l'entreprise, influençant ainsi le comportement de ses membres. Chaque culture apporte des influences spécifiques qui peuvent changer en fonction du contexte. Il est suggéré d'identifier les cultures principales qui influent sur la création et le développement de la culture d'entreprise.

Figure 1 : Les sources de la culture d'entreprise



Source : O. Meier, Management interculturel, 7^{ème} édition, Édition Dunod, Paris 2019, P19

2.1.1. La culture nationale

Un pays est un territoire où résident des individus formant une communauté politique, établie dans un espace géographique précis et gouvernée par une autorité souveraine. La notion de nation implique une construction historique, reflétant un passé commun, tout en étant également présente dans le présent à travers la volonté affirmée des citoyens de vivre ensemble selon les normes et les valeurs de la société, incluant la langue commune, le

¹⁸ Nathalie. D, Christian. V, « les dimensions humaines du travail », Université de Nancy, p 510.

système juridique, les pratiques religieuses et les coutumes locales.

Une culture nationale a nécessairement une culture propre, qui transcende la somme des cultures particulières des groupes qui la composent.

Une société évolue constamment en imaginant de nouvelles façons de vivre en harmonie avec les cultures régionales, ethniques et professionnelles, sans s'assimiler à aucune en particulier. La culture nationale s'inscrit dans une histoire continue qui lui permet d'intégrer de nouvelles expériences humaines à son identité collective, tout en demeurant en perpétuelle évolution. Généralement, une nation développe ses propres institutions (économiques, politiques, éducatives, socioculturelles) reflétant sa culture, tendant ainsi à établir un État national indépendant où évoluent divers acteurs sociaux et économiques.

Dans ce contexte, la culture nationale joue un rôle essentiel dans la culture d'entreprise. Traditionnellement axée sur l'idée d'homogénéité au-delà des différences régionales, professionnelles ou individuelles, elle vise à créer une collectivité unie et cohérente. Par conséquent, l'histoire nationale et les dynamiques politiques et économiques d'un pays influencent les pratiques des entreprises en les inscrivant dans un ensemble de valeurs, de récits, de rituels (cérémonies, fêtes, commémorations) et de normes sociales partagés par la majorité de la société (Iribarne, 1989)¹⁹.

Plus l'empreinte de la culture nationale est enracinée dans la pensée des individus et plus ses caractéristiques évoluent à un rythme particulièrement lent, nécessitant parfois plusieurs générations pour observer des changements significatifs (Laurent, 1989).

2.1.2. La culture régionale

Les cultures régionales désignent la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays et les points de similitudes qui peuvent exister entre des zones géographiques appartenant juridiquement à plusieurs pays²⁰.

¹⁹ Martinez-Mora, J., Audi, L., Toran, N., Isnard, R., Castellvi, A., Iribarne, M. P., & Egozcue, J. (1989). Ambiguous Genitalia, Gonadoblastoma, Aniridia and Mental Retardation with Deletion of Chromosome 11. *The Journal Of Urology* *The Journal Of Urology*, *142*(5).

²⁰ O.Meier, « Management interculturel, Négociation avec des partenaires étrangers Manager des équipes multiculturelles Communiquer en contexte interculturel 7^{ème} édition », Edition Dunod, Paris 2019, P21.

A. A l'intérieur du même pays

La culture régionale exerce une influence spécifique, car les liens forts entre ses membres peuvent parfois engendrer des tensions au sein d'un pays. En effet, des oppositions culturelles peuvent surgir entre une culture régionale désireuse de préserver sa spécificité et une culture nationale qui tend à minimiser les différences pour asseoir sa légitimité.

La présence de cultures régionales marquées, basées sur divers facteurs tels que l'histoire, la géographie, la politique, l'économie ou la culture (langue, religion, coutumes), influence inévitablement les pratiques des entreprises. Cependant, elle peut jouer un rôle significatif dans l'établissement et l'évolution de la culture d'entreprise en suscitant des distinctions dans les comportements (comme la nature des relations interpersonnelles, les attitudes et les codes vestimentaires) ainsi que dans les approches des interactions avec l'environnement²¹.

B. Au-delà des frontières nationales

La réalité régionale met en avant le poids de l'héritage géographique (marqué par l'histoire) par rapport au cadre institutionnel et légal (lié à l'administration), ce qui peut encourager le développement de cultures transfrontalières. Celles-ci sont formées par des populations partageant des traits communs en termes d'origine géographique, ethnique, religieuse et linguistique.

La prise en compte des cultures régionales dans l'analyse des cultures d'entreprise revêt une importance significative. Cela permet notamment de comprendre l'impact de certains marchés sur la stratégie de croissance des entreprises, ainsi que les raisons du succès de certaines entreprises dans des zones géographiques particulières. Ces observations mettent en lumière le rôle crucial des habitudes locales et des traditions régionales dans l'innovation des entreprises, révélant des différences culturelles entre entrepreneurs issus de différentes régions d'un même pays. Ainsi, la réalité régionale ou locale représente un contexte d'appartenance où les populations reconnaissent des caractéristiques communes et tissent des liens de solidarité, exerçant une influence sur les changements socio-économiques grâce aux interventions des institutions gouvernementales et associatives²².

²¹ Idem. P22.

²² Idem. P24.

2.1.3. La culture professionnelle

L'engagement dans une activité professionnelle peut constituer une source d'identité profonde en offrant un statut et une reconnaissance sociale. De plus, elle peut façonner notre manière de penser et d'agir. En exerçant un métier, on développe une certaine compréhension du monde et des compétences techniques. La proximité avec un environnement spécifique nous rend sensibles à ses nuances, ce qui échappe souvent aux novices. Par ailleurs, chaque profession demande des modes d'expression précis, parfois un langage spécialisé, adapté aux exigences du travail technique, aux situations de communication particulières et à l'expérience propre à chaque domaine.

2.1.4. Les particularismes individuels des dirigeants

La culture d'entreprise peut également être influencée par la personnalité de ses dirigeants successifs qui peuvent servir de repère, de référence ou de symbole pour les collaborateurs de l'entreprise. En particulier, le rôle du fondateur est souvent d'une importance cruciale, en raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule.

Chaque entrepreneur porte en lui des valeurs spécifiques qu'il souhaite promouvoir dans le cadre de son activité professionnelle. Ainsi, l'entreprise devient souvent le moyen de concrétiser ces aspirations. Les successeurs, à leur tour, peuvent modeler la culture de l'entreprise. Leur influence peut résulter d'une personnalité singulière qui modifie les pratiques de l'organisation ou être liée à des compétences professionnelles adaptées aux besoins de l'entreprise à un moment précis de son évolution.

Les changements dans l'environnement, l'apparition de nouveaux concurrents et l'innovation croissante exigent une révision constante du modèle économique existant. Il est souvent nécessaire d'adapter ou de réinventer ce modèle pour répondre aux nouvelles réalités du marché. Dans de telles circonstances, il est courant que l'entreprise doive reconsidérer ses fondements organisationnels et son approche du développement pour assurer sa survie. L'arrivée d'un nouveau dirigeant, doté de compétences différentes, peut jouer un rôle significatif dans la revitalisation de l'entreprise en introduisant de nouveaux principes et perspectives²³.

²³ Idem. P26.

2.2. Les types de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise se compose principalement par quatre types qui sont :

2.2.1. La culture hiérarchique

Ce type de culture, souvent observé dans des organisations traditionnelles ou fortement hiérarchisées, repose sur des pratiques et des valeurs qui mettent en avant la structuration et la formalisation des processus de travail. Dans un environnement caractérisé par une culture hiérarchique, les relations professionnelles sont souvent définies par des lignes de commandement claires et des structures organisationnelles bien définies.

Au sein de cette culture, l'autorité est généralement centralisée, ce qui signifie que les décisions importantes sont prises par les niveaux supérieurs de la hiérarchie. Les responsabilités sont réparties de manière rigide, avec des rôles précis pour chaque membre de l'organisation. Cette clarté des rôles et des responsabilités est souvent considérée comme un atout majeur dans la mesure où elle permet une exécution efficace des tâches et une coordination harmonieuse des activités.

La culture hiérarchique accorde une grande importance à la stabilité interne de l'organisation. Cela se traduit par un attachement fort aux règles établies, aux normes et aux traditions. Les changements sont souvent perçus avec une certaine méfiance, car ils peuvent perturber l'équilibre et la prévisibilité qui caractérisent cet environnement.

En termes de communication et de prise de décision, cette culture favorise généralement une approche descendante, où les informations et les directives émanent principalement des niveaux supérieurs de la hiérarchie pour être ensuite transmises aux niveaux inférieurs. Cela peut parfois entraîner des problèmes de communication et un manque d'innovation, car les idées et les contributions des employés de base sont moins souvent sollicitées ou prises en compte dans le processus décisionnel.

Dans l'ensemble, la culture hiérarchique est marquée par une orientation conservatrice, mettant l'accent sur la stabilité, la discipline et le respect de l'autorité. Bien qu'elle puisse offrir un cadre solide pour les organisations qui opèrent dans des environnements stables et prévisibles, elle peut également présenter des défis pour celles qui cherchent à s'adapter

rapidement à un environnement en constante évolution²⁴.

2.2.2. La culture de marché

Dans ce type de culture d'entreprise, l'accent est placé sur la compétitivité, la performance et une orientation résolue vers les résultats tangibles. Les organisations imprégnées de la culture de marché se distinguent par leur dynamisme, leur capacité d'innovation et leur réactivité aux fluctuations du marché, dans le but de maintenir leur compétitivité.

Les entreprises qui embrassent cette culture accordent une grande importance à la satisfaction des clients, considérant celle-ci comme un pilier essentiel de leur réussite. Elles sont constamment en quête d'amélioration et d'adaptation afin de répondre aux besoins changeants de leur clientèle et de rester en phase avec les évolutions du marché.

La culture de marché favorise également un environnement propice à la compétition saine et à l'émulation, encourageant ainsi les individus et les équipes à se dépasser pour atteindre des objectifs ambitieux. Cet esprit compétitif stimule l'innovation et la créativité, incitant les employés à trouver de nouvelles façons de répondre aux demandes du marché et de surpasser leurs concurrents. La croissance de l'entreprise est un autre aspect central de cette culture. Les entreprises axées sur la culture de marché ont une vision à long terme et s'efforcent continuellement d'expansion et leurs activités, d'explorer de nouveaux marchés et de saisir de nouvelles opportunités de croissance. Elles investissent dans la recherche et le développement, dans l'amélioration de leurs produits et services, et dans l'optimisation de leurs processus pour garantir une croissance durable et rentable.

La culture de marché se caractérise par son orientation résolue vers la performance, la compétitivité et la croissance, tout en mettant l'accent sur la satisfaction des clients et la capacité d'adaptation aux exigences changeantes du marché. C'est une culture dynamique et proactive, qui favorise l'innovation, la compétition saine et la recherche constante de l'excellence opérationnelle²⁵.

²⁴ Sahnoun.A, « La nature de la culture organisationnelle », Université Badji Mokhtar, Annaba, P44.

²⁵ Idem. P44.

2.2.3. La culture de groupe

La culture de groupe peut se manifester par la cohésion, la coopération et une forte dynamique d'équipe. Au sein de l'organisation, une atmosphère de collaboration est encouragée, où les employés sont incités à partager leurs idées, à travailler ensemble et à prendre des décisions de manière collective. L'établissement d'un environnement de travail plaisant et favorable favorise le renforcement du sentiment d'appartenance et d'interconnexion entre les membres de l'équipe.

Dans cette culture, l'importance du travail d'équipe est valorisée, car elle permet non seulement de tirer parti des compétences et des perspectives variées des individus, mais aussi de créer un sentiment de solidarité et de soutien mutuel. Les employés sont encouragés à contribuer activement à la réalisation des objectifs communs, en mettant en avant la collaboration et la coopération plutôt que la compétition interne.

L'accent est mis sur la création d'un climat de confiance et de respect mutuel, où chacun se sent entendu et valorisé. Les décisions sont prises de manière participative, impliquant les membres de l'équipe dans le processus décisionnel et favorisant ainsi un sentiment de responsabilité partagée.

En cultivant une culture de groupe, l'organisation cherche à favoriser un sentiment d'appartenance fort, où chaque individu se sent intégré et soutenu par la communauté de travail. Cela peut contribuer à améliorer la motivation, la satisfaction au travail et la productivité globale de l'équipe, en favorisant un environnement de travail positif et collaboratif.

2.2.4. La culture idéocratique

La culture idéocratique se distingue par un environnement où les idées et les valeurs prédominantes d'individus ou de groupes spécifiques exercent une influence significative sur le fonctionnement et les décisions organisationnelles. Dans cette culture, l'innovation, la créativité et l'autonomie sont encouragées, offrant aux individus la liberté de proposer des idées novatrices, d'expérimenter et de prendre des initiatives pour améliorer les processus et les produits de l'entreprise.

Au cœur de cette culture réside une reconnaissance de l'importance des contributions individuelles et de la diversité des perspectives. Les employés sont incités à exprimer leurs idées et à participer activement à la recherche de solutions, en valorisant la prise de risque

et l'apprentissage par l'expérience.

La culture idéocratique favorise un climat où la créativité est encouragée et où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage. Les individus se voient offrir une latitude suffisante pour explorer de nouvelles approches et expérimenter des idées sans craindre d'être critiqués ou sanctionnés en cas d'échec.

Cette culture met également en avant l'autonomie des individus, les encourageant à prendre des initiatives et à assumer la responsabilité de leurs actions. Les processus décisionnels sont souvent décentralisés, permettant ainsi une plus grande agilité et une capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché et de l'environnement concurrentiel.

En somme, la culture idéocratique incarne un environnement dynamique et stimulant où l'innovation et la créativité sont valorisées, et où les individus sont encouragés à contribuer activement à la transformation et à l'évolution de l'organisation²⁶.

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

Il convient maintenant d'examiner les divers processus de transmission de la culture, processus qui produiront la socialisation des individus au sein de l'entreprise. Renaud repère trois processus majeurs de socialisation²⁷:

2.3.1. La transmission par les anciens

Au sein de l'entreprise, cette transmission peut se faire au :

- Sessions de formations.
- Les séminaires :

Les séminaires sont en effet un lieu privilégié de transmission d'une culture. Ils sont de plus en plus courants et deviennent même obligatoires dans certaines entreprises. Les séminaires concernent toutes les catégories de salariés, ils permettent, de faire se rencontrer des gens issus des divers pôles de l'entreprise mais également des individus de toutes nationalités. On cherche également à faire se rencontrer et interagir les générations

²⁶ Idem. P44.

²⁷ Claire HENRIET, « Culture d'entreprise et motivation des salariés », mémoire de fin d'études, Université Lumière Institut d'études politiques, LYON, 2007, P17.

En effet, le rôle des anciens dans la transmission de la culture d'entreprise est fondamental et c'est essentiellement par contact qu'une culture perdure.

Cette transmission par les anciens va se faire d'une façon très naturelle dans la mesure où ceux-ci représentent, aux yeux des nouveaux recrutés, le modèle à suivre par excellence. La référence aux héros mythiques de l'entreprise va également être véhiculée par ce biais.

2.3.2. L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle

L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle est largement reconnu pour sa grande efficacité, principalement en raison de son caractère immersif et contraignant. Dans ce processus, les individus sont exposés à un environnement de travail dynamique où ils sont naturellement incités à s'adapter et à intégrer les attitudes ainsi que les pratiques observées chez leurs pairs et leurs supérieurs

Ce mode d'apprentissage favorise une assimilation profonde des connaissances et des compétences pertinentes au contexte professionnel, offrant ainsi une formation pratique et contextuelle qui complète souvent les connaissances théoriques.

2.3.3. La prescription idéologique

La culture intègre également la vision que les dirigeants cherchent à donner à l'avenir. Cette transmission s'effectue par l'intermédiaire des chartes, projets, plans, tracts et brochures destinés à promulguer des recommandations écrites et des ordres à l'ensemble de l'entreprise. Mais cette prescription idéologique peut également s'exprimer à travers d'autres biais. Ainsi, les discours d'un dirigeant qui commente l'événement ou les messages exprimant des orientations stratégiques sont également considérés comme étant des vecteurs de culture.

2.4. Les fonctions de la culture d'entreprise

Après avoir défini le concept de Culture d'entreprise dans la première section, il convient à ce niveau de dégager les fonctions que celle-ci a au sein d'une organisation. En effet on distingue entre les fonctions internes et fonctions externes pour la culture d'entreprise²⁸.

²⁸ K.Mathieu, « Culture d'entreprise et performance des organisations », disponible sur file:///C:/Users/dell/Downloads/537dcab570468.pdf consulté le 22/04/2024 à 04h:24min.

2.4.1. Fonctions internes**2.4.1.1. Fonction de socialisation**

La fonction de socialisation au sein d'une culture d'entreprise peut être décrite comme un processus de "communalisation", où les nouveaux membres du personnel sont intégrés dans l'organisation sans qu'il leur soit imposé un modèle de comportement ou des valeurs spécifiques. Cela implique généralement la transmission des normes, des valeurs et des pratiques de l'entreprise de manière informelle, par le biais des interactions quotidiennes avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques.

Cette fonction de socialisation est essentielle car elle permet aux nouveaux employés de se sentir inclus et acceptés au sein de l'organisation, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance et de loyauté envers celle-ci. En intégrant les nouveaux membres de manière bienveillante et en les familiarisant avec la culture organisationnelle, cette fonction de socialisation contribue à réduire les risques de turnover et à renforcer la cohésion et la collaboration au sein de l'équipe.

2.4.1.2. Fonction de motivation

La fonction de motivation dans une culture d'entreprise joue un rôle crucial en renforçant l'implication individuelle des employés. Lorsque les employés se sentent valorisés, reconnus et soutenus dans leur travail, ils sont plus susceptibles de s'investir pleinement dans leurs tâches et de donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Une culture d'entreprise qui valorise l'implication individuelle et qui reconnaît les efforts et les réalisations des employés peut avoir un impact significatif sur l'efficacité des ressources humaines. En renforçant le lien entre les objectifs personnels des employés et les objectifs de l'organisation, cette fonction de motivation contribue à accroître la productivité, la créativité et la satisfaction au travail, tout en favorisant un environnement de travail positif et stimulant pour tous les membres de l'équipe.

Les fonctions de socialisation et de motivation au sein d'une culture d'entreprise jouent un rôle essentiel en favorisant l'intégration des employés et en renforçant leur engagement et leur implication au sein de l'organisation. En mettant l'accent sur ces aspects, les entreprises peuvent créer un environnement de travail favorable à la réussite individuelle et collective, tout en optimisant l'utilisation de leurs ressources humaines.

2.4.2. Les fonctions externes

2.4.2.1. Vecteur d'identité et d'image

La culture d'entreprise joue un rôle fondamental dans la création et la consolidation de l'identité et de l'image de l'organisation. Elle agit comme un ensemble de normes, de valeurs et de croyances partagées qui définissent l'essence même de l'entreprise et guident les comportements de ses membres. La culture d'entreprise articule clairement les valeurs fondamentales sur lesquelles repose l'organisation. Ces valeurs servent de socle sur lequel sont bâties les actions et les décisions de l'entreprise, tout en transmettant un message cohérent aux parties prenantes externes telles que les clients, les investisseurs et la communauté.

2.4.2.2. Facteur de performance économique

La culture d'entreprise agit comme un facteur clé de performance économique en motivant les employés, en favorisant la cohésion d'équipe et en stimulant la création de synergies. En cultivant un environnement de travail où les valeurs et les objectifs sont partagés, la culture d'entreprise encourage l'engagement des employés, ce qui peut se traduire par une productivité accrue et une meilleure qualité de travail.

Une culture d'entreprise solide peut jouer un rôle crucial dans l'adaptation des méthodes de management aux spécificités culturelles locales. En reconnaissant et en respectant les différences culturelles au sein de l'organisation, les dirigeants peuvent mettre en place des pratiques de gestion qui favorisent la compréhension mutuelle, la communication efficace et la collaboration entre les membres de l'équipe, quelle que soit leur origine culturelle.

En développant une culture d'entreprise qui valorise la diversité et l'inclusion, les entreprises peuvent exploiter pleinement le potentiel de leurs employés, en tirant parti de leurs différentes expériences et perspectives pour innover et s'adapter aux changements du marché. Cela peut conduire à des avantages compétitifs significatifs, en permettant à l'entreprise de mieux répondre aux besoins de ses clients et de saisir de nouvelles opportunités de croissance.

2.5. Le rôle de la culture d'entreprise

La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique, elle joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines ; on

peut citer comme suit :

2.5.1. Intégration et cohésion

La culture organisationnelle agit comme un facteur d'intégration interne en favorisant la cohésion et l'identification des employés à l'entreprise. Elle crée un sentiment d'appartenance et renforce la loyauté envers l'organisation. La culture organisationnelle contribue à l'intégration des nouveaux employés en leur offrant un cadre de référence commun. En comprenant les valeurs et les attentes culturelles de l'entreprise, les nouveaux arrivants peuvent s'adapter plus rapidement à leur environnement de travail et s'intégrer plus facilement dans l'équipe.

En outre, la culture organisationnelle crée un sentiment d'appartenance parmi les employés existants. En partageant des valeurs communes et en se conformant à des normes de comportement similaires, les membres de l'équipe développent un lien fort avec l'entreprise et se reconnaissent mutuellement comme faisant partie d'une même communauté.

Ce sentiment d'appartenance renforce également la loyauté envers l'organisation. Les employés qui se sentent connectés à la culture de leur entreprise sont plus susceptibles de s'engager envers elle et de travailler activement pour sa réussite à long terme. Cette loyauté peut se traduire par une plus grande rétention du personnel, une productivité accrue et une meilleure qualité de travail²⁹.

2.5.2. Impact sur le comportement et la performance des employés

La culture organisationnelle exerce une influence profonde sur les attitudes, les comportements et la performance des employés au sein de l'entreprise. En créant un environnement de travail imprégné de ses valeurs, de ses normes et de ses croyances, elle façonne la manière dont les individus interagissent et contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels³⁰.

Une culture organisationnelle forte et positive agit comme un catalyseur de motivation pour les employés. En incarnant des valeurs telles que la confiance, le respect, l'innovation et le travail d'équipe, elle inspire les employés à s'investir pleinement dans leur travail et à

²⁹ Nathalie. D, Christian. V, « les dimensions humaines du travail », Université de Nancy, p 524.

³⁰ Idem. P 528.

chercher à exceller dans leurs responsabilités. Cette motivation intrinsèque résultant de l'adhésion aux valeurs de l'entreprise favorise un engagement accru des employés envers la réussite collective de l'organisation. De plus, une culture organisationnelle positive peut avoir un impact significatif sur la performance des employés. En favorisant un environnement de travail où les employés se sentent valorisés, respectés et soutenus, elle stimule l'engagement des employés et leur volonté de contribuer de manière proactive aux objectifs de l'entreprise. Cela peut se traduire par une productivité accrue, une meilleure qualité de travail et une plus grande capacité d'innovation.

2.5.3. Recrutement et rétention des talents

Le recrutement et la rétention des talents sont fortement influencés par la culture organisationnelle. Une culture d'entreprise attrayante joue un rôle crucial dans l'attraction et la fidélisation des employés. Les candidats potentiels sont attirés par les organisations dont la culture résonne avec leurs valeurs et leurs attentes professionnelles. Une culture d'entreprise forte et alignée avec les aspirations des individus peut constituer un facteur déterminant dans leur décision de rejoindre une entreprise. Les talents cherchent des environnements de travail où ils se sentent non seulement compétents sur le plan professionnel, mais aussi où ils peuvent s'épanouir sur le plan personnel en se connectant à la mission et aux valeurs de l'organisation.

Une culture d'entreprise forte peut agir comme un facteur de différenciation sur le marché du travail. Les entreprises qui cultivent une culture positive et inclusive peuvent se démarquer de leurs concurrents et attirer les meilleurs talents dans leur domaine. Les professionnels talentueux recherchent des employeurs qui offrent plus qu'un simple salaire compétitif, mais qui offrent également un environnement de travail enrichissant et stimulant où ils peuvent s'épanouir et progresser dans leur carrière³¹.

2.5.4. Innovation et créativité

L'innovation et la créativité sont des éléments essentiels pour le développement et la compétitivité d'une entreprise. Une culture organisationnelle qui encourage activement l'innovation et la prise de risque joue un rôle crucial dans la stimulation de la créativité des employés et dans la promotion d'un environnement propice à l'émergence de nouvelles

³¹ Idem, P 528.

idées et solutions. Une telle culture favorise un esprit d'entreprise au sein de l'organisation, où les employés sont encouragés à proposer des idées novatrices, à remettre en question le statu quo et à rechercher constamment des opportunités d'amélioration. En permettant aux employés de s'exprimer librement et de contribuer activement à l'innovation, elle stimule la créativité et favorise un climat de travail dynamique et stimulant.

Une culture d'entreprise axée sur l'innovation peut avoir des répercussions positives sur la croissance et la compétitivité de l'entreprise. En encourageant le développement de nouvelles idées, de produits et de services innovants, elle peut aider l'entreprise à rester à l'avant-garde de son secteur et à saisir de nouvelles opportunités de marché. De même, en favorisant un environnement où l'innovation est valorisée et récompensée, elle peut attirer les meilleurs talents créatifs et contribuer à la construction d'une image de marque innovante et différenciée³².

2.5.5. Gestion du changement

Une culture organisationnelle flexible et ouverte au changement constitue un atout majeur pour l'entreprise. En encourageant la remise en question des pratiques existantes et en valorisant l'innovation, elle favorise l'adaptabilité des employés face aux évolutions du marché et de l'organisation.

Les employés sont ainsi plus enclins à accepter et à soutenir les initiatives de changement, car ils perçoivent ces transformations comme des opportunités d'apprentissage et de croissance. Il est essentiel de comprendre l'importance de la culture organisationnelle dans la gestion du changement et qu'ils travaillent à cultiver une culture qui favorise l'adaptabilité et l'ouverture au changement³³.

³² Idem, P 528.

³³ Idem, P 528.

Conclusion

La culture d'entreprise est un élément fondamental du développement organisationnel et de la gestion des ressources humaines car elle influence le comportement des employés, la cohésion de l'équipe, le recrutement des talents, l'innovation, la gestion du changement et bien d'autres aspects de la vie organisationnelle.

En favorisant une culture positive et cohérente, les entreprises peuvent renforcer leur identité, améliorer la collaboration entre les membres et atteindre leurs objectifs de manière efficace et durable.

Chapitre II
L'engagement des employés au
travail

Introduction

L'étude de l'engagement organisationnel a connu une expansion significative ces dernières décennies, suscitant un intérêt croissant parmi les chercheurs et les praticiens en gestion des ressources humaines. Les travaux de pionniers tels que Meyer et Allen (1997), Meyer et Herscovitch (2001) et Meyer et al. (2002) ont grandement contribué à approfondir notre compréhension de cette notion complexe, ainsi que de ses antécédents et de ses implications comportementales sur le lieu de travail.

Dans cette perspective, cette étude se propose d'examiner les facteurs précurseurs de l'engagement organisationnel. Traditionnellement, ces facteurs sont associés aux caractéristiques individuelles, professionnelles et organisationnelles des employés. Cependant, nous souhaitons également explorer un aspect moins exploré : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur l'engagement organisationnel. En effet, bien que ces pratiques soient rarement considérées comme des antécédents potentiels de l'engagement, il est plausible qu'elles jouent un rôle significatif. Si tel est le cas, cela offrirait aux organisations une opportunité stratégique majeure pour améliorer l'engagement et la satisfaction de leur personnel, et par conséquent, leur performance globale.

Section 01 : L'engagement organisationnel, émergence et définition**1.1. Evolution de la notion d'engagement organisationnel**

Au fil du temps, les recherches sur l'implication au sein des organisations ont connu des changements. De nombreuses approches ont été développées à partir de différentes perspectives conceptuelles et opérationnelles en raison des multiples disciplines qui ont cherché à comprendre ce système. Cependant, on peut observer une évolution dans la conceptualisation de l'implication organisationnelle. D'une idée unidimensionnelle, l'implication organisationnelle est devenue un modèle tridimensionnel.

La première théorie traditionnelle de l'engagement organisationnel est la théorie de l'échange, plus couramment connue sous le nom de théorie des « side-bets », développée par Howard Becker¹ (1960) et qui a prévalu entre les années 1960 et 1980. Dans le contexte de cette théorie, le concept de « side-bet » désigne tout investissement effectué par un individu.

Selon Becker (1960), l'engagement organisationnel repose sur le principe selon lequel

une personne adopte une certaine attitude après avoir réfléchi de manière logique³⁴.

Pendant la même période, une autre approche s'est développée en ce qui concerne l'engagement organisationnel, à savoir l'approche affective. Cette idée d'engagement a commencé avec les recherches de Kanter. Selon cette conception de l'engagement, l'engagement organisationnel est défini comme la volonté des acteurs sociaux de fournir les efforts requis pour le succès de l'entreprise et de rester fidèles à celle-ci³⁵.

Par la suite, la troisième méthode a mis l'accent sur l'engagement moral, à savoir celle de Kidron (1978). Cette personne a souhaité reproduire une étude menée par Dubin, Champoux et Porter (1975) sur les centres d'intérêt dans la vie des employés et l'implication dans l'organisation, tout en incorporant les éléments de l'éthique protestante de Weber. L'engagement organisationnel semble être beaucoup plus élevé chez les travailleurs qui ont un niveau élevé d'éthique protestante que chez ceux qui ont un niveau faible d'éthique protestante. Dans cette étude, l'éthique protestante est perçue comme un principe de vie qui attribue une valeur morale au travail acharné. La personne qui s'inscrit dans la perspective de l'éthique protestante s'investit avec détermination dans son travail, car elle perçoit le travail comme un but de vie et comme une valeur morale. L'entreprise serait donc le lieu idéal pour répondre à ces valeurs³⁶.

1.2. Définition de l'engagement

En règle générale, l'engagement désigne l'attachement de l'employé à l'entreprise qui s'exprime dans ses attitudes et ses comportements. Il témoigne de la reconnaissance par l'employé des objectifs de l'entreprise et de sa volonté d'agir pour les atteindre. Il semble être une variable essentielle pour comprendre le comportement organisationnel.

³⁴ K. Elayachi ; « Phénomène d'engagement au sein d'une organisation publique: Modalités, caractéristiques, et conséquences »; Maroc ; P6.

³⁵ Idem. P6.

³⁶ Idem. P6.

Mowday, Steers et Porters mentionnent que l'engagement organisationnel est « *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization* »³⁷.

Selon eux, l'engagement au sein d'une organisation témoigne de la façon dont un employé se lie émotionnellement et cognitivement à son environnement professionnel. Non seulement il est important de se sentir intégré à l'entreprise mais également de s'engager activement dans ses objectifs, ses valeurs et sa culture. Cet engagement peut se traduire par des actions proactives, une volonté de participer au succès de l'entreprise et un profond sentiment de fidélité envers celle-ci.

« *Engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Rather than a momentary and specific state, engagement refers to a more persistent and pervasive affective-cognitive state that is not focused on any particular object, event, individual, or behavior. Vigor is characterized by high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, and persistence even in the face of difficulties. Dedication refers to being strongly involved in one's work and experiencing a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. Absorption, is characterized by being fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work* »³⁸, (Schaufeli ; Bakker) soulignent que l'engagement se caractérise par une mentalité positive, épanouissante, liée au travail et marquée par la force, le dévouement et l'absorption. Au lieu de représenter un état temporaire et particulier, l'engagement renvoie à un état affectif et cognitif plus constant et général qui n'est pas focalisé sur un objet, un événement, une personne ou un comportement spécifique. Pendant le travail, la vigueur se manifeste par des niveaux élevés d'énergie et de résilience mentale, désir de s'investir dans son travail et persévérance même face aux obstacles. Le dévouement désigne l'engagement intense dans son travail et l'expérience d'une sensation d'importance, d'enthousiasme, de confiance en soi.

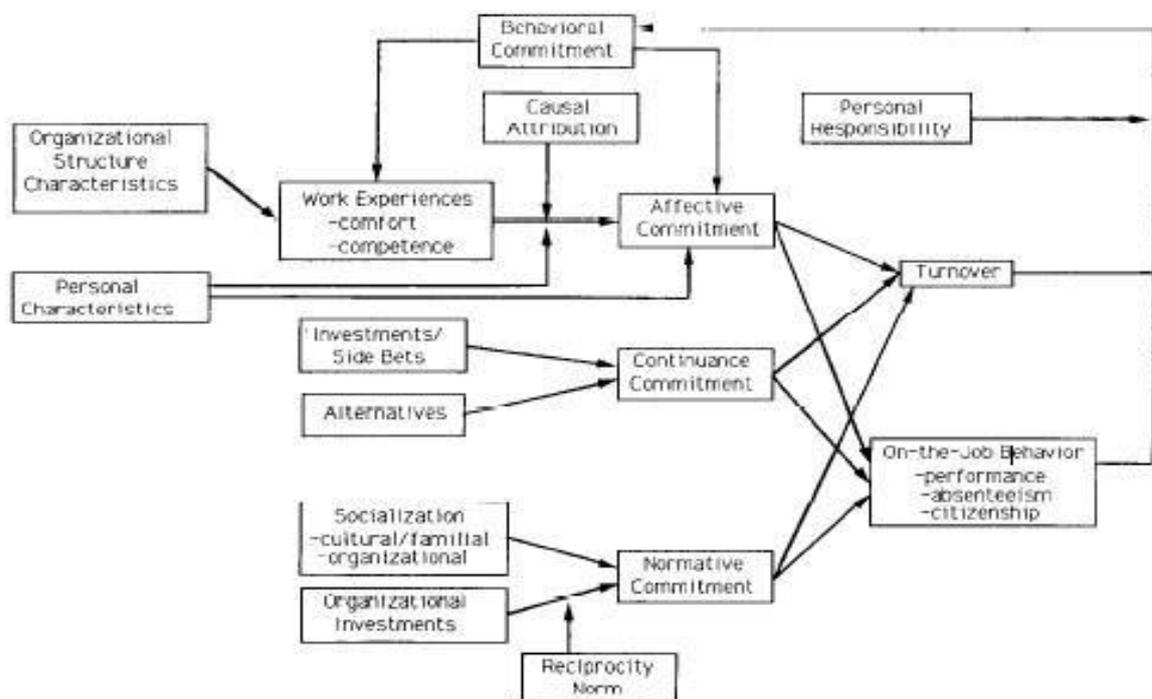
³⁷ MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., PORTER, L.W; «The Measurement of Organizational Commitment». Journal of Vocational Behavior ; 1979 ; P 224-247.

³⁸ W. Schaufeli ; A. Bakker ; « UWES : Utrecht Work Engagement scale » ; Université d'Utrecht ; Pays-Bas ; 2004 ; P 4-5.

1.3. Les dimensions de l'engagement au travail

Dans leur analyse de la littérature sur l'engagement organisationnel, Meyer et Allen ont identifié trois dimensions distinctes dans la conceptualisation de l'engagement : l'attachement affectif à l'organisation, le coût perçu associé au départ de l'organisation et l'obligation de rester dans l'organisation. Ces dimensions sont respectivement désignées comme l'engagement affectif, l'engagement de continuation et l'engagement normatif. Ces trois formes d'engagement partagent l'idée commune que l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et qui influence sa décision de rester ou de quitter l'organisation.

Figure 2 : Modèle des trois composantes de l'engagement.



Source : J.Meyer, N.Allen ; (A three-component conceptualization of organizational commitment),P 68.

Nous allons examiner les origines de chaque composante de l'engagement pour comprendre comment encourager l'engagement organisationnel, à savoir l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

1.3.1. L'engagement affectif

L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel, l'identification et à l'implication de l'employé dans l'organisation. Les individus manifestant un fort engagement affectif demeurent au sein de l'organisation par choix personnel. Selon Johnson et Chang (2006), les employés engagés affectivement envers leur organisation, s'accrochent aux

valeurs et à la culture de leur organisation. Meyer souligne que la dimension affective de l'engagement organisationnel découle des facteurs intrinsèques de l'individu, elle émerge des aspects intrinsèques tels que les responsabilités personnelles, l'utilisation des compétences individuelles, la satisfaction tirée du travail lui-même, le sentiment de reconnaissance, le sentiment de progression, voire celui d'accomplissement. Ces facteurs internes nourrissent l'attachement émotionnel et l'implication de l'employé envers son travail et son organisation³⁹.

Selon plusieurs auteurs, il est largement admis que l'engagement affectif est étroitement associé à des sentiments positifs envers l'organisation ainsi qu'à un fort sentiment d'appartenance avec les collègues de travail. De plus, de nombreuses études confirment que l'engagement affectif est positivement corrélé à la satisfaction au travail et à l'épanouissement personnel.

Mowday (1982) a identifié quatre grandes catégories d'antécédents de l'engagement affectif qui sont : les caractéristiques personnelles, les caractéristiques structurelles, les caractéristiques liées à l'emploi et les expériences professionnelles. La distinction entre les caractéristiques objectives de l'emploi et les expériences subjectives du travail a été quelque peu brouillée dans la recherche en raison de l'utilisation de mesures d'auto-évaluation.

– Les caractéristiques personnelles : En général, le lien entre les caractéristiques démographiques telles que l'âge, l'ancienneté, le sexe ou l'éducation et l'engagement organisationnel a été étudié dans de nombreuses recherches ; cependant, ces relations ne sont ni solides ni cohérentes. Même s'ils sont observés, leur interprétation est souvent contestée. Par exemple, la relation positive entre l'ancienneté et l'engagement peut être le résultat de différences de statut professionnel ou d'efforts des employés seniors pour soutenir leur longue présence dans l'entreprise ; plus récemment, Mottaz (1988) a montré que ces liens sont indirects et disparaissent lorsque les récompenses professionnelles et les valeurs personnelles sont contrôlées. Certains chercheurs ont tenté d'introduire d'autres déterminants, qui ne se réclament pas du processus psychologique, dans les relations

³⁹ DÉCARIE, Marie-Claude ; « Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses » ; Montréal ; Mai, 2010 ; P8.

d'engagement⁴⁰.

- L'expérience professionnelle : Le lien entre l'expérience professionnelle et l'engagement affectif a été étudié, mais de manière non systématique selon (Reichers. 1985). L'hypothèse principale est que l'engagement découle d'expériences professionnelles répondant aux besoins et aux valeurs des employés, distinguant les facteurs de confort et de compétence selon la théorie d'Herzberg. Les variables de confort comprennent la confirmation des attentes initiales, l'équité des récompenses, la fiabilité organisationnelle, le soutien et la considération du superviseur. Les expériences de compétence incluent le sentiment d'accomplissement, l'autonomie, l'équité dans les récompenses basées sur la performance, le défi professionnel et d'autres aspects. Cependant, cette distinction ne capture pas tous les aspects de l'expérience professionnelle liée à l'engagement, soulignant la nécessité d'une taxonomie plus complète intégrant les besoins et les valeurs des individus⁴¹.
- La structure organisationnelle : Peu d'études se sont penchées sur les relations entre les caractéristiques organisationnelles et l'engagement (Glisson & Durick 1988). Cependant, certaines indications suggèrent que l'engagement affectif est lié à la décentralisation de la prise de décision et à la formalisation des politiques et des procédures. Ces études, bien qu'elles aient utilisé une analyse au niveau individuel, suggèrent que l'influence des caractéristiques structurelles sur l'engagement n'est pas directe, mais peut être méditée par des expériences de travail telles que les relations employé/superviseur, la clarté du rôle et le sentiment d'importance personnelle⁴².
- Les caractéristiques liées à l'emploi : Les caractéristiques liées à l'emploi, lorsqu'elles influent sur l'engagement affectif, englobent divers aspects du poste de travail qui façonnent le lien émotionnel qu'un individu développe envers son travail et son entreprise. Ces aspects comprennent la clarté des responsabilités, les possibilités de développement professionnel, la reconnaissance des réalisations, le soutien social, le niveau d'autonomie et de contrôle, ainsi que l'alignement des valeurs personnelles avec la culture de l'entreprise. En résumé, ces caractéristiques contribuent à nourrir un sentiment d'engagement émotionnel envers le travail et l'organisation.

⁴⁰ J.Meyer, N.Allen ; « A three component conceptualization of organizational commitment », The University of Western Ontario, Canada ; 199 ; P 70.

⁴¹ Idem. P69

⁴² Idem. P70.

1.3.2. L'engagement de continuation

L'engagement de continuation, tel que défini par Meyer et Allen, se réfère au degré auquel un employé reste engagé dans une organisation en raison des coûts perçus associés à son départ. En d'autres termes, même si un employé n'est pas nécessairement attaché émotionnellement à l'organisation (comme c'est le cas avec l'engagement affectif), il peut choisir de rester en raison des coûts qu'il estime devoir supporter s'il quitte l'entreprise, tels que la perte de prestations, de salaire ou d'autres opportunités. Cet engagement est donc plus motivé par des facteurs instrumentaux ou économiques que par un attachement émotionnel à l'organisation⁴³.

Ainsi, toute action ou événement qui accroît les coûts potentiels de départ constitue un déclencheur possible de l'engagement de continuation selon Meyer et Allen (1997). Cependant, il convient de noter qu'une variable n'a d'impact sur le développement de cette forme d'engagement que si le salarié perçoit et admet qu'elle rendrait son départ plus coûteux. Ce processus de "reconnaissance" joue un rôle crucial, ce qui signifie que deux individus dans des situations objectives similaires peuvent présenter des niveaux d'engagement de continuation très différents⁴⁴.

Deux facteurs principaux influent sur l'engagement de continuation envers une entreprise. Premièrement, 'la perception des alternatives d'emploi disponibles' joue un rôle crucial. Les employés qui estiment avoir plusieurs opportunités professionnelles en dehors de leur entreprise ont tendance à avoir un engagement de continuation plus faible que ceux qui perçoivent moins d'options. Cette perception est influencée par des facteurs externes tels que la conjoncture économique et le taux de chômage, ainsi que par des éléments propres à la situation professionnelle de chaque individu, comme les expériences antérieures de recherche d'emploi ou le nombre d'entreprises ayant manifesté un intérêt pour le salarié.

Deuxièmement, 'les investissements réalisés par les salariés pour s'adapter à leur entreprise' sont des prédicteurs importants de leur engagement de continuation. Ces investissements peuvent prendre différentes formes, telles que des efforts pour acquérir des compétences spécifiques à l'entreprise ou des connaissances spécialisées. Les salariés qui

⁴³ Idem. P138.

⁴⁴ K.BENTEIN ; F. Stinglhamber ; C.Vandenberghe ; (L'engagement des salariés dans le travail) ; Université catholique de Louvain ; Belgique ; P138.

ont investi du temps et des efforts dans ces domaines sont susceptibles de ressentir un engagement plus fort envers leur entreprise, car ils perçoivent que leur départ entraînerait une perte significative de ces investissements.

Par exemple, ceux qui ont développé des compétences spécifiques à leur entreprise peuvent se sentir plus attachés à celle-ci, car ces compétences sont difficilement transférables à d'autres contextes professionnels⁴⁵.

1.3.3. L'engagement normatif

L'engagement normatif représente une attitude de loyauté envers une cible donnée, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Wiener (1982) suggère que cette forme d'engagement se développe sur la base des *processus de socialisation* auxquels les individus ont été confrontés tant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle.

Selon la littérature, il est également observé que l'engagement normatif envers une entité peut se renforcer en réponse aux investissements que cette entité fait envers les employés, surtout lorsque ces derniers ont peu de moyens de rendre ces investissements de manière équivalente. En d'autres termes, l'engagement normatif envers une cible est fondé sur le *contrat psychologique* qui lie le salarié à cette cible. Selon Rousseau (1989), le contrat psychologique est ce que les personnes impliquées dans une relation croient devoir faire l'une pour l'autre. Contrairement aux contrats formels, il est basé sur des sentiments et peut changer avec le temps. Il peut être court terme et monnayable (transactionnel) ou à long terme et non monnayable (relationnel). C'est surtout ce dernier type qui compte dans le développement de l'engagement normatif⁴⁶.

1.4. Les facteurs influençant l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un élément crucial dans la dynamique des entreprises modernes. Comprendre les facteurs qui le façonnent est essentiel pour promouvoir un environnement de travail sain et productif. On peut citer des éléments clés qui poussent les collaborateurs à s'impliquer au sein de leur entreprise, comme suit :

⁴⁵ Idem. P139.

⁴⁶ Idem. P141.

1.4.1. La confiance dans l'entreprise

La confiance réciproque entre l'employeur et ses employés représente une force motrice extrêmement importante de l'engagement des salariés. Si les salariés font confiance à leur employeur, cela facilite grandement la tâche de les faire travailler de manière significative et s'engager dans un travail tel pour une longue période.

En l'absence de confiance, il peut être difficile voire impossible de parvenir à l'engagement du salarié. Afin de créer et de développer la confiance avec les travailleurs, il existe de nombreux facteurs clés. L'un des principaux est la communication. Cela signifie non seulement que la direction devrait fournir aux employés des faits essentiels, mais également leur donner la possibilité de partager leurs informations et leurs intérêts. Cette ouverture et cette réceptivité créent un environnement dans lequel les employés se sentent valorisés et appréciés. Dernier mais non le moindre, l'équité au travail est un facteur crucial. Les employés doivent avoir l'impression que les systèmes et les processus en place respectent les politiques et les récompenses sans favoritisme, discrimination ni inégalité. Cela signifie traitertout le monde de manière respectueuse et équitable.

Pour résumer, afin de cultiver l'engagement des employés de manière significative, un climat de confiance est essentiel pour établir et maintenir cette relation. Il est réalisé par la communication, la transparence dans les processus décisionnels et l'équité en milieu professionnel s'avère. Ces fondamentaux aideront la culture en milieu de travail à devenir le terrain sur lequel les employés se sentiront vénérés, respectés et intelligents pour coopérer avec leur travail.

1.4.2. Un leadership efficace

Le rôle du leadership dans l'influence de l'engagement des collaborateurs est indéniable. Les dirigeants occupent une position centrale car ils sont souvent les acteurs ayant le contactle plus direct avec les employés. Leur manière de diriger, de communiquer et d'interagir avec les équipes peut soit favoriser, soit entraver l'engagement des collaborateurs. Pour maintenir un haut niveau d'engagement parmi les collaborateurs, une communication régulière estcruciale.

Par ailleurs, il est crucial pour les entreprises de mettre en place une stratégie de développement du leadership axée sur l'engagement des collaborateurs. Cela implique d'identifier les employés dotés des compétences nécessaires pour devenir des gestionnaires

efficaces et de leur fournir les ressources et la formation nécessaires pour promouvoir l'engagement au sein de leurs équipes. En investissant dans le développement des compétences en leadership et en fournissant aux gestionnaires les outils et les connaissances nécessaires pour favoriser l'engagement des collaborateurs, les entreprises peuvent créer un environnement de travail propice à la productivité, à la satisfaction et à la rétention des talents.

1.4.3. La fierté au travail

Les collaborateurs aspirent à faire partie d'une équipe où ils peuvent contribuer activement et ressentir un sentiment de fierté à l'égard de leur travail. Ils désirent comprendre comment leur rôle individuel s'intègre dans les objectifs et la réussite globale de l'entreprise. Ce sentiment d'appartenance et de contribution collective est essentiel pour cultiver un engagement authentique et durable des collaborateurs envers leur travail et leur organisation.

Le rôle des gestionnaires revêt une importance cruciale. Ils sont les principaux facilitateurs de l'engagement des collaborateurs, car ils sont en première ligne pour fournir un soutien, un encadrement et un feedback. En fournissant un retour d'information constructif et en reconnaissant régulièrement les contributions des employés, les gestionnaires contribuent à renforcer leur motivation, leur satisfaction au travail et leur engagement envers l'organisation.

Il est essentiel de promouvoir un sentiment d'appartenance à une équipe et de démontrer comment chaque individu contribue à la réalisation des objectifs communs. En combinant des pratiques de communication transparentes, des interactions fréquentes et un leadership attentif, les entreprises peuvent créer un environnement où l'engagement des collaborateurs peut s'épanouir, même à distance.

1.4.4. Un environnement de travail sûr

Un environnement de travail sécurisé est non seulement essentiel pour garantir le bien-être des collaborateurs, mais il joue également un rôle crucial dans le renforcement de leur engagement au travail. Des niveaux élevés d'engagement peuvent, en retour, contribuer à réduire les incidents sur le lieu de travail. Il incombe à l'entreprise de fournir les outils, la formation, les pratiques et les politiques nécessaires pour créer un environnement de travail sûr. Cependant, la responsabilité de garantir le respect de ces pratiques et politiques, ainsi que l'utilisation correcte des outils, incombe aux gestionnaires, aux mentors et aux

formateurs.

Ils doivent veiller à ce que tous les employés soient pleinement formés et à ce que les normes de sécurité soient strictement suivies. De plus, il est crucial que les employés se sentent à l'aise pour exprimer leurs préoccupations en matière de sécurité et sachent que la direction est prête à prendre des mesures appropriées en réponse à leurs préoccupations. C'est grâce à cette collaboration et à cet engagement mutuel entre la direction de l'entreprise et les employés que des résultats significatifs peuvent être obtenus en matière de sécurité au travail.

1.4.5. Une expérience collaborateur améliorée

De nombreux employeurs confondent à tort l'engagement des collaborateurs avec l'expérience collaborateur. L'expérience collaborateur, contrairement à l'engagement, représente le parcours complet d'un travailleur au sein de l'entreprise, depuis sa première interaction lors du processus de recrutement jusqu'à son départ éventuel. Alors que l'engagement des collaborateurs est un sentiment émotionnel et une perception de connexion envers l'entreprise et ses objectifs, l'expérience collaborateur est un processus continu et évolutif.

Bien que l'engagement soit un élément crucial de l'expérience collaborateur, il ne se limite pas à un moment spécifique mais plutôt évolue tout au long du parcours du collaborateur. Ainsi, pour maximiser les résultats, il est nécessaire de développer des stratégies visant à favoriser l'engagement des collaborateurs à chaque étape de leur expérience au sein de l'entreprise.

1.4.6. Clarté du rôle de l'emploi

L'une des principales causes de rotation rapide chez les nouvelles recrues est le décalage entre les attentes du poste et la réalité du travail. Ce manque de clarté initiale peut sérieusement compromettre l'engagement des collaborateurs et augmenter le taux de rotation des nouveaux employés. Il est crucial de reconnaître que la clarification des rôles et des responsabilités ne concerne pas seulement les nouveaux arrivants. Les environnements de travail sont dynamiques, avec des processus en évolution constante, ce qui peut entraîner des changements dans les tâches et les responsabilités des employés. Cependant, ces changements ne sont pas toujours communiqués efficacement, ce qui peut engendrer confusion, frustration et désengagement. Pour contrer cela, les dirigeants et les gestionnaires

doivent s'assurer que chaque employé comprend clairement son rôle et ses attentes sur le lieu de travail. En clarifiant les responsabilités professionnelles de leurs employés, les entreprises peuvent favoriser un engagement accru et une meilleure productivité.

1.4.7. Investissement dans la croissance personnelle

L'engagement fonctionne dans les deux sens. Pour que les collaborateurs s'investissent dans l'entreprise, l'entreprise doit également s'investir dans ses travailleurs. Les employés engagés d'aujourd'hui recherchent des opportunités de croissance professionnelle et de formation au sein de leur organisation. Mettre en place un programme de développement professionnel et de formation peut renforcer leur engagement envers l'entreprise.

Cependant, ce programme doit être transparent, équitable et accessible à tous les employés. Il est essentiel d'impliquer les collaborateurs dans la conception de ces initiatives afin d'éviter tout effet contraire sur leur engagement⁴⁷.

Section 02 : Apport et mesure de l'engagement au travail

2.1. Conséquences de l'engagement

L'engagement ou le désengagement peut avoir de multiples conséquences pour une organisation, l'une des raisons pour lesquelles le domaine de l'engagement organisationnel retient l'attention les chercheurs en psychologie du travail et dans d'autres disciplines ont découvert qu'elle pouvait prédire le comportement, y compris les performances des individus dans une organisation, absence du travail ou intention de partir ou de rester, ce qui est important pour l'organisation.

Selon Meyer et Allen, les trois principales conséquences de l'engagement organisationnel sont : la rétention de la main-d'œuvre, la performance des employés et le bien-être des employés. Ainsi, pour les organisations, avoir des collaborateurs engagés augmente la performance et le bonheur tout en réduisant les intentions des salariés de quitter l'entreprise, voire de s'absenter⁴⁸.

⁴⁷ <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/quest-ce-qui-impacte-engagement-collaborateurs/> consulté le 02/06/2024 à 03:30.

⁴⁸ K.Elayachi ; (Phénomène d'engagement au sein d'une organisation publique: Modalités, caractéristiques, et conséquences) ; Université de Rabat ; Maroc ; P 9.

2.2. Performance

Lorsqu'il s'agit de performance au travail, l'engagement affectif reste le facteur le plus déterminant, selon les travaux de Meyer et ses collègues (2002), avec une corrélation calculée à 0.16. En d'autres termes, plus un employé est émotionnellement investi dans son travail, plus sa performance tend à être élevée.

En revanche, l'engagement normatif, qui se réfère au sentiment de devoir envers l'organisation, montre une corrélation moindre, évaluée à 0.06. Cela suggère que bien que l'engagement envers les valeurs de l'entreprise puisse jouer un rôle, il est moins crucial que l'engagement affectif dans la détermination de la performance. Enfin, l'engagement continu, qui concerne la perception des coûts associés à quitter l'organisation, présente une corrélation négative de -0.07. Ceci indique que plus les employés se sentent piégés ou contraints dans leur emploi, moins leur performance tend à être élevée, soulignant ainsi l'importance de l'engagement affectif dans la motivation au travail et la performance.

2.2.1. L'intention de quitter

Selon la méta-analyse de Meyer et ses collègues (2002), l'engagement affectif présente une forte corrélation négative de -0,51 avec l'intention de quitter, indiquant que plus un individu est émotionnellement investi dans son travail, moins il est enclin à envisager de le quitter. De manière similaire, l'engagement normatif montre une corrélation positive significative de 0,39 avec l'intention de quitter, suggérant que le sentiment de devoir envers l'organisation contribue à réduire le désir de partir. En revanche, l'engagement continu présente une corrélation négative moins prononcée de -0,17 avec l'intention de quitter, ce qui indique que plus les employés perçoivent des coûts élevés à quitter leur emploi, moins ils envisagent de le faire.

Ainsi, il est clair que tant l'engagement affectif que l'engagement normatif exercent une influence significative sur la réduction de l'intention de quitter. Les individus qui se sentent attachés émotionnellement à leur travail et qui ont un fort sentiment de devoir envers leur organisation sont moins enclins à chercher d'autres opportunités⁴⁹.

2.2.2. Absentéisme

Les recherches de Meyer et de son équipe (2002) mettent en évidence des liens entre

⁴⁹ Idem. P9.

l'engagement affectif, normatif, continu, et l'absentéisme, avec des corrélations respectives de -0,15, 0,05 et 0,06. Ces résultats suggèrent que les employés qui sont profondément attachés émotionnellement à leur travail ont tendance à avoir moins d'absences. En revanche, l'engagement normatif et continu montre des corrélations plus faibles avec l'absentéisme, ce qui indique que leur impact sur la fréquence des absences est moins significatif⁵⁰.

Par ailleurs, la méta-analyse de Meyer et ses collègues a révélé une différenciation entre l'absentéisme involontaire et volontaire. L'absentéisme involontaire concerne les situations où l'employé est contraint de s'absenter en raison de circonstances telles que la maladie ou d'autres motifs légitimes. En revanche, l'absentéisme volontaire désigne les cas où l'employé choisit délibérément de ne pas se présenter au travail sans justification valable.

Ces résultats soulignent l'importance de l'engagement affectif dans la réduction de l'absentéisme au travail, mettant en évidence son rôle crucial dans le maintien de la présence des employés. Cela suggère que favoriser un fort attachement émotionnel au travail peut contribuer à créer un environnement où les absences non volontaires sont réduites, ce qui peut avoir des retombées positives sur la productivité et le fonctionnement de l'organisation.

2.3. Mesurer l'engagement organisationnel

Toutefois, les responsables des ressources humaines ont la possibilité d'utiliser diverses stratégies et outils pour évaluer l'engagement des employés⁵¹.

2.3.1. Enquêtes annuelles d'engagement

Un format qui a démontré son efficacité pour évaluer l'implication des collaborateurs. Ces investigations sont effectuées une fois par an. Ces méthodes sont efficaces pour obtenir une vision globale, fondée sur des données, des émotions de vos employés. Elles constituent également un point de repère auquel vous pouvez vous référer par la suite afin d'évaluer l'efficacité de vos efforts visant à améliorer l'engagement de vos employés. Ces sondages sont assez longs et les participants peuvent prendre jusqu'à 20 minutes pour les compléter.

2.3.2. Enquêtes Pulse

Ces enquêtes, plus courtes, sont plus couramment diffusées et offrent une

⁵⁰ Idem. P9.

⁵¹ Idem. P10.

représentation en temps réel des émotions de vos employés. Il est possible de faire appel à ces enquêtes une fois par trimestre, par mois, voire par semaine. Les enquêtes Pulse sont également employées par les responsables des ressources humaines afin de comparer leurs résultats avec ceux obtenus lors des enquêtes annuelles. Cela offre la possibilité d'évaluer les avancées réalisées sur les objectifs qui avaient été fixés.

2.3.3. Entretien de continuation (ou "stay interview")

Un complément aux entretiens initiaux. Plutôt que d'attendre qu'un employé démissionne pour lui demander ce qui ne va pas, les entretiens de continuation peuvent être l'opportunité d'engager un dialogue, avant même que l'idée d'une démission soit à l'ordre du jour. Les managers et les responsables des ressources humaines organisent donc des entretiens individuels avec leurs meilleurs collaborateurs. Cela permet donc de se renseigner sur les qualités du collaborateur dans son travail, ses aspirations professionnelles à long terme et les éventuels changements qu'il souhaiterait voir dans sa situation actuelle⁵².

2.3.4. Taux de turnover

Le taux de rotation évalue le nombre de salariés qui quittent votre entreprise pendant une période spécifique. Le taux de rotation des employés est coûteux pour les entreprises : recruter un nouveau collaborateur représente souvent un coût plus élevé que d'investir dans la fidélisation d'un employé existant. Le taux de roulement élevé n'est généralement pas souhaitable. Il est également observé une relation entre un taux de roulement élevé et un niveau d'engagement des employés faible

2.4. Le lien entre la culture d'entreprise et l'engagement organisationnel

La relation entre la culture d'entreprise et l'engagement organisationnel est étroitement liée, où on peut citer ⁵³:

2.4.1. Impact de la culture d'entreprise

La culture organisationnelle, qui représente les valeurs, les croyances et les normes partagées au sein d'une entreprise, exerce une influence significative sur l'engagement des employés. Cette culture façonne directement la manière dont les employés se sentent

⁵² <https://sparkbay.com/fr-fr/culture-blog/mesurer-engagement-collaborateurs-8>; consulté le 03/06/2024 à 21:35.

⁵³ L. Da Silva ; M. Castro ; M. Dos-Santos ; P. Neto ; « Commitment to Work and its Relationship with Organizational Culture Mediated by Satisfaction » ; Université de Salvador ; Brésil ; P 402-403.

concernés et investis dans leur travail et dans l'organisation dans son ensemble. Les éléments constitutifs de la culture, qu'ils soient encourageants ou contraignants, peuvent jouer un rôle crucial dans la motivation et le dévouement des travailleurs envers leur emploi.

2.4.2. Variétés culturelles et engagement

Certaines variantes de la culture d'entreprise, telles que la culture clanique et la culture idéocratique, se distinguent par leur propension à favoriser des niveaux d'engagement plus élevés chez les employés. Ces cultures mettent en avant les liens personnels, l'autonomie individuelle et la valorisation des contributions individuelles, créant ainsi un environnement propice au renforcement des liens émotionnels entre les employés et leur entreprise. Cette connexion émotionnelle renforce alors leur engagement envers leur travail et l'organisation dans son ensemble.

2.4.3. L'importance de la satisfaction

La satisfaction au travail joue un rôle crucial en tant que médiateur dans la relation entre la culture organisationnelle et l'engagement des employés. Une culture d'entreprise positive peut contribuer à accroître la satisfaction des employés à l'égard de leur travail, ce qui, à son tour, renforce leur engagement sur les plans affectif, normatif et continu. En encourageant un environnement où les employés se sentent valorisés et épanouis, la culture organisationnelle peut favoriser un niveau plus élevé d'engagement et de dévouement de la part du personnel.

Selon Mowday (1979) l'individu impliqué aura au moins trois attitudes : « 1- une forte croyance dans les objectifs et les valeurs de l'organisation et l'acceptation de ceux-cilles objectifs et les valeurs de l'organisation ;2- la volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation ; et 3- un fort désir de maintenir la participation dans l'organisation»⁵⁴.

Cela implique que l'individu est en accord avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Il est en adéquation avec la mission et la vision de l'entreprise, et il estime leur importance et leur pertinence. En adhérant aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise, l'individu renforce son lien émotionnel avec celle-ci, ce qui peut accroître son engagement

⁵⁴ Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W ; « The Measurement of organizational commitment » ; Journal of Vocational Behavior, 14 ; 1979 ; P 228.

envers celle-ci. Les personnes impliquées sont disposées à consacrer du temps, de l'énergie et des ressources à leur travail au sein de l'entreprise. Ils sont enthousiasmés pour apporter une contribution importante à la concrétisation des objectifs de l'entreprise. La volonté d'entreprendre un effort constant démontre leur engagement envers l'organisation et leur volonté de participer à sa réussite.

Les personnes concernées expriment une forte volonté de rester impliquées et actives au sein de l'entreprise. Ils attachent une grande importance à leur travail et souhaitent établir une relation durable avec l'entreprise. L'engagement à long terme envers l'organisation se manifeste par leur volonté de continuer à participer et à contribuer.

Une culture d'entreprise favorable peut avoir un impact positif sur la satisfaction au travail et l'engagement des employés. En créant un environnement de travail qui encourage la satisfaction et l'engagement, les organisations peuvent améliorer le bien-être des employés, favoriser leur implication et contribuer à des performances organisationnelles accrues.

Conclusion

Au cours des vingt dernières années, de nombreuses études ont été menées sur l'implication des employés au sein de l'entreprise. On sait aujourd'hui que l'engagement englobe des formes d'attachements diverses. Les recherches de Mayer et Allen (1991, 1997) ont été élaborées et confirmées.

Une vision à trois dimensions de l'engagement (affectif, de continuité, normatif) envers l'entreprise, leur modèle peut être appliqué à d'autres personnes à l'emploi, comme la profession, le supérieur, le groupe client et les clients. L'engagement au travail comme abordé, il est un élément clé pour la réussite organisationnelle et la pérennité des organisations.

Chapitre III
Analyse et interprétation des
résultats

Introduction

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises cherchent à améliorer la productivité et l'efficacité de leurs équipes. Parmi les nombreux leviers à leur disposition, la culture d'entreprise se distingue comme un facteur clé influençant l'engagement des employés.

La culture d'entreprise englobe un ensemble de valeurs, de croyances, de comportements et de pratiques qui caractérisent une organisation. Elle influence non seulement la façon dont les employés interagissent entre eux, mais aussi leur niveau d'implication, leur satisfaction au travail et leur fidélité à l'entreprise.

Nous allons étudier dans ce chapitre l'impact de la culture d'entreprise sur l'engagement des employés au travail, et nous allons prendre comme cas d'étude la société « BMT » et procéder à une analyse qualitative basée sur l'entretien et quantitative basée sur le questionnaire auprès des différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

A travers ce chapitre, nous allons élaborer dans la première section la présentation de l'entreprise « BMT » ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite dans la deuxième section nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons diviser notre travail en deux parties. Dans la première nous allons présenter l'entreprise « BMT » où nous avons effectué notre stage, puis dans la deuxième, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui nous a permis de réaliser notre travail.

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil (L'entreprise BMT)

BMT - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et Portek Systems & Equipment. L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia. PORTEK Systems and Equipment, une filiale du Groupe PORTEK, qui est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et également spécialisé dans les équipements portuaires.

1.2. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa**1.2.1. Historique**

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux a conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%.

1.2.2. Présentation de BMT SPA

BMT Spa est une société par action. C'est une entreprise prestataire de services spécialisés dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

1.2.3. Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 DA répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).

1.3. Situation géographique

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des

infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voies ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détroitée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

1.4. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa

1.4.1. Missions de BMT Spa

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une profitabilité garantissent son succès et sa pérennité.

1.4.2. Les valeurs de BMT Spa

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

A. Integrite

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de L'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

B. Innovation

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

C. Performance

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

D. Tenacité

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

E. Sécurité

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agrémenter l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

F. Courtoisie

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

1.4.3. Les objectifs de BMT Spa

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour:
 - ✓ Un gain de productivité.
 - ✓ Une réduction du coût d'escale.
 - ✓ Une fiabilité de l'information.
 - ✓ Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence nationale et internationale.

- Gagner des parts importantes de marché.

1.5. Activités et performances de BMT Spa

1.5.1. Activités de BMT Spa

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

1.5.2. Les opérations du terminal

A. Opérations planification

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

B. Opérations de manutention

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

1.5.3. Opération d'acconage

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « REEFERS»
- Mise à disposition des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement

- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal

Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du Conteneur, comme suit :

Tableau 1: Equipement de l'entreprise

Equipements	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
Portiques de quai sur rail (Qc)	2	/	40 Tonnes
Portiques gerbeur sur pneus (Rtg)	10	/	36 Tonnes
Remorques portuaires	16	/	40 Tonnes
Chariot manipulateur de vides	10	2	10 Tonnes
Grue mobile portuaire (Mhc)	2	/	100 Tonnes
Steackers	8	2	40 Tonnes
Remorques routiers	30	/	36 Tonnes
Chariots elevateurs	11	/	2.5, 3, 5,10Tonnes

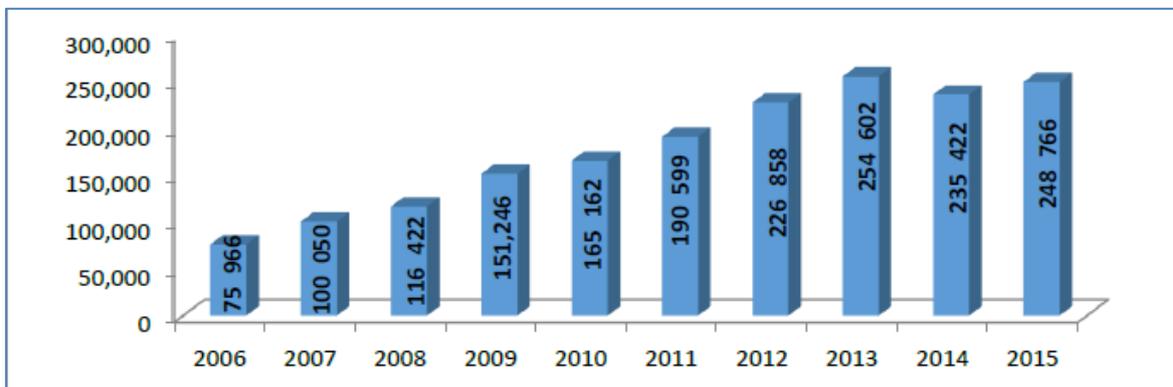
Source : Document interne de la SPA BMT

Ces équipements permettent à BMT Spa de gérer efficacement le chargement, le déchargement et la manutention des conteneurs de différents poids et tailles, assurant ainsi une opération portuaire fluide et efficiente.

1.6. Performances de BMT spa

➤ Le Trafic annuel en EVP (équivalent vingt pied) :

Figure 3 : Le trafic annuel en EVP entre l'année (2006 et 2015)



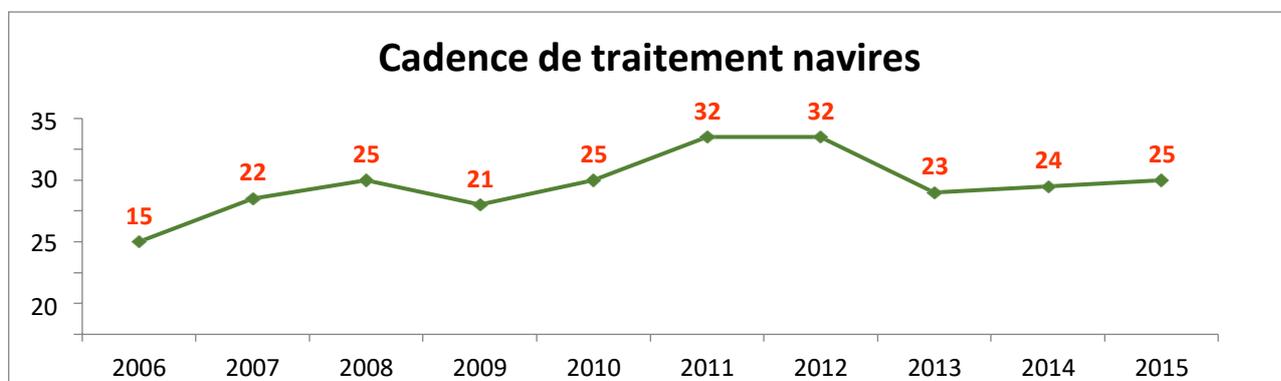
Source : Document interne de la SPA BMT

BMT Spa a connu une augmentation significative du trafic annuel en EVP (équivalent vingt-pieds) entre 2006 et 2015, avec quelques variations notables. Voici les principales observations :

- **Croissance Continue** : Le trafic a augmenté régulièrement de 75,966 EVP en 2006 à 254,602 EVP en 2013.
- **Année Record en 2013** : Le trafic a atteint un pic en 2013 avec 254,602 EVP.
- **Légère Diminution en 2014** : En 2014, une légère baisse a été observée, avec un trafic de 235,422 EVP.
- **Reprise en 2015** : Le trafic a repris en 2015, atteignant 248,766 EVP.

➤ La cadence de traitement au navire

Figure 4 : La cadence de traitement au navire entre l'année (2006 et 2015)



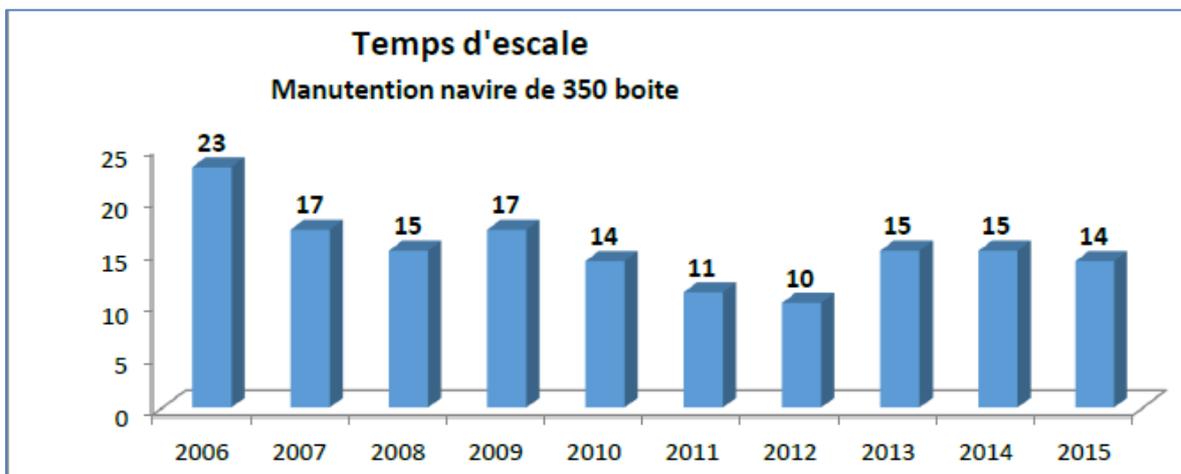
Source : Document interne de la SPA BMT

Ce graphique montre les variations de la cadence de traitement au navire de BMT Spa au fil des années, mettant en évidence les périodes de croissance, de fluctuation et de stabilisation

- **Croissance Initiale** : La cadence a connu une croissance notable de 15 EVP/heure en 2006 à 25 EVP/heure en 2008.
- **Fluctuations** : Entre 2009 et 2013, la cadence a oscillé, atteignant son apogée en 2011 et 2012 à 32 EVP/heure, puis diminuant à 23 EVP/heure en 2013.
- **Stabilisation** : De 2014 à 2015, la cadence s'est stabilisée autour de 24 à 25 EVP/heure

➤ **Le temps d'escale :**

Figure 5 : Temps d'escale entre l'année (2006 et 2015)

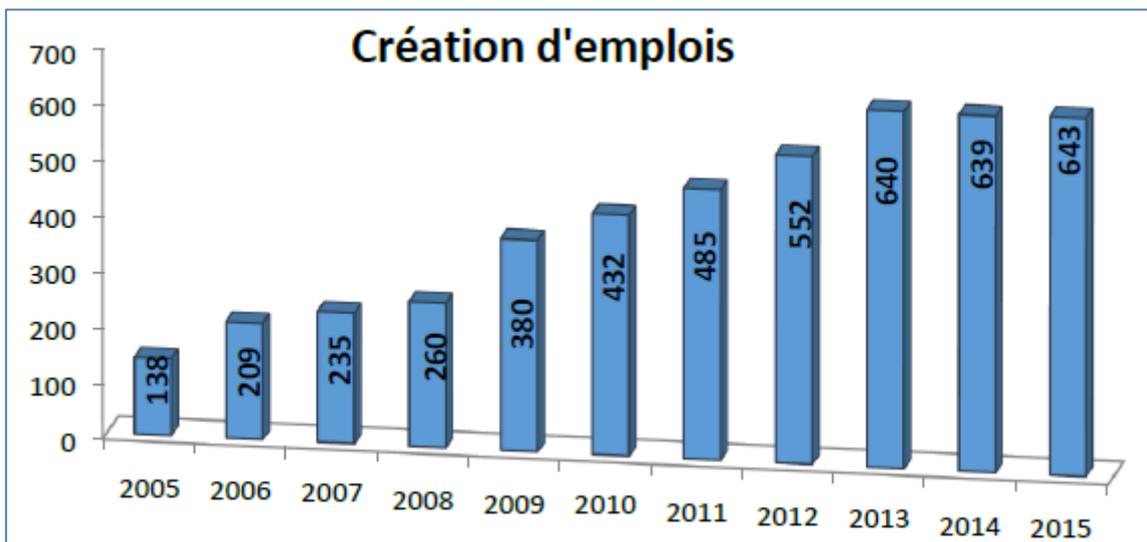


Source : Document interne de la SPA BMT

Le graphique illustrerait les fluctuations du temps d'escale et de manutention des navires au cours de cette période, montrant les variations annuelles et mettant en évidence les tendances observées.

- **Initiale** : Le temps d'escale et de manutention a diminué de manière significative de 23 minutes par conteneur en 2006 à 10 minutes en 2012.
- **Fluctuations** : Entre 2006 et 2015, le temps d'escale et de manutention a connu des fluctuations, avec une tendance à la hausse jusqu'en 2013, puis une légère baisse par la suite.
- **Stabilité Récente** : À partir de 2013, le temps d'escale et de manutention est resté relativement stable autour de 15 minutes par conteneur.

➤ La création d'emplois

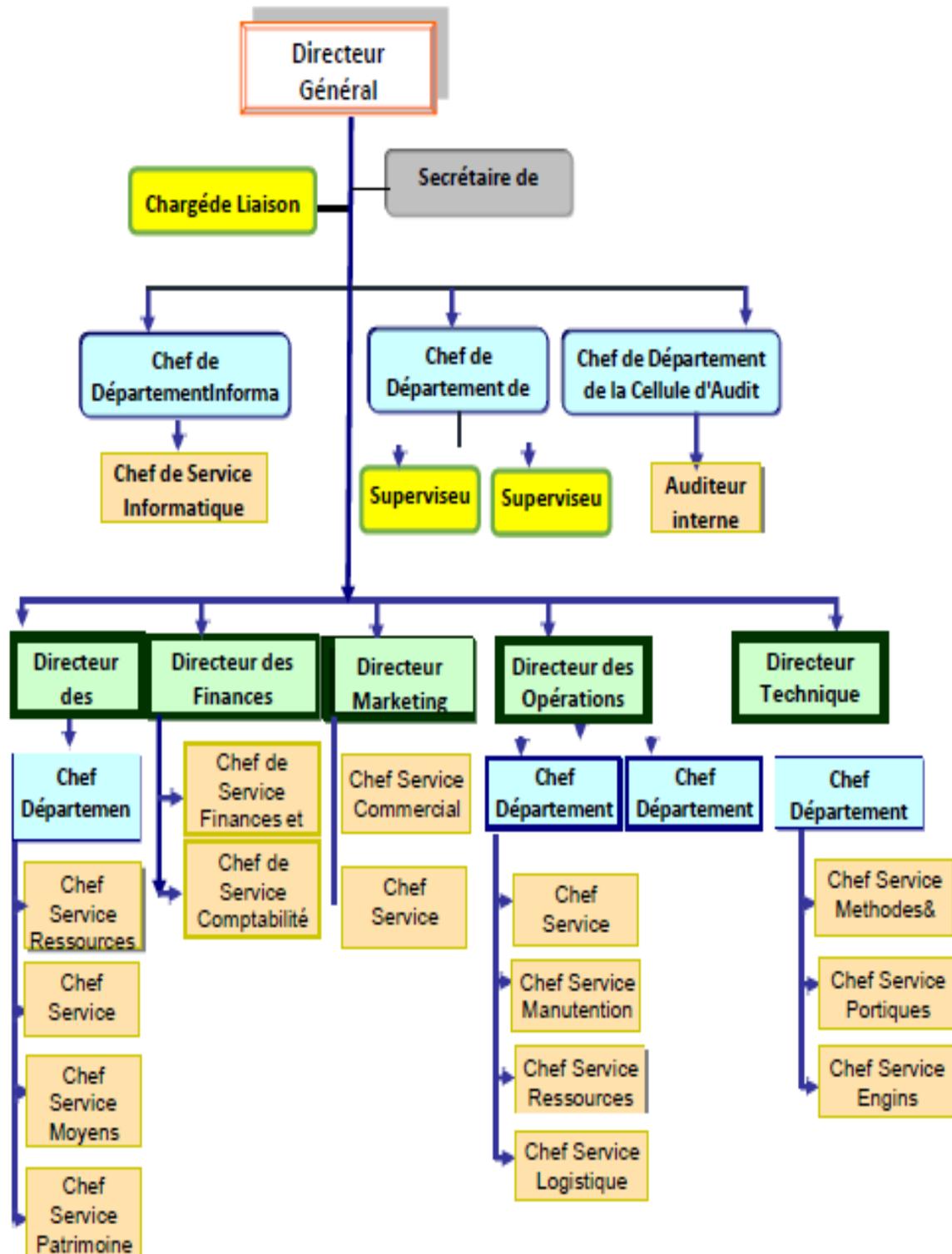
Figure 6 : La création d'emplois entre l'année (2005 et 2015)

Source : Document interne de la SPA BMT

Ce graphique démontre une croissance robuste de la création d'emplois chez BMT Spa au cours de la période spécifiée, indiquant une expansion significative de ses activités et de son impact sur l'emploi local

1.7. Organisation de BMT Spa

Figure 7 : L'organigramme du BMT spa



Source : Document interne de la SPA BMT

1.8. Les Différentes Structures de BMT**1.8.1. Direction Générale**

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

1.8.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré par le DRHM. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général

Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

1.8.3. Direction des Finances et Comptabilité

La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux;
- Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières ;
- Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales ;
- Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;
- Etablir et suivre les budgets et les plans de financement ;
- Elaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution ;
- Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés ;
- Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société ;
- Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables ;
- Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

1.8.4. Direction Marketing

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements(Commercial + Marketing + Informatique). Sa mission est de :

- Élaboration une politique commerciale et tarifaire.
- Élaboration le plan marketing.
- Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- Participer à l'élaboration du Business Plan.
- Assurer la veiller technologique en matière de la communication et de l'information.
- Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.
- Administration du système logiciel CTMS

1.8.5. Direction des Opérations

La mission de la Direction des Opérations est de :

- Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques

1.8.6. Direction Technique

La mission de la Direction Technique est d'assure une maintenance préventive et curative desengins du parc à conteneurs.

1.9. La présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude en présentant les entretiens de recueil des données et les méthodes d'analyses à travers les résultats

1.9.1. Présentations de l'étude

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude mixte : qualitative basée sur l'entretien, et quantitative basée sur le questionnaire

Nous avons effectué notre étude auprès du département ressources humaines et moyen de BMT pour mieux comprendre la culture d'entreprise et l'engagement au travail dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé un entretien avec DRHM et un questionnaire avec déférent catégorie professionnelle ces outil nécessaire dans le but de connaître en profondeur la mise en place d'une démarche d'engagement organisationnel et la culture d'entreprise au sein de BMT et pour cela nous avons opté pour un guide d'entretien et un questionnaire que nous allons présenter dans ce qui suit

1.9.2. Présentation de la méthodologie de recherche :**1.9.2.1. L'objectif de l'enquête**

À travers ce mémoire, nous nous fixés pour objectif de comprendre le lien existant entre la culture d'entreprise et l'engagement au travail au sein de l'entreprise SPA BMT.

1.9.2.2. Présentation de l'étude

L'étude de terrain a été menée au sein de l'entreprise BMT elle s'est déroulée durant lapériode d'un mois : du 11/03/2024 Au : 11/04/2024 et cela en deux (2) temps :

- Dans un premier temps : nous nous somme entretenu avec le DRHM de l'entreprise en s'appuyant sur un guide d'entretien qui a été Élaboré par nos soins
- Dans un deuxième temps : une enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de déférente catégorie professionnelle dans le département RHM.

1.9.3. Structure et déroulement de l'entretien

Le guide d'entretien a été destiné au chef département humaines et moyen pour qu'il nous explique en profondeur la culture d'entreprise et l'engagement au travail au sein de BMT cet entretien s'est déroulé avec chef département humaines et moyen par un rendez-vous prés au préalable en une séance dont la durée est de 1h 30 minutes

A travers ce guide d'entretien nous avons pour le but de compléter et d'approfondir des données spécifiques liées à la thématique l'impact de la culture d'entreprise sur l'engagement au travail au sein de BMT

Notre guide d'entretien est divisé en deux (2) axes :

- L'axe (1) : concerne engagement des salariés et son objectif est de faire un état des lieux de l'existant.
- Cet axe regroupe huit (8) questions qui nous permettront d'avoir des données sur la perception générale sur engagement des salariés
- L'axe (2) : concerne la culture d'entreprise pour une meilleure compréhension des mécanismes utilisés dans ce sens.

Regroupe vingt-sept (27) questions qui nous permettront d'avoir des données sur laculture d'entreprise

1.9.4. Structure et déroulement de l'enquête par questionnaire

Notre échantillon se compose de quarante (40) répondants. Le questionnaire est distribué par le chargé de formation auprès de département et nous les avons récupérés après une semaine.

Notre enquête par questionnaire a été menées auprès d'un échantillon de 40 enquêtés pour approcher les perceptions qu'on ces derniers a l'égard de la culture de l'entreprise et l'engagement au travail. Le questionnaire comprend soixante-cinq (65) questions et s'articule en trois (3) axes:

- L'axe (1) : dédié à la description du profil des répondants. Il contient quatre (4) question, et vise le recueil d'information portant sur le profil du répondant
- L'axe (2) : consacré à la première variable de notre enquête, à savoir l'engagement des salariés. Il regroupe vingt-trois (23) questions visant le recueil d'information sur l'engagement des salariés au sein de BMT
- L'axe (3) : concerne des questions relatives à notre seconde variable de recherche, qui est la culture d'entreprise. Il regroupe trente-huit (38) permet au répondant de nous donner son point de vue sur la culture au sein du BMT.

1.9.5. Technique d'analyse des résultats

Concernant les résultats de notre entretien nous tenons à préciser que chaque réponse a une question sera analysée en essayant de comparer les données réelles avec ce que nous

avons déjà cité dans le cadre théorique les résultats sont ainsi analysées question par question

Concernant notre enquête par le questionnaire, les résultats ont été analysées en utilisant le logiciel Excel et le logiciel de traitement de données « SPSS ».

Section 02 : Présentation et discussions des résultats de l'étude

L'objectif est de présenter d'abord les résultats issus de notre enquête prise avec le département humaine et moyen.

2.1. La présentation de l'entretien

Le tableau ci-dessus synthétiser les données que nous avons recueillies a travers l'entretien que nous avons fait avec DRHM.

2.1.1. Axe 1 : L'engagement des salariés

Tableau 2: Synthèse des réponses recueillies de l'entretien (Axe1 : engagement des salariés)

Question	Réponse
Quelle place occupe la loyauté des employés dans l'entreprise ?	Au niveau de l'entreprise BMT la loyauté des employé occupe le niveau numéro 4 sur 5
Quelles actions spécifiques ou politique sont mises en place pour encourager la loyauté des salariés ?	Parmi les actions que l'entreprise met en place pour encourager la loyauté des employé sont : La sensibilisation et la formation de recyclage
L'entreprise procède-t-elle a la mesure de la loyauté et la fidélité se ses salariés ? si la réponse est oui, veuillez précises comment le fait-elle	Oui c'est le turne- over

<p>Par quels moyens ou mécanismes l'entreprise assure-t-elle un environnement de travail qui encourage la motivation des employés?</p>	<p>Parmi les moyens par lesquels l'entreprise assure un environnement de travail qui encourage des employés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> le salaire les EPI (équipement de protection des individus) des primes (qui sont liés à la productivité et le bon rendement)
<p>Comment gère-t-on au sein de l'entreprise les obstacles qui pourraient affecter la vigueur et la productivité des employés ?</p>	<p>L'entreprise gère les obstacles qui pourrait affecter la vigueur et la productivité des employés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> * La communication *Réunion de travail
<p>Quels types de reconnaissance ou de récompenses sont offerts pour reconnaître le dévouement et les contributions exceptionnelles des employés ?</p>	<p>Parmi les types de reconnaissance qui sont offerts pour reconnaître le dévouement et les contributions exceptionnelles des employés sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> * prime d'intéressement *Remerciement par voie d'affichage
<p>Quelles pratiques de management sont appliquées pour aider les employés à se concentrer sur leurs tâches?</p>	<p>Les pratiques de management qui sont appliquées pour aider les employés à se concentrer sur les tâches</p> <ul style="list-style-type: none"> * Définir l'objectif SMARTS : spécifique M : mesurable A : atteignable
	<p>R : réalisable T : à temps</p> <ul style="list-style-type: none"> *Assure un bon environnement de travail

<p>Comment est-ce que l'entreprise gère-t-elle l'épuisement professionnel ou le surmenage?</p>	<p>La bonne gestion de l'entreprise ne permet même pas jusqu'à ce que l'employé soit épuisé ! si c'est le cas (l'employé est fatigué ou bien se sente pas autant prêt pour effectuer une tâche) l'entreprise accorde un congé pour l'intéressé jusqu'à son retour au travail.</p>
--	---

Source : Etablie par nos soins.

2.1.2. Axe 2 : La culture d'entreprise.

Tableau 3: Synthèse des réponses recueillies de l'entretien (Axe2 : la culture d'entreprise)

Question	Réponse
<p>Pouvez-vous décrire la vision et les valeurs fondamentales de l'entreprise?</p>	<p>Innovation – performance – ténacité – courtoisie – sécurité</p>
<p>Comment ces valeurs sont-elles intégrées dans les décisions et les actions quotidiennes au sein de l'organisation?</p>	<p>La vision et les valeurs fondamentales de l'entreprise sont ancrées dans les valeurs, procédures et règlement de l'entreprise</p>
<p>Comment est-ce que la vision et les valeurs de l'entreprise sont-elles communiquées aux employés ?</p>	<p>la vision et les valeurs de l'entreprise sont communiquées aux employés directement à l'embauche, dès son recrutement on illustre les valeurs d'entreprise.</p>
<p>Comment sont favorisées la cohésion et la collaboration entre les membres au sein de l'entreprise ?</p>	<p>favorisé par l'instauration d'un climat favorable au travail.</p>
<p>Quels sont les mécanismes ou les initiatives mis en place pour encourager le travail d'équipe et la synergie ?</p>	<p>Encourager le travail d'équipe La mise en place d'un objectif commun.</p>

<p>Comment sont gérés les conflits (ou les divergences d'opinions) au sein l'entreprise?</p>	<p>Par :</p> <p>la communication</p> <p>L'application du règlement intérieur de l'entreprise</p>
<p>Quel rôle les dirigeants et les cadres de l'entreprise jouent-ils dans la promotion de la culture d'entreprise?</p>	<p>En assurant l'équité des employés.</p> <p>(De ne pas faire la différence entre les employés)</p> <p>Promotion des valeurs fondamentales.</p>
<p>L'entreprise intègre-t-elle l'engagement des employés dans sa stratégie ?</p>	<p>c'est une obligation de comprendre le but de leur travail.</p>
<p>Les employés participent-ils à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?</p>	<p>Pas tous les employés, une partie seulement qui sont de la catégorie Maîtrise.</p>
<p>Les objectifs de l'entreprise sont-ils communiqués et expliqués aux employés ? Si oui, comment cela est-il fait ?</p>	<p>Oui, elles sont communiquées par voie électronique.</p>
<p>Comment les idées et les suggestions des employés sont-elles prises en compte et encouragées dans l'entreprise ?</p>	<p>les idées de l'ensemble des employés :Canal informel: voie orale. Canal formelle: lettre, courrier, mail</p>
<p>L'entreprise alloue-t-elle un budget pour soutenir l'innovation ?</p>	<p>L'entreprise n'a pas besoin d'allouer un budget à l'innovation</p>
<p>L'entreprise accompagne-t-elle se employés en cas de changements (nouveau projet, nouvelle technologie, ...) ? Si la réponse est « Oui », veuillez préciser comment le fait-elle ?</p>	<p>Oui par moyens matériels et humains</p>

Quels sont les mécanismes mis en place pour encourager le partage des connaissances entre les employés ?	Partage formel: Formation interne / externe: L'entreprise BMT consacre 1% du budget annuel (duCA annuel) pour la formation des employés.
L'entreprise encourage-t-elle le travail en équipe ?	Oui, et elle met en place des primes de rendement collectif, comme encouragement
Par quels moyens l'entreprise explique-t-elle sa politique clientèle à ses employés ?	Par Voie d'affichage.
L'entreprise programme-t-elle des formations autour de la certification et de l'utilisation des TIC (technologies d'information et de communication) ?	Oui.
Pensez-vous que connaître les traditions et l'histoire de l'entreprise influencerait l'engagement des salariés ? Si « Oui », veuillez expliquer comment cela est-il possible ?	Oui, par exemple la tenue fait partie des traditions de l'entreprise.
L'entreprise accorde-t-elle de l'importance aux événements nationaux et religieux et autres (départs en retraite, etc.) ?	Oui, en effet l'entreprise accorde une importance à tous les évènements.

Source : Etablie par nos soins.

2.2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête questionnaire

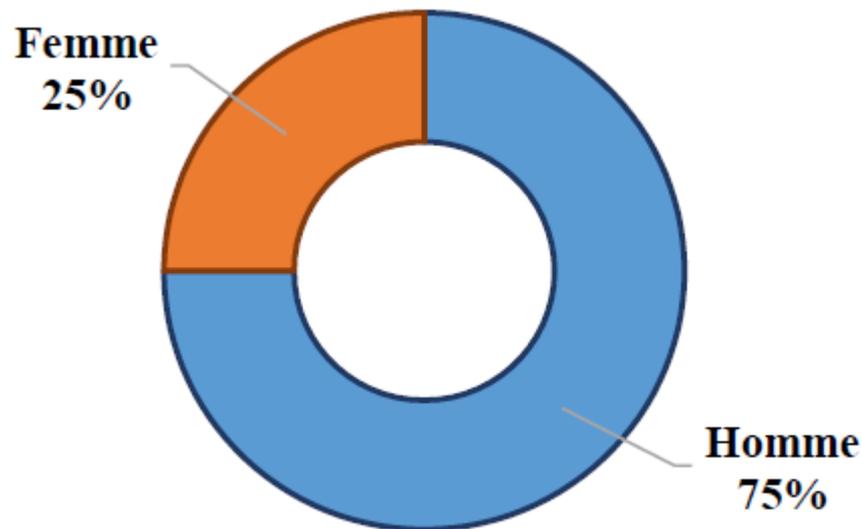
Après avoir développé les différentes réponses collectées via notre entretien nous allons à présent nous intéresser à la perception et à l'analyse des résultats.

2.2.1. Description de l'échantillon d'étude

Cet axe vise le recueil d'informations portant sur le profil du répondant.

➤ **Répartition des répondants par genre**

Figure 8 : Répartition des répondants par genre

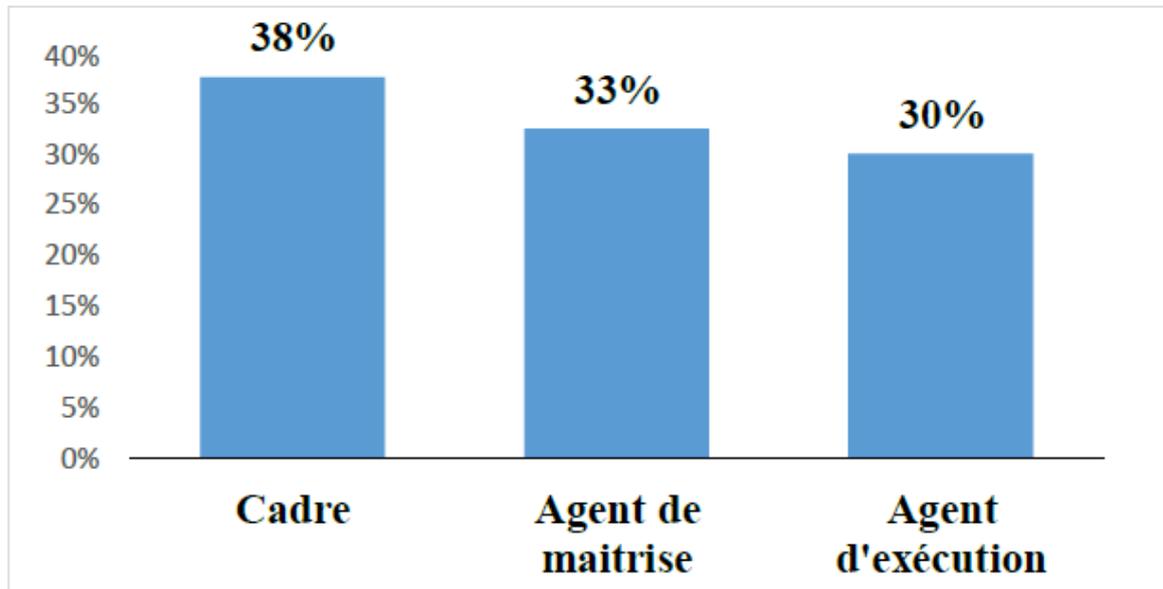


Source : Elabore par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Nous remarquons que les hommes représentent la majorité des membres de notre échantillon. Cependant, la présence masculine est plus importante dans les métiers qualifiés à haut risque que le genre féminin qui trouve son importance dans les métiers les moins risqués tels que les postes administratifs.

➤ Répartition des répondants par catégorie professionnelle

Figure 9 : Répartition des répondants par catégorie professionnelle



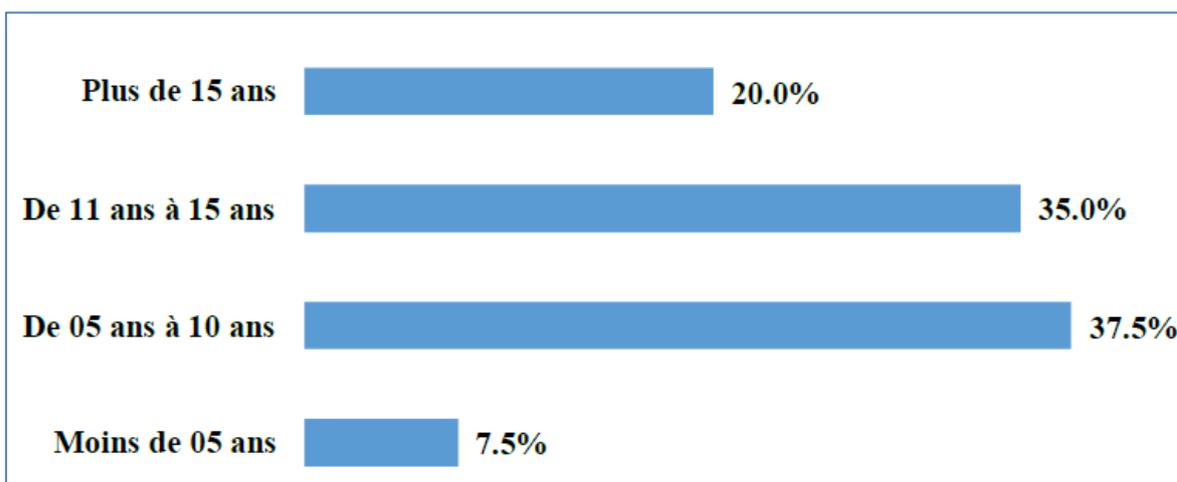
Source : Elaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Le résultat recueilli démontre que la répartition des répondants par catégorie professionnelle est assez équilibrée. Cette diversité des participants à notre enquête suggère une représentation équilibrée des différents niveaux de responsabilité au sein de la BMT.

De plus, le fait que tous les répondant possèdent un niveau d'éducation universitaire souligne un certain niveau d'expertise et de qualification dans l'ensemble de l'échantillon, ce qui peut influencer positivement la dynamique organisationnelle et la qualité du travail.

➤ Répartition des répondants suivant leur expérience

Figure 10 : Répartition des répondants suivant leur expérience



Source : Elabore par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Cette répartition par expérience professionnelle suggère une représentation variée des niveaux d'expérience au sein de l'échantillon, avec une concentration notable dans les catégories d'expérience de 11 à 15 ans et de 5 à 10 ans.

La présence d'un pourcentage significatif de répondants ayant plus de 15 ans d'expérience indique également une certaine stabilité et expertise dans le groupe, pouvant potentiellement bénéficier à la transmission de connaissances et à la cohésion d'équipe.

D'autre part, la présence d'individus ayant moins de 5 ans d'expérience peut apporter une perspective fraîche et des idées novatrices à l'échantillon. En résumé, cette diversité en termes d'expérience pourrait favoriser un environnement de travail riche en apprentissage et endéveloppement professionnel.

2.2.2. Analyse de la relation entre la culture d'entreprise et l'engagement au travail

Cet axe a pour objectif d'explorer la relation existant entre la culture d'entreprise et l'engagement au travail. Cette vérification se fera via le traitement des données recueillies lors de l'enquête réalisée auprès des employés par l'intermédiaire d'un questionnaire. Ce dernier

est conçu sous forme d'items avec une échelle de Likert et sont évalués suivant les seuils proposés par Sözen et Güven (2019)⁵⁵ fixés comme suit :

- [1 - 1,80[: Pas du tout d'accord
- [1,80 - 2,60[: Pas d'accord
- [2,60 - 3,40[: Neutre
- [3,40 - 4,20[: D'accord
- [4,20 - 5] : Tout à fait d'accord

2.2.2.1. Analyse de l'axe de l'engagement au travail

➤ Analyse en termes de « loyauté »

Tableau 4: Analyse en termes de loyauté

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
J'ai l'intention de travailler pour l'entreprise à long terme	40	4,55	1,04	Tout à fait d'accord
Je considère l'entreprise comme ma deuxième maison	40	4,28	1,11	Tout à fait d'accord
Je reste dans cette entreprise même si je reçois une meilleure offre d'emploi ailleurs	40	3,40	1,45	D'accord
Je recommande l'entreprise comme un bon environnement de travail	40	4,08	1,21	D'accord
Je recommande les produits et services de l'entreprise	40	4,48	0,75	Tout à fait d'accord
Je suis prêt à protéger la réputation et les actifs de l'entreprise	40	4,85	0,43	Tout à fait d'accord
Total de l'axe	/	4,27	0,71	Tout à fait d'accord

Source : Elabore par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Les données du tableau ci-dessus révèlent un fort taux de loyauté des employés envers l'entreprise BMT. La majorité se sent profondément attachée à l'organisation, la

⁵⁵ SÖZEN E. et GÜVEN U., « The Effect of Online Assessments on Students' Attitudes Towards Undergraduate-Level Geography Courses », *International Education Studies*, vol. 12, n° 10, 2019, p. 3.

considérant même comme une seconde maison. Ils expriment une intention forte de rester à long terme et sont prêts à recommander l'entreprise en tant qu'employeur ainsi que ses produits et services.

Cependant, bien que la satisfaction globale soit élevée, une proportion notable semble ouverte à l'idée de quitter l'entreprise pour une meilleure offre d'emploi. Malgré cela, la volonté de protéger la réputation et les actifs de l'entreprise demeure très forte, soulignant un engagement profond envers son succès à long terme.

➤ **Analyse en termes de « Vigueur »**

Tableau 5: Analyse en termes de vigueur

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je déborde d'énergie pour mon travail	40	4,55	0,75	Tout à fait d'accord
Je me sens fort(e) et vigoureux (se) pour faire ce métier	40	4,65	0,53	Tout à fait d'accord
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	40	4,38	0,90	Tout à fait d'accord
J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter	40	4,28	0,85	Tout à fait d'accord
Je ne me laisse pas abattre dans mon travail	40	4,60	0,59	Tout à fait d'accord
Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien	40	4,25	0,78	Tout à fait d'accord
Total de l'axe	/	4,45	0,57	Tout à fait d'accord

Source : Elabore par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

D'après ce tableau, les évaluations révèlent une attitude extrêmement positive et engagée envers le travail. Les participants ont manifesté un niveau élevé d'énergie et de vitalité dans leur travail, se déclarant pleinement motivés et forts pour accomplir leurs tâches professionnelles. Ils ont exprimé une volonté intrinsèque d'aller travailler chaque matin, soulignant ainsi leur engagement envers leurs responsabilités professionnelles.

De plus, les résultats mettent en évidence une capacité impressionnante à maintenir

un effort soutenu et à persévérer même face à des défis. Les participants ont affirmé être capables de travailler de façon continue sur de longues périodes sans se laisser décourager, illustrant ainsi une résilience remarquable dans leur approche du travail.

Dans l'ensemble, ces évaluations témoignent d'une culture de travail dynamique, où les employés sont fortement investis et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cela suggère également un environnement professionnel propice à la réalisation de projets ambitieux et au maintien d'une productivité élevée.

➤ **Analyse en termes de « dévouement »**

Tableau 6: Analyse en termes de dévouement

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je trouve que mon travail a un sens et une utilité	40	4,93	0,27	Tout à fait d'accord
Je suis passionné(e) par mon travail	40	4,65	0,74	Tout à fait d'accord
Faire ce métier est stimulant	40	4,40	0,74	Tout à fait d'accord
Je suis fier(e) du travail que je fais	40	4,78	0,53	Tout à fait d'accord
Selon moi, mon travail est un véritable challenge	40	4,50	0,91	Tout à fait d'accord
Total de l'axe	/	4,65	0,52	Tout à fait d'accord

Source : Elabore par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les employés ont exprimé fortement le sentiment que leur travail a un sens et une utilité. Leur passion et leur fierté pour leur travail sont également évidentes, alimentant leur engagement et leur motivation. De plus, ils trouvent leur travail à la fois stimulant ce qui témoigne de leur désir constant de relever des défis et d'atteindre des objectifs ambitieux. Ces résultats reflètent un environnement de travail dynamique où les individus se sentent valorisés et inspirés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

➤ Analyse en termes de « Absorption »

Tableau 7: Analyse en termes d'absorption

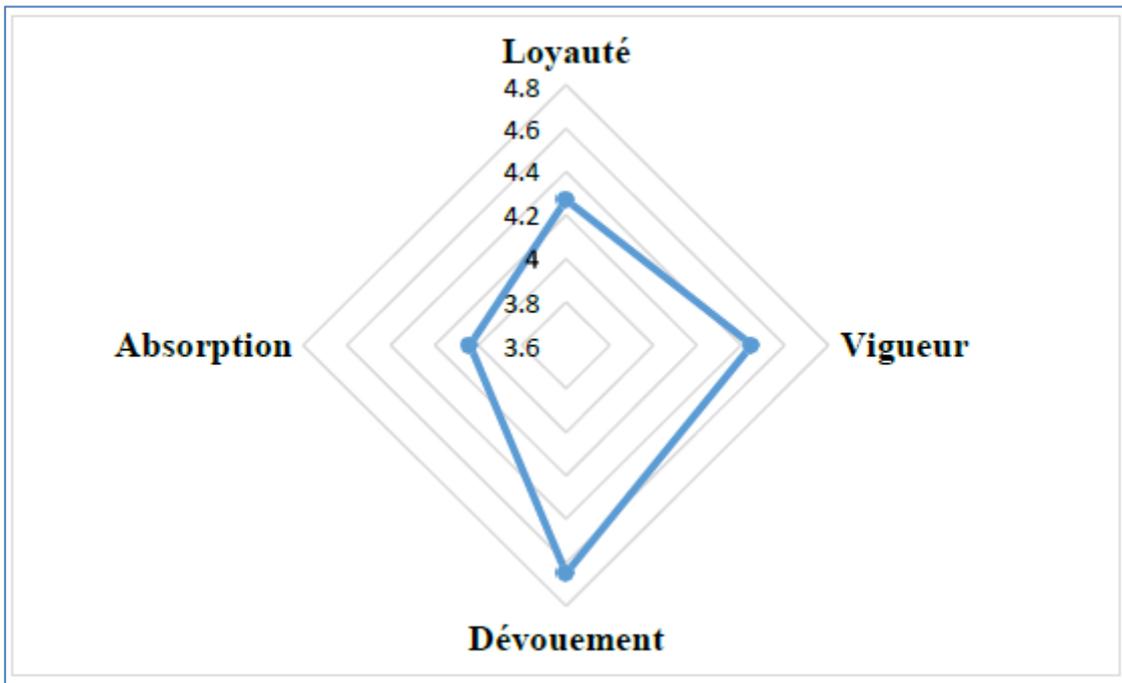
Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Le temps passe très vite lorsque je travaille	40	4,35	,83	Tout à fait d'accord
Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi	40	3,93	1,31	D'accord
Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité	40	4,45	0,60	Tout à fait d'accord
Je suis complètement absorbé(e) par mon travail	40	3,85	1,00	D'accord
Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail	40	4,03	0,77	D'accord
Il m'est très difficile de me détacher de mon travail	40	3,63	1,23	D'accord
Total de l'axe	/	4,04	0,79	D'accord

Source : Élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Ce tableau ci-dessus explore le niveau d'absorption au travail à travers différents éléments. En général, les répondants semblent être assez absorbés par leur travail, avec une moyenne globale de 4,04 sur une échelle de 1 à 5, indiquant un niveau d'accord. Les éléments spécifiques montrent que les répondants se sentent généralement très impliqués dans leur travail, avec des scores élevés sur des déclarations telles que "Le temps passe très vite lorsque je travaille" et "Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité". Cependant, certains répondants semblent avoir plus de difficulté à se détacher de leur travail, cette analyse suggère que les répondants ont tendance à être absorbés et engagés dans leur travail, mais certains peuvent également ressentir des difficultés à s'en détacher.

➤ Synthèse de l'axe

Figure 11 : Synthèse de l'axe l'engagement des salariés



Source : Élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Cette synthèse permet de visualiser l'engagement des salariés au sein de l'entreprise « BMT ». Les données montrent que les employés sont très loyaux et attachés à l'entreprise.

2.2.2.2. Analyse des dimensions de la culture d'entreprise

➤ Analyse de la dimension stratégique

Tableau 8: Analyse de la dimension stratégique

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Vision				
J'ai une vision commune avec l'entreprise	40	3,80	0,88	D'accord
Je comprends la vision de notre entreprise	40	4,03	0,95	D'accord
La vision de l'entreprise me motive	40	4,03	0,80	D'accord
Orientation et intention stratégiques				
Je comprends la stratégie de l'entreprise	40	4,13	1,02	D'accord

Je crois que la stratégie de l'entreprise sera couronnée de succès	40	3,88	0,76	D'accord
La stratégie de l'entreprise vise à atteindre les objectifs fixés	40	4,40	0,81	Tout à fait d'accord
la stratégie génère une motivation au travail pour moi	40	3,73	0,78	D'accord
J'ai participé à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	40	3,48	1,36	D'accord
Buts et objectifs				
Les objectifs de l'entreprise sont adaptés aux objectifs du marché	40	4,20	0,79	Tout à fait d'accord
Je comprends les objectifs de l'entreprise	40	4,35	0,66	Tout à fait d'accord
L'entreprise a des objectifs pour motiver ses employés	40	3,95	1,01	D'accord
L'entreprise a des objectifs qui aident les employés à accomplir leurs tâches quotidiennes.	40	4,03	0,95	D'accord
Les objectifs de l'entreprise contribuent à la loyauté des employés	40	4,03	0,89	D'accord
Créer le changement				
Je comprends l'environnement externe et je me comporte de manière appropriée	40	3,95	1,04	D'accord
Je cherche généralement à découvrir de nouvelles choses et à améliorer mon travail	40	4,40	0,71	Tout à fait d'accord
L'entreprise a une politique de soutien à l'innovation	40	3,60	0,90	D'accord
L'innovation est reconnue, récompensée et appliquée	40	3,45	0,88	D'accord
Total de l'axe	/	3,96	0,56	D'accord

Source : Élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Ce tableau se concentre sur la dimension stratégique dans le contexte professionnel. Globalement, les résultats suggèrent un niveau de compréhension et d'adhésion à la vision et à la stratégie de l'entreprise BMT.

Les participants semblent motivés par la vision de l'entreprise et croient en la réussite de sa stratégie. Cependant, il y a une légère tendance à indiquer un niveau d'engagement plus faible dans la participation à l'élaboration de la stratégie. En ce qui concerne les objectifs, les répondants sont généralement en accord avec leur pertinence et leur alignement sur le marché, bien qu'il y ait un léger déclin dans la perception de leur capacité à motiver les employés au quotidien. En ce qui concerne le changement et l'innovation, bien que la majorité des participants montrent un désir d'amélioration et de découverte, il existe également des indicateurs que l'innovation pourrait ne pas être suffisamment reconnue et récompensée dans l'entreprise.

Bien que la stratégie et la vision de l'entreprise BMT soient largement comprises et acceptées, il pourrait y avoir des opportunités pour améliorer la participation des employés à l'élaboration de la stratégie, ainsi que la reconnaissance et la promotion de l'innovation.

➤ **Analyse de la dimension sociale**

Tableau 9: Analyse de la dimension sociale

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
L'attention portée au client				
Je suis engagé à réagir au changement à tout moment	40	4,05	0,64	D'accord
Je crois que l'orientation client est une question essentielle	40	4,30	0,61	Tout à fait d'accord
L'entreprise a une bonne politique en matière de clientèle	40	4,00	0,78	D'accord
Je comprends la politique en matière de clientèle	40	3,83	0,90	D'accord
Apprentissage organisationnel				
Il y a un partage des connaissances entre les employés	40	4,03	0,97	D'accord

L'entreprise crée un environnement favorable à l'apprentissage	40	4,25	0,87	Tout à fait d'accord
L'entreprise dispose de programmes de formation	40	4,25	0,93	Tout à fait d'accord
Orientation de l'équipe				
Le travail d'équipe et la collaboration sont encouragés	40	4,30	0,76	Tout à fait d'accord
Il existe une collaboration entre les subordonnés et les responsables	40	4,25	0,74	Tout à fait d'accord
Les tâches sont clairement réparties entre les équipes	40	4,20	1,02	Tout à fait d'accord
Il existe une confiance et une appréciation des capacités personnelles au sein des équipes	40	4,03	0,95	D'accord
Accord (Gestion des problèmes)				
Les employés harmonisent les différences par des moyens constructifs dans la résolution des problèmes	40	3,70	0,76	D'accord
L'entreprise a une politique de compromis en cas de problèmes	40	3,83	0,84	D'accord
Les membres sont disposés à parvenir à un accord dans la résolution des problèmes	40	3,90	0,84	D'accord
Total de l'axe	/	4,06	0,53	D'accord

Source : Elabore par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Ce tableau penche sur la dimension sociale au sein BMT Dans l'ensemble, les résultats révèlent un fort engagement envers le service client et l'apprentissage organisationnel. Les employés montrent un niveau élevé de sensibilisation à l'importance du client et à la politique de l'entreprise en matière de service client. De plus, ils perçoivent un environnement favorable à l'apprentissage, avec un partage de connaissances et des programmes de formation bien établis.

Ce qui concerne l'orientation de l'équipe, le travail d'équipe et la collaboration sont fortement encouragés, et il existe un niveau élevé de confiance et d'appréciation mutuelle au sein des équipes.

En ce qui concerne la gestion des problèmes, il y a une propension à résoudre les différences de manière constructive et à rechercher des compromis lorsque des problèmes surviennent.

Ces résultats indiquent un environnement social favorable au sein de l'entreprise, caractérisé par un fort engagement envers le service client, l'apprentissage organisationnel, le travail d'équipe et la résolution constructive des problèmes.

➤ **Analyse de la dimension symbolique**

Tableau 10: Analyse de la dimension symbolique

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Valeurs fondamentales (croyances partagées)				
Les employés s'accordent sur les valeurs fondamentales de l'entreprise	40	4,03	0,73	D'accord
Les dirigeants jouent un rôle de modèle et soutiennent ces valeurs	40	3,28	1,24	D'accord
Les valeurs fondamentales sont clairement communiquées aux employés	40	3,48	1,28	D'accord
Les valeurs fondamentales sont mentionnées dans les documents officiels et dans les discours de la direction	40	3,85	1,00	D'accord
Traditions, histoire, coutume, religion				
Je suis bien informé sur l'histoire de l'entreprise (son passé, ses échecs et ses succès).	40	4,15	0,95	D'accord
Connaitre l'histoire de l'entreprise m'a aidé dans la réalisation de mes objectifs	40	4,30	0,85	Tout à fait d'accord
L'entreprise accorde de l'importance aux événements nationaux (Yennayer, 1er Mai, etc.) et religieux (Joumou3a, l'Aïd, etc.) et autres (départs en retraite, etc.)	40	4,85	0,53	Tout à fait d'accord

J'apprécie l'importance accordée par l'entreprise à ces événements	40	4,75	0,49	Tout à fait d'accord
Le respect de ces événements développe mon sentiment d'appartenance à l'entreprise	40	4,45	0,71	Tout à fait d'accord
L'entreprise exige une tenue vestimentaire professionnelle (chaussures de sécurité, un pantalon de travail, une veste de travail, etc.)	40	4,98	0,16	Tout à fait d'accord
La tenue vestimentaire professionnelle m'enthousiasme	40	4,68	0,62	Tout à fait d'accord
Je connais le logo de l'entreprise	39	4,92	0,27	Tout à fait d'accord
Quand je vois le logo de l'entreprise, je me sens motivé	40	4,53	0,91	Tout à fait d'accord
Total de l'axe	/	4,32	0,42	Tout à fait d'accord

Source : Élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Ce tableau se concentre sur la dimension symbolique au sein de l'entreprise, mettant en lumière les valeurs fondamentales partagées, les traditions, l'histoire et les symboles qui façonnent l'identité organisationnelle.

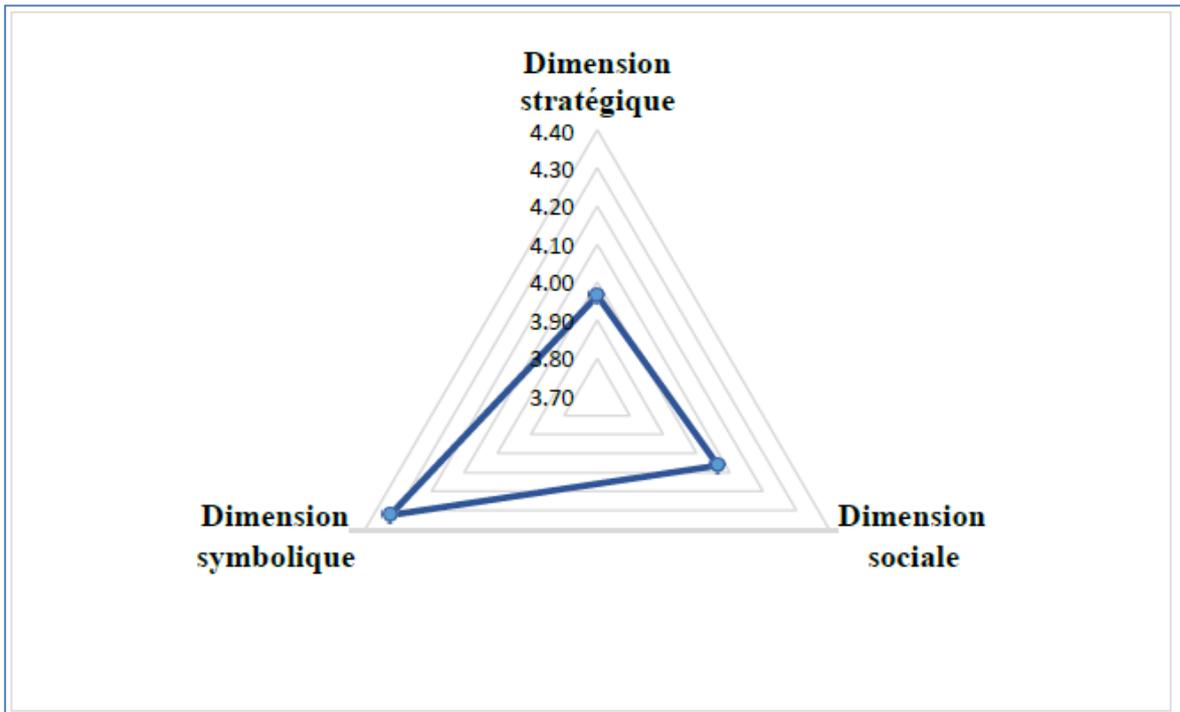
Globalement, les résultats montrent un fort consensus parmi les employés sur les valeurs fondamentales de l'entreprise, bien que certains puissent percevoir un manque de modèle de leadership et de communication claire de ces valeurs par la direction. En ce qui concerne les traditions, l'histoire et les coutumes, les employés semblent bien informés sur l'histoire de l'entreprise et apprécient l'importance accordée aux événements nationaux, religieux et autres.

De plus, la mise en œuvre de règles vestimentaires professionnelles est largement acceptée et motive les employés. Le logo de l'entreprise BMT est bien connu et suscite un sentiment de motivation chez les employés lorsqu'ils le voient.

Cette analyse souligne l'importance des valeurs partagées, des traditions et des symboles dans le renforcement de l'identité organisationnelle et de l'engagement des employés.

➤ Synthèse de l'axe

Figure 12 : Synthèse de l'axe de la culture d'entreprise



Source : Élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Cette synthèse permet de visualiser la culture d'entreprise au sein de l'entreprise « BMT ». Les données montrent que la dimension stratégique de la culture est essentielle car elle inclut des aspects liés à la vision et la direction stratégique de l'entreprise.

2.2.2.3. Vérification des hypothèses de recherche

Cette partie est dédiée à la vérification de nos hypothèses de recherche formulées au départ. Notre objectif étant de tester la significativité de la relation entre la culture d'entreprise, y compris ses dimensions, et l'engagement au travail. Pour ce faire, nous avons appliqué le test de corrélation de Spearman (Rho de Spearman). Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 11: Test de corrélation (Culture d'entreprise-Engagement au travail)

			Culture d'entreprise
Rho de Spearman	Engagement au travail	Coefficient de corrélation	0,293
		Sig. (bilatéral)	0,066
		N	40

Source : Élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

Le tableau ci-dessus affiche une valeur du degré de signification (Sig. bilatéral) supérieure à 0,05 (p-valeur > 0,05), ce qui traduit l'inexistence d'une relation statistiquement significative entre les deux variables « Culture d'entreprise» et « Engagement au travail».

Ce résultat est ambigu d'autant plus que l'évaluation séparée des deux variables est satisfaisante. Afin de mieux comprendre ce résultat, nous avons testé l'impact des dimensions de la culture sur l'engagement au travail. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12: Test de corrélation (Dimensions de la culture d'entreprise-Engagement au travail)

			Dimension stratégique	Dimension sociale	Dimension symbolique
Rho de Spearman	Engagement au travail	Coefficient de corrélation	0,454	0,118	0,231
		Sig. (bilatéral)	0,003	0,468	0,152
		N	40	40	40

. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Élaboré par nos soins, à partir des résultats de notre enquête

D'après les résultats de ce tableau, nous pouvons déduire ce qui suit :

➤ **Dimension stratégique :**

Les résultats montrent que la valeur du degré de signification (Sig. bilatéral) inférieure à 0,01 (p -valeur $< 0,01$), ce qui traduit l'existence d'une relation statistiquement significative entre les deux variables « Dimension stratégique de la culture d'entreprise » et « Engagement au travail ». Comme le coefficient de corrélation est positif, donc c'est une relation significative et positive entre ces deux variables.

De ce fait, nous validons notre première hypothèse formulée comme suit : « **La dimension stratégique de la culture influence positivement l'engagement au travail** ».

Ce résultat indique que la stratégie orientée vers la culture d'entreprise est claire, ce qui réduit sensiblement l'incertitude et le stress, permettant aux employés de se concentrer sur leurs tâches et d'améliorer leur performance.

➤ **Dimensions sociale :**

Les résultats montrent que la valeur du degré de signification (Sig. Bilatéral) supérieure à 0,05 (p -valeur $> 0,05$), ce qui traduit l'inexistence d'une relation statistiquement significative entre les deux variables « Dimension sociale de la culture d'entreprise » et « Engagement au travail ».

En s'appuyant sur ce résultat, nous infirmons notre deuxième hypothèse formulée comme suit : « **La dimension sociale de la culture influence positivement l'engagement au travail** ».

L'analyse de l'axe portant sur cette dimension de la culture a montré que les initiatives sociales entreprise par la SPA BMT améliorent le moral et la satisfaction des employés, mais l'analyse de la relation statistique démontre que cela n'a pas été suffisant pour un engagement durable de ces employés.

➤ **Dimensions symbolique :**

Les résultats montrent que la valeur du degré de signification (Sig. Bilatéral) supérieure à 0,05 (p -valeur $> 0,05$), ce qui traduit l'inexistence d'une relation statistiquement significative entre les deux variables « Dimension symbolique de la culture d'entreprise » et « Engagement au travail ».

Ainsi, nous infirmons également notre troisième hypothèse formulée comme suit : « **La dimension symbolique de la culture influence positivement l'engagement au travail** ».

Ce résultat indique que les symboles et rituels présents au sein de la SPA BMT favorisent un bon climat de travail mais n'influencent pas suffisamment la motivation intrinsèque liée au travail.

À partir de ces observations, il est clair que la SPA BMT devrait se concentrer sur le renforcement de ses stratégies et de leur communication pour améliorer l'engagement des employés. Parallèlement, il est crucial de réévaluer les dimensions sociale et symbolique afin d'explorer leur potentiel d'influence.

Conclusion

À travers de ce chapitre nous avons pu détecter les pratiques les plus importante aux yeux des employés de « BMT »

La culture d'entreprise de « BMT », lorsqu'elle est adéquate avec les attentes et les aspirations des employés, se révèle être un levier puissant pour stimuler l'engagement au travail. Il est crucial de continuer à renforcer la culture organisationnelle, à favoriser une communication ouverte, à reconnaître les contributions, à soutenir le développement professionnel et à promouvoir le bien-être des employés pour maintenir et accroître l'engagement des équipes chez « BMT »

Pour améliorer l'engagement des employés, BMT devrait se concentrer sur le renforcement de ses stratégies et de leur communication, tout en réévaluant les dimensions sociale et symbolique pour explorer leur potentiel d'influence.

Cela souligne l'importance pour « BMT » de développer et de renforcer des stratégies claires et alignées avec les objectifs organisationnels pour améliorer l'engagement des employés. Les dimensions sociale et symbolique, quant à elles, nécessitent peut-être une réévaluation ou une reconfiguration pour voir si elles peuvent être modifiées de manière à influencer positivement l'engagement des employés à l'avenir.

..

Conclusion Générale

Conclusion Générale

La culture d'entreprise est un levier puissant pouvant influencer l'engagement des employés. Les entreprises qui cultivent des environnements positifs, inclusifs et alignés avec les aspirations de leurs employés bénéficient d'une main-d'œuvre plus engagée, innovante et productive. Pour maximiser l'engagement, il est crucial de développer et de maintenir une culture d'entreprise forte, en mettant l'accent sur des valeurs partagées, la reconnaissance, le développement professionnel, le respect et une communication efficace.

Une culture d'entreprise bien définie et positive non seulement attire et retient les talents, mais elle stimule également la performance durable et la satisfaction professionnelle

Au terme de cette étude, nous avons analysé les résultats de l'enquête qui nous ont permis de nous positionner vis-à-vis de nos hypothèses et de répondre à notre question de départ précisée dans l'introduction générale et formulée comme suit : quel lien existe-t-il entre la culture adoptée par une entreprise et l'engagement de ses employés au travail ?

Afin d'apporter une réponse à ce questionnement, en premier lieu nous avons présenté les concepts fondamentaux de cette recherche dans les deux premiers chapitres à savoir : la culture d'entreprise et l'engagement au travail, ce qui nous a permis de dégager également le lien entre ces deux notions.

Lors de notre stage pratique, nous avons essayé d'apporter la réalité de la considération du processus de la culture d'entreprise et du système d'engagement au sein de l'entreprise « BMT » SPA, en suivant une méthode mixte, qualitative et quantitative.

L'entretien avec le DRHM de l'entreprise « SPA BMT » et le questionnaire établi nous ont permis de constater que la culture d'entreprise est une notion complexe et multidimensionnelle. Elle englobe divers aspects qui définissent l'environnement de travail et influencent le comportement des employés.

Les résultats obtenus nous ont permis de constater que la dimension stratégique de la culture d'entreprise au sein de la SPA BMT est forte et contribue sensiblement à l'amélioration de l'engagement des employés au travail. Tandis que les deux dimensions, sociale et symbolique, se sont avérées statistiquement non influentes sur l'engagement au travail. Ce qui nous a amené à suggérer une réorientation de ces deux dimensions vers des pratiques améliorant l'engagement des employés telles que la promotion de la collaboration et de l'esprit d'équipe et l'encouragement d'une communication ouverte et transparente.

Conclusion Générale

La culture d'entreprise, à travers ses dimensions stratégique, sociale et symbolique, joue un rôle essentiel dans l'engagement des employés. Chacune de ces dimensions contribue à créer un environnement de travail où les employés se sentent alignés avec les objectifs de l'entreprise, connectés à leurs collègues, et fiers de leur identité collective.

Une culture d'entreprise qui partage des valeurs et une mission claire avec ses employés crée un sentiment de connexion et de motivation. Lorsque les employés croient en ce qu'ils font et en la direction de l'organisation, ils sont plus enclins à s'engager pleinement dans leur travail. De plus, un environnement où règnent la confiance, le respect et l'ouverture favorise le bien-être des employés. Ils se sentent appréciés et écoutés, ce qui renforce leur engagement envers l'entreprise. Les opportunités de développement professionnel, telles que la formation continue et les possibilités de progression de carrière, sont également essentielles pour maintenir un niveau élevé d'engagement. De plus, la reconnaissance régulière des contributions des employés, qu'elle soit formelle ou informelle, joue un rôle crucial dans le maintien de leur motivation et de leur engagement.

Références bibliographiques

A. Ouvrages

1. Annie-Claude COZE & Yvan POTIN, « La culture d'entreprise » ; 2006.
2. BARMAYER.C; MAYRHOFER.U ; « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault- Nissan, revue management et avenir », France, 2008.
3. BENTEIN. K ; F. Stinglhamber ; C.Vandenberghe ; (L'engagement des salariés dans le travail) ; Université chatholique de Louvain ; Belgique.
4. BOUGHICHE .H ; MATMAR. D « La culture d'entreprise : un système de présentation et de valeurs », Université M. Mammeri de TIZI OUZOU, 2018.
5. Claire HENRIET, « Culture d'entreprise et motivation des salariés », mémoire de fin d'études, Université Lumière Institut d'études politiques, LYON, 2007.
6. CONNER.P « Corporate culture and its impact on strategic change », 2010.
7. CROZIER .M ; FRIEDBERG. E « L'acteur et le système », Les éditions du seuil, Paris, 1977.
8. Da Silva. L ; M. Castro ; M. Dos-Santos ; P. Neto ; « Commitment to Work and its Relationship with Organizational Culture Mediated by Satisfaction » ; Université de Salvador ; Brésil ; 2018.
9. DÉCARIE, Marie-Claude ; « Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses » ; Montréal ; Mai, 2010.
10. Devillard. O ; Rey. D, « Culture d'entreprise : un actif stratégique », Edition DUNOD, Paris, 2008.
11. Éric Godelier, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », Lavoisier, Revue française de gestion, 2009.
12. Elayachi. K ; « Phénomène d'engagement au sein d'une organisation publique : Modalités, caractéristiques, et conséquences » ; Maroc.
13. Laurent, L. (1989) ; « Le marché du travail dans la région du Bas-Saint-Laurent » ; Québec ; Canada ; 2014.
14. Martinez-Mora, J., Audi, L., Toran, N., Isnard, R., Castellvi, A., Iribarne, M. P., & Egozcue, J. (1989). Ambiguous Genitalia, Gonadoblastoma, Aniridia and Mental Retardation with Deletion of Chromosome 11. *The Journal Of Urology* *The Journal Of Urology*, 142(5).
15. Meier.O « Management interculturel », Edition DUNOD, Paris, 2013.
16. Meier. O ; « Management interculturel, Négocier avec des partenaires étrangers

Références bibliographiques

Manager des équipes multiculturelles Communiquer en contexte interculturel » 7ème édition ; Edition Dunod ; Paris ; 2019.

17. Meyer. J, N. Allen ; « A three-component conceptualization of organizational commitment ». The University of WesternOntario ; Canada.

18. MOWDAY, R.T., STEERS, R.M., PORTER, L.W;« The Measurement of Organizational Commitment ». Journal of Vocational Behavior ; 1979.

19. Nathalie. D, Christian. V, « les dimensions humaines du travail », Université de Nancy,2004.

20. ROULEAU Linda, « Théories des organisations « approche classiques, contemporaines, et de l'avant-garde », Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007.

21. Sahnoun. A, « La nature de la culture organisationnelle », Université Badji Mokhtar, Annaba.

22. Schaufeli. W ; A. Bakker ; « UWES : Utrecht Work Engagement scale » ; Université d'Utrecht ; Pays-Bas ; 2004.

SCHEIN.E « Organizational culture and leadership », 4ème édition, Wiley imprint, USA, 2010.

B. Webographie

1. Mathieu. K, « Culture d'entreprise et performance des organisation », disponible sur <file:///C:/Users/dell/Downloads/537dcab570468.pdf> consulté le 22/04/2024 à 04h:24min.

2. <https://sparkbay.com/fr-fr/culture-blog/mesurer-engagement-collaborateurs-8> consulté le 03/06/2024 à 21:35

3. <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/quest-ce-qui-impacte-engagement-collaborateurs/> consulté le 02/06/2024 à 03:30

Annexes

Questionnaire

- 1) Vous êtes un (e) : Homme Femme
- 2) Niveau d'étude : Enseignement primaire Enseignement moyen
 Enseignement secondaire Enseignement universitaire
- 3) Poste occupé : Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution
- 4) Expérience professionnelle au sein de l'entreprise actuelle :
 Moins de 05 ans De 05 ans à 10 ans De 11 ans à 15 ans Plus de 15 ans

Veillez cocher les cases qui vous conviennent suivant l'échelle ci-dessous :

1 : Désaccord	2 : Léger désaccord	3 : Neutre	4 : Léger accord	5 : Accord
---------------	---------------------	------------	------------------	------------

1. Engagement des salariés					
Loyauté	1	2	3	4	5
J'ai l'intention de travailler pour l'entreprise à long terme					
Je considère l'entreprise comme ma deuxième maison					
Je reste dans cette entreprise même si je reçois une meilleure offre d'emploi ailleurs					
Je recommande l'entreprise comme un bon environnement de travail					
Je recommande les produits et services de l'entreprise					
Je suis prêt à protéger la réputation et les actifs de l'entreprise					
Vigueur	1	2	3	4	5
Je déborde d'énergie pour mon travail					
Je me sens fort(e) et vigoureux (se) pour faire ce métier					
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler					
J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter					
Je ne me laisse pas abattre dans mon travail					
Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien					

Annexes

Dévouement	1	2	3	4	5
Je trouve que mon travail a un sens et une utilité					
Je suis passionné(e) par mon travail					
Faire ce métier est stimulant					
Je suis fier(e) du travail que je fais					
Selon moi, mon travail est un véritable challenge					
Absorption	1	2	3	4	5
Le temps passe à allure folle lorsque je travaille					
Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi					
Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité					
Je suis complètement absorbé(e) par mon travail					
Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail					
Il m'est très difficile de me détacher de mon travail					
2.Culture d'entreprise					
Vision	1	2	3	4	5
J'ai une vision commune avec l'entreprise					
Je comprends la vision de notre entreprise					
La vision de l'entreprise me motive					
Orientation et intention stratégiques	1	2	3	4	5
Je comprends la stratégie de l'entreprise					
Je crois que la stratégie de l'entreprise sera couronnée de succès					
La stratégie de l'entreprise vise à atteindre les objectifs fixés					
la stratégie génère une motivation au travail pour moi					
J'ai participé à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise					
Buts et objectifs	1	2	3	4	5
Les objectifs de l'entreprise sont adaptés aux objectifs du marché					
Je comprends les objectifs de l'entreprise					
L'entreprise a des objectifs pour motiver ses employés					
L'entreprise a des objectifs qui aident les employés à accomplir leurs tâches quotidiennes.					
Les objectifs de l'entreprise contribuent à la loyauté des employés					

Annexes

Créer le changement	1	2	3	4	5
Je comprends l'environnement externe et je me comporte de manière appropriée					
Je cherche généralement à découvrir de nouvelles choses et à améliorer mon travail					
L'entreprise a une politique de soutien à l'innovation					
L'innovation est reconnue, récompensée et appliquée					
L'attention portée au client	1	2	3	4	5
Je suis engagé à réagir au changement à tout moment					
Je crois que l'orientation client est une question essentielle					
L'entreprise a une bonne politique en matière de clientèle					
Je comprends la politique en matière de clientèle					
Apprentissage organisationnel	1	2	3	4	5
Il y a un partage des connaissances entre les employés					
L'entreprise crée un environnement favorable à l'apprentissage					
L'entreprise dispose de programmes de formation					
Autonomisation	1	2	3	4	5
Je suis bien informé(e) et attiré(e) par les tâches qui me sont confiées					
J'ai le sentiment d'avoir une influence positive sur notre entreprise					
Je participe à l'élaboration d'idées d'amélioration					
Les supérieurs délèguent certaines tâches de base à leurs subordonnés					
Orientation de l'équipe	1	2	3	4	5
Le travail d'équipe et la collaboration sont encouragés					
Il existe une collaboration entre les subordonnés et les responsables					
Les tâches sont clairement réparties entre les équipes					
Il existe une confiance et une appréciation des capacités personnelles au sein des équipes					
Valeurs fondamentales (croyances partagées)	1	2	3	4	5
Les employés s'accordent sur les valeurs fondamentales de l'entreprise					
Les dirigeants jouent un rôle de modèle et soutiennent ces valeurs					
Les valeurs fondamentales sont clairement communiquées aux employés					
Les valeurs fondamentales sont mentionnées dans les documents officiels et dans les discours de la direction					

Annexes

Traditions, histoire, coutume, religion	1	2	3	4	5
Je suis bien informé sur l'histoire de l'entreprise (son passé, ses échecs et ses succès).					
Connaitre l'histoire de l'entreprise m'aide dans la réalisation de mes objectifs					
L'entreprise accorde de l'importance aux événements nationaux (Yennayer, 1er Mai, etc.) et religieux (Joumou3a, l'Aïd, etc.) et autres (départs en retraite, etc.)					
J'apprécie l'importance accordée par l'entreprise à ces événements					
Le respect de ces événements développe mon sentiment d'appartenance à l'entreprise					
L'entreprise exige une tenue vestimentaire professionnelle (chaussures de sécurité, un pantalon de travail, une veste de travail, etc.)					
La tenue vestimentaire professionnelle m'enthousiasme					
Je connais le logo de l'entreprise					
Quand je vois le logo de l'entreprise, je me sens motivé					
Accord	1	2	3	4	5
Les employés harmonisent les différences par des moyens constructifs dans la résolution des problèmes					
L'entreprise a une politique de compromis en cas de problèmes					
Les membres sont disposés à parvenir à un accord dans la résolution des problèmes					
Certification ISO	1	2	3	4	5
Depuis que l'entreprise est certifiée, les valeurs de l'entreprise ont changé					
Depuis que l'entreprise est certifiée, ma façon de faire les choses a changé					
Depuis que l'entreprise est certifiée, ma performance s'est améliorée					
TIC (téléphone, ordinateurs, intranet, internet, etc.)	1	2	3	4	5
L'entreprise m'encourage à utiliser les TIC					
L'entreprise me forme pour maîtriser l'utilisation des TIC					

Guide d'entretien

Données personnelles

- Poste occupé :.....
- Expérience professionnelle au sein de l'entreprise actuelle :
.....

Engagement des salariés

1. Quelle place occupe la loyauté des employés dans l'entreprise ? Veuillez noter votre appréciation de 1 (pas du tout importante) à 5 (très importante)
2. Quelles actions spécifiques ou politiques sont mises en place pour encourager la loyauté des salariés ?
3. L'entreprise procède-t-elle à la mesure de la loyauté et la fidélité de ses salariés ? Si la réponse est Oui, veuillez préciser comment le fait-elle.
4. Par quels moyens ou mécanismes l'entreprise assure-t-elle un environnement de travail qui encourage la motivation des employés ?
5. Comment gère-t-on au sein de l'entreprise les obstacles qui pourraient affecter la vigueur et la productivité des employés ?
6. Quels types de reconnaissance ou de récompenses sont offerts pour reconnaître le dévouement et les contributions exceptionnelles des employés ?
7. Quelles pratiques de management sont appliquées pour aider les employés à se concentrer sur leurs tâches ?
8. Comment est-ce que l'entreprise gère-t-elle l'épuisement professionnel ou le surmenage ?

Culture d'entreprise

9. Pouvez-vous décrire la vision et les valeurs fondamentales de l'entreprise ?
10. Comment ces valeurs sont-elles intégrées dans les décisions et les actions quotidiennes au sein de l'organisation ?
11. Comment est-ce que la vision et les valeurs de l'entreprise sont-elles communiquées aux employés ?
12. Comment sont favorisées la cohésion et la collaboration entre les membres au sein de l'entreprise ?
13. Quels sont les mécanismes ou les initiatives mis en place pour encourager le travail d'équipe et la synergie ?
14. Comment sont gérés les conflits (ou les divergences d'opinions) au sein de l'entreprise ?
15. Quel rôle les dirigeants et les cadres de l'entreprise jouent-ils dans la promotion de la culture d'entreprise ?
16. L'entreprise intègre-t-elle l'engagement des employés dans sa stratégie ?
17. Les employés participent-ils à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?
18. Les objectifs de l'entreprise sont-ils communiqués et expliqués aux employés ? Si oui, comment cela est-il fait ?
19. Comment les idées et les suggestions des employés sont-elles prises en compte et encouragées dans l'entreprise ?
20. L'entreprise alloue-t-elle un budget pour soutenir l'innovation ?
21. L'entreprise accompagne-t-elle ses employés en cas de changements (nouveau projet, nouvelle technologie, ...) ? Si la réponse est « Oui », veuillez préciser comment le fait-elle ?
22. Quels sont les mécanismes mis en place pour encourager le partage des connaissances entre les employés ?

23. L'entreprise encourage-t-elle le travail en équipe ?
24. Par quels moyens l'entreprise explique-t-elle sa politique clientèle à ses employés ?
25. L'entreprise programme-t-elle des formations autour de la certification et de l'utilisation des TIC (technologies d'information et de communication) ?
26. Pensez-vous que connaître les traditions et l'histoire de l'entreprise influencerait l'engagement des salariés ? Si « Oui », veuillez expliquer comment cela est-il possible ?
27. L'entreprise accorde-t-elle de l'importance aux événements nationaux et religieux et autres (départs en retraite, etc.) ?

Tables des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste d'abréviation	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale.....	1

Chapitre I

Aspect conceptuel de laculture d'entreprise

Introduction	6
Section 01 : Genèse de la culture d'entreprise et concept généraux.....	6
1.1. Emergence du concept de culture d'entreprise.....	6
1.2. Définition de la culture d'entreprise	7
1.3. Les composantes de la culture d'entreprise	9
1.3.1. La tradition	9
1.3.1.1. L'histoire de l'entreprise	9
1.3.1.2. Les créateurs de l'entreprise ou Héros.....	9
1.3.2. Le métier.....	9
1.3.3. Les valeurs.....	10
1.3.4. Les rituels	10
1.3.5. Les symboles	11
1.4. Les caractéristiques de la culture d'entreprise	11
1.4.1. Un phénomène collectif.....	11
1.4.2. Activité symbolique omniprésente	11
1.4.3. Associée à l'apprentissage et à la transmission	11
1.4.4. Construction sociale qui évolue avec le temps	12
1.4.5. Assure la cohérence interne	12
1.4.6. Un dedans par rapport à un dehors	12
1.5. Les dimensions de la culture organisationnelle	13
1.5.1. Innovation.....	13
1.5.2. Stabilité.....	13
1.5.3. Respect des personnes	13
1.5.4. Orientation vers les résultats.....	14
1.5.5. Attention aux détails.....	14

Table des matières

1.5.6. Orientation vers l'équipe	14
1.5.7. Agressivité.....	14
Section 02 : Les éléments essentiels de la culture d'entreprise	15
2.1. Sources de la culture d'entreprise	15
2.1.1. La culture nationale	15
2.1.2. La culture régionale	16
A. A l'intérieur du même pays	17
B. Au-delà des frontières nationales.....	17
2.1.3. La culture professionnelle.....	18
2.1.4. Les particularismes individuels des dirigeants	18
2.2. Les types de la culture d'entreprise	19
2.2.1. La culture hiérarchique	19
2.2.2. La culture de marché	20
2.2.3. La culture de groupe	21
2.2.4. La culture idéocratique	21
2.3. Les modes de transmission de la culture d'entreprise	22
2.3.1. La transmission par les anciens	22
2.3.2. L'apprentissage issu de l'expérience professionnelle.....	23
2.3.3. La prescription idéologique	23
2.4. Les fonctions de la culture d'entreprise	23
2.4.1. Fonctions internes.....	24
2.4.1.1. Fonction de socialisation	24
2.4.1.2. Fonction de motivation.....	24
2.4.2. Les fonctions externes	25
2.4.2.1. Vecteur d'identité et d'image	25
2.4.2.2. Facteur de performance économique.....	25
2.5. Le rôle de la culture d'entreprise	25
2.5.1. Intégration et cohésion.....	26
2.5.2. Impact sur le comportement et la performance des employés.....	26
2.5.3. Recrutement et rétention des talents	27
2.5.4. Innovation et créativité	27
2.5.5. Gestion du changement	28
Conclusion	29

Chapitre II

L'engagement des employés au travail

Introduction	31
Section 01 : L'engagement organisationnel, émergence et définition.....	31
1.1. Evolution de la notion d'engagement organisationnel	31
1.2. Définition de l'engagement	32
1.3. Les dimensions de l'engagement au travail.....	34
1.3.1. L'engagement affectif	34
1.3.2. L'engagement de continuation	37
1.3.3. L'engagement normatif	38
1.4. Les facteurs influençant l'engagement organisationnel.....	38
1.4.1. La confiance dans l'entreprise.....	39
1.4.2. Un leadership efficace	39
1.4.3. La fierté au travail.....	40
1.4.4. Un environnement de travail sûr.....	40
1.4.5. Une expérience collaborateur améliorée	41
1.4.6. Clarté du rôle de l'emploi.....	41
1.4.7. Investissement dans la croissance personnelle	42
Section 02 : Apport et mesure de l'engagement au travail	42
2.1. Conséquences de l'engagement.....	42
2.2. Performance.....	43
2.2.1. L'intention de quitter	43
2.2.2. Absentéisme	43
2.3. Mesurer l'engagement organisationnel.....	44
2.3.1. Enquêtes annuelles d'engagement	44
2.3.2. Enquêtes Pulse.....	44
2.3.3. Entretien de continuation (ou "stay interview")	45
2.3.4. Taux de turnover.....	45
2.4. Le lien entre la culture d'entreprise et l'engagement organisationnel.....	45
2.4.1. Impact de la culture d'entreprise	45
2.4.2. Variétés culturelles et engagement	46
2.4.3. L'importance de la satisfaction	46
Conclusion	47

Chapitre III

Analyse et interprétation des résultats

Introduction	49
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	49
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil (L'entreprise BMT)	49
1.2. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa.....	50
1.2.1. Historique	50
1.2.2. Présentation de BMT SPA.....	50
1.2.3. Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA	50
1.3. Situation géographique	50
1.4. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa	51
1.4.1. Missions de BMT Spa	51
1.4.2. Les valeurs de BMT Spa	51
A. Integrite.....	51
B. Innovation	51
C. Performance	52
D. Tenacite	52
E. Sécurité.....	52
F. Courtoisie	52
1.4.3. Les objectifs de BMT Spa	52
1.5. Activités et performances de BMT Spa.....	53
1.5.1. Activités de BMT Spa	53
1.5.2. Les opérations du terminal	53
A. Opérations planification.....	53
B. Opérations de manutention	53
1.5.3. Opération d'aconage	53
1.6. Performances de BMT spa.....	55
1.7. Organisation de BMT Spa	58
1.8. Les Différentes Structures de BMT	59
1.8.1. Direction Générale	59
1.8.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens	59
1.8.3. Direction des Finances et Comptabilité.....	59
1.8.4. Direction Marketing	59

Table des matières

1.8.5. Direction des Opérations	60
1.8.6. Direction Technique	60
1.9. La présentation de la méthodologie de recherche.....	61
1.9.1. Présentations de l'étude	61
1.9.2. Présentation de la méthodologie de recherche :	61
1.9.2.1. L'objectif de l'enquête.....	61
1.9.2.2. Présentation de l'étude.....	61
1.9.3. Structure et déroulement de l'entretien.....	61
1.9.4. Structure et déroulement de l'enquête par questionnaire.....	62
1.9.5. Technique d'analyse des résultats.....	62
Section 02 : Présentation et discussions des résultats de l'étude.....	63
2.1. La présentation de l'entretien	63
2.1.1. Axe 1 : L'engagement des salariés	63
2.1.2. Axe 2 : La culture d'entreprise.	65
2.2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête questionnaire	67
2.2.1. Description de l'échantillon d'étude.....	68
2.2.1. Analyse de la relation entre la culture d'entreprise et l'engagement au travail	70
2.2.1.1. Analyse de l'axe de l'engagement au travail	71
2.2.1.2. Analyse des dimensions de la culture d'entreprise	75
2.2.1.3. Vérification des hypothèses de recherche.....	81
Conclusion	84
Conclusion Générale	85
Références bibliographiques.....	88
Annexes.....	91
Tables des matières.....	99

L'impact de la culture d'entreprise sur l'engagement au travail

Résumé

Dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui, les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles conditions économiques et aux nouvelles ressources, en privilégiant la qualité sur la quantité et la compétitivité. Le concept de « culture d'entreprise » est essentiel à la réussite, car il distingue les compétences développées par des individus compétitifs.

La culture joue un rôle crucial dans la réussite d'une organisation, offrant des avantages tels qu'une productivité accrue, une meilleure identification des talents, une plus grande satisfaction des clients, une culture axée sur l'innovation, une cohésion d'équipe et une réputation d'employeur attrayante. Comprendre la relation entre la culture et l'engagement des employés est essentiel pour la réussite d'une entreprise.

Mots clés : Économie mondialisée. Adaptation. Qualité. Compétitivité. Culture d'entreprise. Productivité. Engagement des employés.

Abstract

In today's globalized economy, businesses must adapt to new economic conditions and resources, focusing on quality over quantity and competitiveness. The concept of "culture d'entreprise" is essential for success, as it distinguishes between the competencies developed by competitive individuals.

Culture plays a crucial role in organizational success, offering benefits such as increased productivity, improved talent identification, enhanced customer satisfaction, innovation-driven culture, team cohesion, and an attractive employer reputation. Understanding the relationship between culture and employee engagement is crucial for a successful business.

Keywords: Globalized economy. Adaptation. Quality. Competitiveness. Corporate culture. Productivity. Employee engagement.

المخلص

في الاقتصاد العالمي اليوم، يجب على الشركات التكيف مع الظروف الاقتصادية الجديدة والموارد الجديدة، مع التركيز على الجودة بدلاً من الكمية والتنافسية، يعد مفهوم "ثقافة الشركة" أساسياً للنجاح، لأنه يميز المهارات التي يطورها الأفراد التنافسيون.

تلعب الثقافة دوراً حاسماً في نجاح المنظمة، حيث توفر مزايا مثل زيادة الإنتاجية، تحسين اكتشاف المواهب، زيادة رضا العملاء، ثقافة تركز على الابتكار، تماسك الفريق وسمعة صاحب عمل جذابة، فهم العلاقة بين الثقافة واندماج الموظفين أمر أساسي لنجاح الشركة.

الكلمات الرئيسية: الاقتصاد العالمي. التكيف. الجودة. التنافسية. ثقافة الشركة. الإنتاجية. اندماج الموظفين.