

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES, ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

PROJET DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de gestion

Option : Management

L'INTITULE DU PROJET DE FIN D'ETUDE

La culture est un facteur clé du succès pour l'entreprise

Cas SONATRACH

Réalisé par :

- BEHACHE Assia
- BEHLOULI Maeva

Dirigé par :

BENABDESLAM CHAFIAA

Date de soutenance : 22 juin 2025

Jury :

Président : HADOU Naima

Examineur : MOUSSAOUI Kahina

Rapporteur : BENABDESLAM Chafiaa

Année universitaire : 2024/2025

Dédicace

Je dédie ma remise de diplôme à ceux qui m'ont soutenue tout au long de mon parcours, à

mes chers parents qui ne m'ont jamais laissé un jour ; à mon fiancé Lyes, ma source de motivation, à mes frères et sœurs, ainsi qu'à ma belle-mère Fatima et mon beau-père Slimane. Sans oublier ma binôme Maeva, véritable sœur de cœur, avec qui j'ai partagé tant d'émotions.

ASSIA

Je remercie Dieu le Tout-Puissant pour la force et la patience qui m'ont permis de réaliser ce mémoire. Je le dédie avec amour à mon père **Fatah**, parti trop tôt, à ma mère **Nassima** pour son soutien inconditionnel, ainsi qu'à mes frères **ANIS** et **YACINE**, et sœurs **SANRDA** et **ALYSSA**. A mes chers grands parents « **BACHR** » et « **AICHA** » Une pensée à mon cher **AMINE**, Une autre pensée particulière à ma binôme **ASSIA**, à mes copines **DALIA**, **HANANE**, **MELISSA**, **ZAHIA WELHA**, et à toute la famille **BENHAMOUCHE**. Merci également à **YAMINA**, son mari **SOFIANE** pour votre soutiens et encouragements, et leurs enfants **ABDOU** et **AXCEL**, ainsi qu'à tous ceux qui m'ont soutenue de près ou de loin.

MAEVA

REMERCIEMENT

Nous remercions Dieu le Tout-Puissant pour la force de mener à bien ce travail. Nos sincères remerciements vont à tous les enseignants de la faculté pour leur précieux enseignement, ainsi qu'à **Mme BENABDESLAM CHAFIAA** pour son encadrement exceptionnel et à **Mme MADI SABRINA** pour son soutien durant notre stage. Enfin, nous remercions toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin d'études.

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
TRC	Transport par canalisations
GNL	Gaz naturel liquéfié
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
ENAGEO	Entreprise nationale de géophysique
ENAFOR	Entreprise nationale de forage
NAFTAL	Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers
ENGTP	Entreprise nationale des grands travaux pétroliers

Liste des figures

Figure N°01 :	Représentation des différentes manifestations de la culture d'entreprise	7
Figure N°02 :	Les deux types de la motivation.	10
Figure N°03 :	La fidélisation des salariés au sein de l'entreprise.	11
Figure N°04 :	carte du réseau de transport RTC Bejaia.	19
Figure N°05 :	Organigramme de la direction régionale du transport.	20
Figure N°06 :	Le modèle structurel de recherche.	21
Figure N°07 :	Les variables manifestes et variables latentes.	22
Figure N°08 :	Répartition des répondants par genre.	24
Figure N°09 :	Répartition des répondants suivant l'âge.	25
Figure N°10 :	répartition des répondants par niveau d'instruction.	26
Figure N°11 :	Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle.	27
Figure N°12 :	Répartition des répondants selon la durée du travail.	28
Figure N°13 :	Répartition des répondants selon le département.	29
Figure N°14 :	Corrélations entre variables manifestes et variables latentes.	30
Figure N°15 :	Résultats des tests du modèle de recherche.	32
FigureN°16 :	Résultats des tests du modèle de recherche.....	34

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les canalisations.	18
Tableau N°02 : L'unidimensionnalité.	22
Tableau N°03 : La validité discriminante.	32
Tableau N°04 : Les variables du modèle.	33
Tableau N°05 : Éléments fondamentaux du management : culture d'entreprise, motivation et fidélisation des salariés.	36

SOMMAIRE

Dédicace

REMERCIEMENT

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale..... 2

Partie théorique

Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

1.	La culture d'entreprise	6
1.2	Définition de la culture d'entreprise.....	6
1.2	Les composantes de la culture d'entreprise	6
1.3	L'importance de la culture d'entreprise	8
2.	La Motivation	8
2.1	Définition de la motivation	9
2.2	Les types de la motivation.....	9
2.3	Comment mesurer la motivation au travail ?	10
3.	La fidélisation	11
3.1	Définition de la fidélisation	11
3.2	Les leviers de la fidélisation des salariés.....	12
3.3	Les pratiques managériales dans le but de fidélisation de salariés	13
4	Le lien entre la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés.....	14

Partie pratique

Etude de cas au sein de l'entreprise SONATRACH

Présentation de l'entreprise d'accueil	18
Méthodologie de recherche	20
Résultat et discussions.....	35
Conclusion générale.....	38

Liste Références Bibliographiques

Introduction générale

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un contexte marqué par la mondialisation de l'économie, l'intensification de la concurrence à l'échelle nationale et internationale, des attentes clients de plus en plus élevées, ainsi qu'une complexification croissante des savoirs et des technologies à maîtriser. Face à ces défis, les entreprises doivent renforcer leurs ressources et adopter un mode d'organisation mieux adapté à cet environnement en constante évolution.¹

L'entreprise repose sur des ressources humaines, matérielles et financières, dont l'objectif est de produire des bénéfices à court ou à long terme. Parmi celles-ci, la ressource humaine occupe une place centrale, en raison de la force de travail et des compétences qu'elle apporte.

Le concept de « culture d'entreprise », de plus en plus étudié dans divers domaines, attire l'attention des théoriciens de l'organisation depuis plusieurs années. Apparue au 19^e siècle, elle a évolué au fil du temps. Aujourd'hui, elle représente un pilier fondamental pour atteindre les objectifs de l'entreprise, en particulier pour la réalisation des projets définis par les dirigeants, car elle est devenue un facteur clé de la performance organisationnelle.²

Dans ce contexte, l'objectif principal de ce projet fin de cycle est d'analyser les liens et les interactions entre trois variables clés de notre recherche : la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des employés. Il s'agit de comprendre comment les caractéristiques de la culture organisationnelle influencent la loyauté des collaborateurs envers l'entreprise, et vice versa. En effet, la culture d'entreprise joue un rôle crucial dans l'engagement des salariés et leur désir de rester au sein de l'organisation.

À cet égard, il nous paraît pertinent d'examiner en profondeur cette relation à travers la problématique suivante :

¹KICHOU Djedjiga, (2015) « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes », Mémoire de magistère en sciences économiques (option management des entreprise), sous la direction de BIA Chabane, Université Mouloud Mammeri, TiziOuzou, P 5.

² LASSOUED Kaïs, (2005 /6) « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion » Une étude empirique, Direction et Gestion (La RSG), La Revue des Sciences de Gestion, n°216, ISSN 1160-7742, 2005/6, P 130

« En quoi la culture d'entreprise contribue-t-elle à l'engagement des employés au sein de l'entreprise SONATRACH ? »

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous nous poserons les questions suivantes :

- Comment une culture forte peut-elle influencer la motivation des employés ?
- Quel est le lien entre la culture d'entreprise et la fidélisation des employés ?

1. Formalisations des hypothèses

Dans le but de réaliser notre objectif de recherche et d'apporter des réponses à ces questions, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : une culture d'entreprise forte aide à garder les employés motivés et productifs, ce qui favorisent leur fidélisation.

Hypothèse 2 : la culture d'entreprise favorisant l'engagement des employés (chez SONATRACH), stimule significativement à leur fidélisation.

2. Objectif de la recherche

Dans tout travail de recherche, il est fondamental de définir des objectifs précis qui orientent le processus intellectuel et concentrent l'attention sur des aspects spécifiques de l'étude. Dans le cadre de notre étude, qui se penche sur la culture d'entreprise et la fidélisation des employés, les objectifs sont les suivants :

- Appliquer les concepts théoriques acquis à un contexte concret.
- Effectuer une étude de terrain en observant directement les différents aspects liés à notre sujet de recherche.
- Analyser le rôle de la culture d'entreprise dans les organisations algériennes, en particulier au sein de SONATRACH.

En particulier, nous chercherons à déterminer de quelle manière cette culture organisationnelle favorise à la fidélisation des salariés, en influençant leur engagement, leur loyauté et leur désir de rester au sein de l'entreprise à long terme.

3. Cadre méthodologique

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

- ✓ La première phase consiste en une étude théorique visant à approfondir la compréhension des concepts essentiels liés à la culture d'entreprise et à la performance organisationnelle. Cette étape nous a permis de maîtriser les notions clés en consultant diverses sources, telles que des ouvrages, des articles de recherche, des communications et des mémoires. L'objectif est d'acquérir une base solide pour analyser la relation entre ces deux éléments.
- ✓ La deuxième phase de notre étude se déroule sous la forme d'une enquête de terrain, où nous avons opté pour une approche quantitative afin de recueillir des données fiables et représentatives. Dans ce cadre, un questionnaire détaillé a été conçu, couvrant plusieurs dimensions de la culture d'entreprise, et a été distribué aux salariés et cadres de l'entreprise SONATRACH. Cette méthode de collecte permet de récolter des informations précises, chiffrées et objectives sur divers aspects culturels au sein de l'organisation, tels que les valeurs partagées, les pratiques de gestion, l'engagement des employés, et l'influence de la culture sur la performance. Les résultats ainsi obtenus fourniront des éléments concrets pour analyser la relation entre la culture d'entreprise et la performance organisationnelle.

4. Plan de rédaction

Dans le cadre de notre recherche, nous visons à confirmer ou infirmer deux hypothèses. Pour atteindre cet objectif, notre travail sera structuré en deux parties principales. Le premier axe sera consacré au cadre théorique, où nous allons présenter les concepts de bases sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés.

Dans le deuxième axe, nous présenterons la démarche méthodologique utilisée ainsi que les résultats du sondage mené dans l'entreprise située dans la wilaya de Bejaia : SONATRACH. Ensuite, nous interpréterons ces résultats à l'aide du logiciel PLS et vérifierons si les données confirment ou infirment nos deux hypothèses de recherche.

Partie théorique

Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

I. Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

Dans ce premier axe, nous allons expliquer les concepts de bases de la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés.

1. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise, en tant qu'elle reflète des valeurs, des pratiques et des comportements partagés au sein d'une organisation, joue un rôle central dans sa dynamique interne. Pour en comprendre la portée, il est essentiel d'en explorer la définition, d'en identifier les principales composantes, et d'en distinguer les différents types qui influencent le style de management et l'environnement de travail.

1.2 Définition de la culture d'entreprise

Selon **Maurice THEVENET (2006)**, la culture d'entreprise est : « un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise ».³

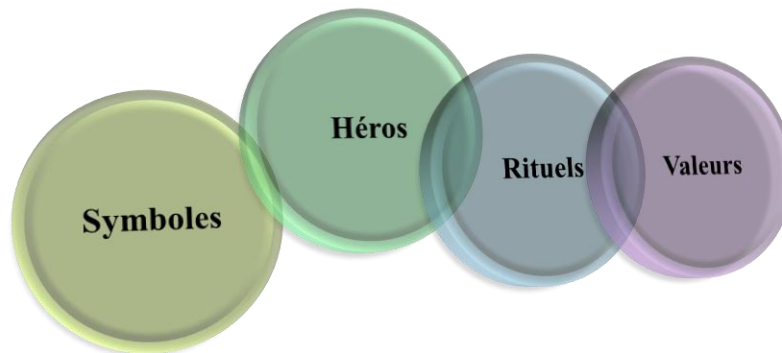
Cette définition montre que la culture a de nombreuses facettes. Elle englobe des éléments visibles tels que les symboles et les rituels, ainsi que d'aspects plus profonds comme les valeurs et les normes, qui orientent les comportements et régissent les interactions au sein de l'organisation ; aussi elle façonne une identité propre à l'entreprise et joue un rôle clé dans la cohésion interne, la gestion des ressources humaines, la communication et la performance globale.

1.2 Les composantes de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise regroupe l'ensemble des valeurs, comportements et pratiques partagés au sein d'une organisation. Elle se compose notamment des rites, symboles, valeur et héros de management qui orientent la vie collective.

³THEVENET Maurice(2006) « La culture d'entreprise », 5ème édition, Que sais-je !, Paris, P 16.

Figure N°01 : Représentation des différentes manifestations de la culture d'entreprise.



Source : HOFSTEDE. G et all, « culture et organisation », 3ème Edition, Pearson Education France, Paris, 2010, P 19

- **Les symboles :** Cela concerne des éléments comme la tenue vestimentaire, l'architecture des bâtiments ou encore les logos. Ces éléments utilisent des signes et des codes pour exprimer clairement l'ambiance et l'environnement de l'entreprise. Ils montrent aussi que la culture d'entreprise est cohérente et bien intégrée. En plus, ils jouent un rôle important dans la communication, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise (pour les employés) qu'à l'extérieur (pour le public ou les partenaires).⁴
- **Les héros :** Il peut s'agir des fondateurs ou des dirigeants ayant contribué au développement ou au redressement de l'entreprise, mais aussi de personnes pouvant servir de modèles ou de références pour les autres salariés.⁵
- **Les rituels :** Il s'agit d'un ensemble de pratiques largement admises et intégrées par l'ensemble des acteurs concernés, qui traduisent un accord collectif implicite autour de normes de comportement, fondé sur des valeurs partagées et des représentations communes.⁶

⁴ DARBELET, M et all, 2009 et 2011 « L'essentiel sur le management », 5ème édition, BERTI, Alger, P 270

⁵ DARBELET, M, et all, 2009 et 2011 op.cit

⁶ Hizia BOUGCHICHE, Dalila MATMAR, 2018, La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs Revue des Sciences Economiques, Tome 14, N° 16, ISSN 1112-6191

Partie théorique : Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

- **Les valeurs :** sont certainement la composante la plus déterminante d'une culture d'entreprise. Généralement, il s'agit de principes généraux d'ordre moral (bienveillance, collaboration) ou éthiques (développement durable, redistribution des richesses). Définir des valeurs d'entreprise permet de donner sens au travail mené et aux objectifs recherchés. Affichées et partagées par les salariés, les valeurs guident le travail et le comportement des équipes.⁷

1.3 L'importance de la culture d'entreprise⁸

La culture d'entreprise est un élément essentiel pour le succès de l'entreprise. Comme souligné plus tôt, elle contribue à la création d'une identité unique, à l'amélioration des performances de l'entreprise ainsi qu'à l'épanouissement des employés.

Il est important d'avoir une forte culture d'entreprise pour de nombreuses raisons :

- Renforcer la réputation de l'entreprise.
- Attirer de nouveaux talents.
- Améliorer la communication interne.
- Améliorer la performance des employés : Les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus productifs et plus engagés.⁹

La culture d'entreprise rassemble les valeurs, pratiques et comportements qui forment l'identité de l'organisation. Elle joue un rôle essentiel dans la cohésion, la motivation et la performance des salariés.

2. La Motivation

Face aux mutations permanentes du monde professionnel, la motivation des salariés s'impose comme un levier stratégique essentiel pour les entreprises visant la performance, l'innovation et la compétitivité. Pour en saisir toute la portée, il convient d'en examiner la définition, d'en différencier les principaux types, et au final voir comment mesurer une motivation au travail au sein d'une entreprise.

⁷<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/culture-dentreprise> consulté le 08/05/2025 à 14H47

⁸<https://www.assessfirst.com/fr/elements-de-la-culture-d-entreprise/> consulté le 16/05/2025 à 10 :34

⁹<https://asana.com/fr/resources/corporate-culture> consulté le 16/05/2025 à 20 :26

2.1 Définition de la motivation

Selon **Sandra Bellier-Michel (2010)** « la motivation est un moteur intérieure propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisir et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie, cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise au travers d'expérience, une bonne partie de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets ». ¹⁰

2.2 Les types de la motivation

La motivation au travail se décline en deux types principaux : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

- a. La motivation intrinsèque :** La motivation intrinsèque, « la capacité de concentration, l'efficacité du projet fin de cycle et le courage de s'aventurer dans l'inconnu et de prendre des risques. » ¹¹

La motivation intrinsèque est une forme de curiosité qui pousse à vouloir apprendre parce que l'objet de l'apprentissage suscite un intérêt, tout ce qui est attirant dans l'expérience scolaire elle-même.

- b. La motivation extrinsèque¹²:** La motivation extrinsèque intervient dans les situations où le comportement répond à des objectifs instrumentaux.

Ces différents types de motivation se distinguent entre elles au niveau du degré d'autodétermination qui les accompagne. La motivation intrinsèque correspond à un degré élevé d'autodétermination, car elle fait appel à des comportements émis librement et par plaisir. En revanche, l'autodétermination est tout à fait réduite au niveau de la motivation extrinsèque par régulation externe, puisque des pressions extérieures sont directement à la base des comportements.

¹⁰ Annick Haegel 2010- 2016, « toute la fonction ressources humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris, p 90-91.

¹¹ Guillemette, F. (2004). Enseignement stratégique et autonomisation. Dans A. Presseau (Dir.), Intégrer l'enseignement stratégique dans sa classe, P145.

¹² LOUCHE, C, BARTOLOTTI, C, PAPET, J, bulletin de psychologie / tome 59 (4) / 484, P351

Figure N°02 : Les deux types de la motivation.



Source : Etablies par nous-mêmes.

2.3 Comment mesurer la motivation au travail ?¹³

La motivation au travail se mesure directement auprès des salariés, notamment via des questionnaires ciblés. Ces outils permettent de comprendre l'importance du travail dans leur vie, leur perception des compétences, des opportunités d'évolution et leurs aspirations. Il est essentiel d'évaluer leur ressenti sur l'ambiance, le management, la reconnaissance, l'intégration et l'équilibre vie professionnelle et personnelle. Des tests de personnalité peuvent aussi révéler des sources de motivation ou de démotivation. Une analyse des réponses aide à identifier les insatisfactions professionnelles. Ensuite, un plan d'action clair doit être mis en place avec des objectifs réalistes.

La reconnaissance des efforts renforce l'engagement (récompenses, attentions, valorisation). Il est important que les feedbacks soient être réguliers, positifs et bienveillants. Un climat de confiance favorise l'expression, le dialogue et le sentiment d'appartenance. Tout cela contribue à entretenir une motivation durable et saine au sein de l'entreprise.

¹³McKinsey (1990) « Gestion et Management des Talents »

Partie théorique : Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

La motivation au travail désigne l'ensemble des raisons qui poussent un individu à s'investir dans ses tâches. On la mesure notamment par l'engagement, la satisfaction et la performance des salariés.

3. La fidélisation

La fidélisation des collaborateurs consiste à mettre en place des actions pour encourager leur engagement et leur maintien dans l'entreprise. Dans cette partie nous allons d'abord définir c'est quoi la fidélisation, ensuite on passe à ses leviers, et enfin les pratiques managériales pour réussir la fidélisation de salariés.

3.1 Définition de la fidélisation

Pour **LEHU (2003)** : « La fidélisation est une stratégie marketing spécifique, conçue pour inciter les consommateurs à rester fidèles à un produit, un service, une marque ou un point de vente. Elle vise également à améliorer le contrôle de l'activité de l'entreprise et à accroître sa rentabilité à long terme ».¹⁴

Figure N°03 : La fidélisation des salariés au sein de l'entreprise.



Source : Prévention des risques professionnels, comment fidéliser ses salariés à travers la prévention des risques.

Cette figure (voir Figure N°03) illustre un message positif sur l'ambiance au travail et la fidélité à l'entreprise. « Heureux au travail », « fidèle à l'entreprise » ce message souligne l'importance de créer un environnement de travail où les employés se sentent engagés, ce

¹⁴ Jean-Marc LEHU (2003) *Stratégie de fidélisation*, 2ème édition, Editions d'organisations, Paris, P 31.

qui favorise leur fidélité à l'entreprise. En résumé, l'image valorise une culture d'entreprise positive, où le bien-être des salariés est intimement lié à leur motivation et à leur volonté de s'investir durablement.

3.2 Les leviers de la fidélisation des salariés¹⁵

La fidélisation des salariés repose sur plusieurs leviers clés, notamment la rémunération, un environnement de travail motivant la reconnaissance et le développement des compétences, le sentiment d'appartenance, le bien-être au travail et la communication.

- **La rémunération** : Un salaire attractif, accompagné d'avantages sociaux, constitue un facteur clé de motivation. Cependant, il est important de ne pas réduire la fidélisation à un simple aspect financier.
- **L'environnement de travail** : Un cadre agréable et stimulant favorise à la fois le bien-être et la productivité des employés. La flexibilité des horaires ainsi que l'organisation du télétravail sont également devenues des attentes majeures, particulièrement depuis la crise du Covid-19.
- **La reconnaissance et le développement professionnel** : Offrir des retours positifs, des formations adaptées et des perspectives d'évolution permet aux collaborateurs de se sentir valorisés et pleinement investis dans l'entreprise.
- **La culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance** : Des initiatives telles que les événements d'entreprise ou les projets collaboratifs contribuent à incarner les valeurs de l'organisation et à créer un environnement où chacun se sent partie prenante d'un projet commun.

¹⁵<https://www.civitime.com/qvct/fidelisation-des-salaries> consulté le 01/06/2025 à 08H55

Partie théorique : Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

• **La santé et le bien-être au travail** : La mise en place de programmes de prévention du stress et du burn-out¹⁶, ainsi que la création d'espaces de détente, sont des leviers efficaces pour conserver les talents sur le long terme.

• **La communication et l'écoute** : Il est essentiel que les collaborateurs se sentent entendus et impliqués dans les décisions les concernant. Prendre le temps de recueillir leur feedback sur le climat social favorise un dialogue constructif au sein de l'entreprise.

• **L'intéressement et la participation** : En associant les salariés aux résultats de l'entreprise, ces dispositifs renforcent leur engagement et leur motivation à s'inscrire durablement dans la réussite collective.

3.3 Les pratiques managériales dans le but de fidélisation de salariés

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont réparties selon trois objectifs : l'attraction, le développement et la rétention du personnel.

- **L'attraction** : peut être le fruit d'un marketing RH, d'un diagnostic marketing RH, d'un déploiement de la stratégie de communication marketing RH.¹⁷

L'attraction de la main-d'œuvre est atteinte grâce à des pratiques efficaces de recrutement et d'intégration. Une fois les employés intégrés à l'entreprise, il devient essentiel de se concentrer sur le développement des ressources humaines afin de renforcer leur potentiel, d'améliorer leur performance individuelle et, par conséquent, de favoriser la performance globale de l'organisation.

- **Le développement des ressources humaines** : Consiste à tirer le meilleur parti des capacités du personnel et à les optimiser, en alignant les objectifs de l'entreprise et ceux des salariés.

¹⁶ **Le burn-out** est un épuisement physique, mental et émotionnel causé par un stress professionnel chronique. Il survient lorsque les exigences du travail dépassent durablement les capacités d'adaptation d'une personne.

¹⁷ Dubois D., Pelletier E., Morin D. (2009), Comment attirer et fidéliser les employés, Editions Transcontinental.

Partie théorique : Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

Le développement RH a une fonction plus ciblée, axée sur le renforcement des compétences du personnel en place. Le DRH travaille à développer les aptitudes et les connaissances professionnelles mais aussi à améliorer le comportement des salariés. Le responsable du DRH prend en compte le développement personnel des employés, en leur proposant notamment des entretiens individuels, des actions de coaching, de formation, des évolutions de carrière, Il repère les talents et les membres essentiels de l'équipe et anticipe les départs.¹⁸

- **La rétention du personnel :** Réfère à la capacité d'une organisation à fidéliser ses salariés et par conséquent, à réduire le roulement de personnel¹⁹

La rétention en emploi est liée à l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui s'établissent entre les employés et l'employeur.

Assurer la fidélisation des salariés implique un accompagnement dès l'intégration, une valorisation des compétences et un climat de confiance. Un management participatif, motivant et attentif joue un rôle clé dans ce processus. Ainsi, l'entreprise gagne en stabilité et en performance.

4. Le lien entre la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

La culture d'entreprise constitue un facteur clé dans la dynamique de motivation et de fidélisation des salariés. Elle crée un environnement de travail porteur de sens, de cohésion et de reconnaissance. En partageant des valeurs communes, les salariés se sentent impliqués et valorisés. Cette implication renforce leur engagement et leur loyauté envers l'organisation. Ainsi, une culture d'entreprise positive favorise la stabilité des équipes et la performance globale.

Selon **SCHEIN (2010)**, La culture d'entreprise représente l'ensemble des valeurs, normes, croyances et pratiques qui structurent le fonctionnement d'une organisation. Elle influence

¹⁸<https://www.esgrh.fr/ressources/developpement-ressources-humaines> consulté le 18/05/2025 à 10 :46

¹⁹<https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/retention-du-personnel> consulté le 18/05/2025 à 21 :11

Partie théorique : Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

profondément le climat de travail, les comportements des employés et leur manière de s'engager dans l'entreprise.²⁰

Une culture organisationnelle bien définie, cohérente et positive représente un levier essentiel pour stimuler la motivation des employés. D'après la théorie de l'autodétermination **(Deci ET Ryan, 2000)**, les individus sont plus enclins à s'engager lorsqu'ils évoluent dans un environnement qui répond à leurs besoins fondamentaux : autonomie, compétence et relations sociales. Ainsi, une culture d'entreprise qui valorise la reconnaissance, encourage la collaboration, assure la transparence et soutient le développement personnel favorise fortement la motivation intrinsèque des collaborateurs.²¹

En retour, cette motivation renforce l'engagement organisationnel, c'est-à-dire l'attachement psychologique des employés à leur entreprise. Lorsque les salariés partagent les valeurs de leur organisation, ils sont plus portés à rester, à s'impliquer durablement et à contribuer à la performance collective. Ce lien entre l'individu et la culture de l'entreprise est au cœur du concept de « fit²² » personne-organisation, qui constitue un facteur clé de fidélisation.²³

De nombreuses études empiriques montrent qu'une culture forte et alignée est corrélée à une baisse du taux de rotation, une meilleure satisfaction au travail et une plus grande loyauté des employés (Kotter & Heskett, 1992 ; Denison, 1990). À l'inverse, une culture floue, toxique ou incohérente peut générer désengagement, conflits internes et départs volontaires.^{24,25}

²⁰Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

²¹Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

²² Le fit personne-**organisation** désigne le degré d'alignement entre les valeurs, les croyances, les objectifs d'un individu et ceux de l'organisation.

²³ Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

²⁴Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

²⁵Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley

Partie théorique : Généralité sur la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés

Enfin, La culture d'entreprise, la motivation des employés et leur fidélisation sont interconnectées. Une culture d'entreprise positive crée un environnement propice à la motivation, ce qui, à son tour, conduit à une plus grande fidélisation des talents. Investir dans ces domaines est essentiel pour assurer la performance et la pérennité de l'entreprise.

Partie pratique

**Etude de cas sur le rôle de la culture
organisationnelle sur la motivation et
la fidélisation des employés au sein de
l'entreprise SONATRACH**

Dans cet axe, nous allons voir une présentation de l'entreprise SONATRACH, son patrimoine, ainsi que son organigramme.

1. Présentation de la Région Transport Centre - RTC : ²⁶

Depuis 60 ans, SONATRACH est un acteur clé de l'économie algérienne et de l'industrie pétrolière africaine. Intégrée sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures, elle exploite de grands gisements sahariens tels **que Hassi Messaoud et In Amenas**. Son réseau de transport couvre près de 22 000 km et s'appuie sur quatre ports pétroliers majeurs. Dans l'aval, elle dispose de six raffineries, de complexes pétrochimiques, **GNL et GPL**. Employant environ 50 000 personnes en Algérie, SONATRACH regroupe plus de 200 000 collaborateurs à l'échelle du Groupe. Avec 154 filiales, dont **ENAGEO, ENAFOR, ENGTP et NAFTAL**, elle œuvre à la valorisation des ressources nationales.

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation de la qualité, des délais, de la sécurité et des coûts.

1.1 Le patrimoine de la Région Transport Centre

➤ Les canalisations

Tableau N°01 : Les canalisations.

OUVRAGES	Oléoduc 24" OB1	Oléoduc 20" DOG1	Gazoduc 42" GG1
Longueur	668 Km	131 Km	437 Km
Départ	Haoud El Hamra	Béni Mansour	HassiR'mel
Arrivée	TM Béjaia	TRA Sid Arcine	Bordj Menail

²⁶ Document interne de l'entreprise.

Nombre de Stations	3	1	1
Diamètre	24''	20''	42''
Date de mise en service	1959	2005	1981

Source : Document interne de l'entreprise SONATRACH.

- **Les Stations :** Pour faire fonctionner les canalisations dans des conditions optimales, des stations ont été installées tout le long. Il s'agit de quatre pompages pour les oléoducs OB1 et DOG1 ; **SP1bis** Djamaa (El Oued), **SP2** El Outaya (Biskra), **SP3** M'sila, **SBM** Béni Mansour et une station de compression pour le gazoduc GG1 : **SC3**Moudjebara (Djelfa).
- **Les Terminaux :** Aussi, RTC gère trois terminaux d'arrivés d'hydrocarbures, deux terminaux pour le stockage et la livraison du pétrole tels que le Terminal Marin de Bejaia « **TMB** » pour l'exportation, le Terminal Arrivé d'Alger « **TRA** » pour alimenter la Raffinerie d'Alger. Ainsi qu'un troisième Terminal Arrivé Gaz à Bordj Menaiel.

Figure N°04 : Carte du réseau de transport RTC Béjaïa.

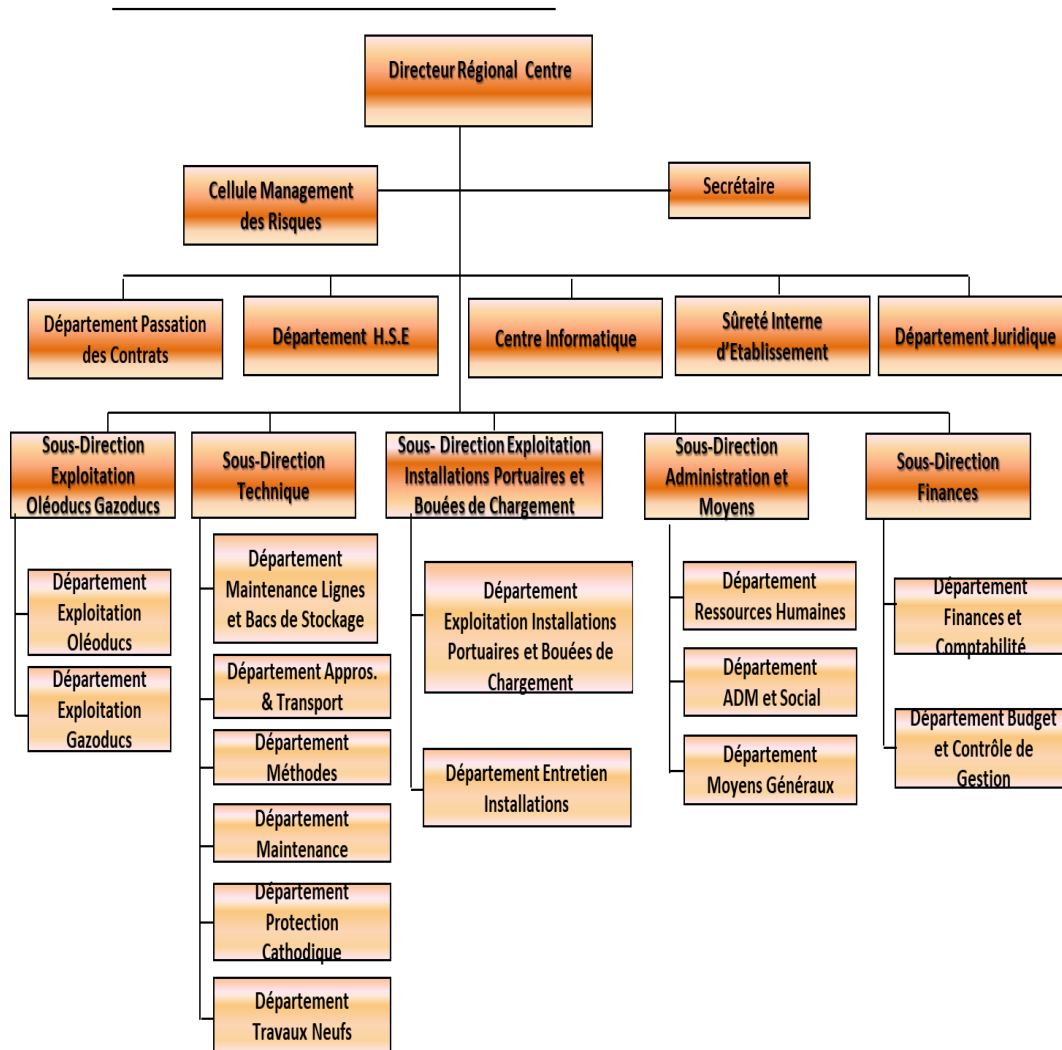


Source : Document interne de l'entreprise.

1.2 L'organigramme de la direction régionale du transport

Figure N°05 : Organigramme de la direction régionale du transport.

Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC



Source : Document interne de l'entreprise SONATRACH.

2. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre recherche, et afin d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses initiales, nous avons choisi d'adopter une approche quantitative pour la réalisation de la partie pratique de ce projet de fin de cycle. Un traitement exclusivement quantitatif, nous permet d'établir des liens entre les concepts théoriques étudiés et les observations issues de cas concrets.

En fait, nous avons trouvé plus pertinent d'interroger les employés de l'entreprise cible. Au cours de l'enquête nous avons déposé 100 questionnaires, et on a récupéré 71 questionnaires. Ces 71 questionnaires, leurs réponses étaient favorables. Il comporte 54 questions divisé en quatre parties :

Première partie : Questions liées aux informations personnelles des salariés.

Deuxième partie : Questions liées à la culture d'entreprise.

Troisième partie : Questions liées à la motivation des salariés.

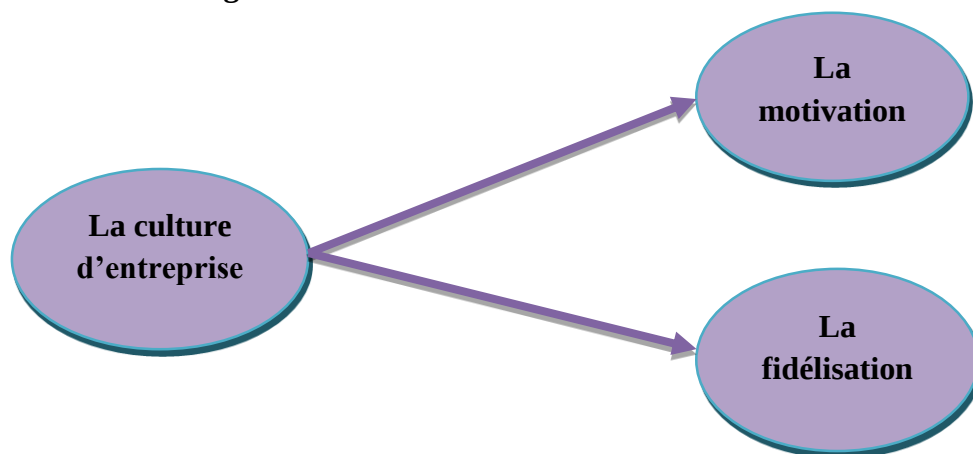
Quatrième partie : Questions liées à la fidélisation des salariés.

Pour le traitement, nous avons utilisé comme outil : SMART PLS et EXCEL.

3. Le modèle structurel de la recherche

A travers notre revue de la littérature nous avons établi ce modèle de recherche, nous soutenons, dans ce modèle que la culture d'entreprise est essentielle pour influencer la motivation et la fidélisation des employés. Une culture positive renforce l'engagement et la satisfaction au travail, ce qui stimule la motivation et favorise la rétention des talents. Ainsi, investir dans la culture d'entreprise crée un cercle vertueux, améliorant à la fois les performances et le bien-être des employés.

Figure N°06 : Le modèle structurel de recherche.

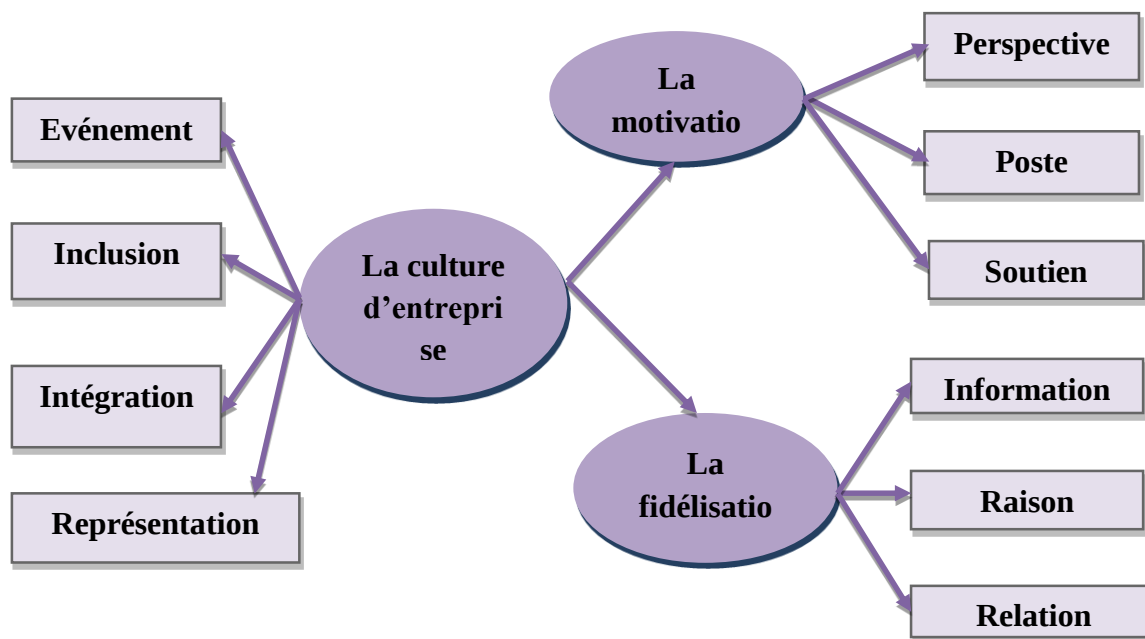


Source : Etablies par nous-mêmes.

4. Les variables de notre travail

Dans le cadre de notre travail, il est essentiel de définir clairement les variables impliquées afin de mieux comprendre les relations entre elles et d'assurer la pertinence des analyses menées. On distingue trois variables latentes et neuf variables manifestes.

Figure N°07 : Les variables manifestes et variables latentes.



Source : Etablies par nous-mêmes.

Tableau N°02 : Les variables du modèle.

	Variables	Item	Codages
La culture d'entreprise	Rituels et symboles	L'appréciation des événements	Evénements
	Climat de travail et relations interpersonnelles	Le respect des employés	Inclusions
	Valeurs et visions	Informar les employés	Intégrations
	Rituels et symboles	Représentation de l'entreprise	Représentations
La motivation	Avancement personnel	Satisfaction des perspectives d'évolution de carrière	Perspectives
	Avancement personnel	Recrutement	Postes

	Relation avec les Collègues et la Direction	Soutien des collègues	Soutiens
La fidélisation	- Enquête de départ	Utilisation des informations	Informations
	Enquête de départ	Départ des employés	Raisons
	Climat sociale	Relations entre collègues	Relations
	Taux d'absentéisme	Absentéisme faible	Absence
	Climat sociale	Expression des opinions	Expression

Source : Etablies par nous-mêmes.

Le schéma (voir figure N°07), illustre comment la culture d'entreprise influence deux aspects clés des salariés : la motivation et la fidélisation.

Cette culture est définie par des éléments tels que les événements, l'inclusion, l'intégration et la représentation, elle exerce une influence directe sur deux dimensions :

- La motivation, mesurée par la perspective d'évolution, la valeur du poste et le soutien.
- La fidélisation, mesurée par l'information, la raison d'être et les relations au travail.

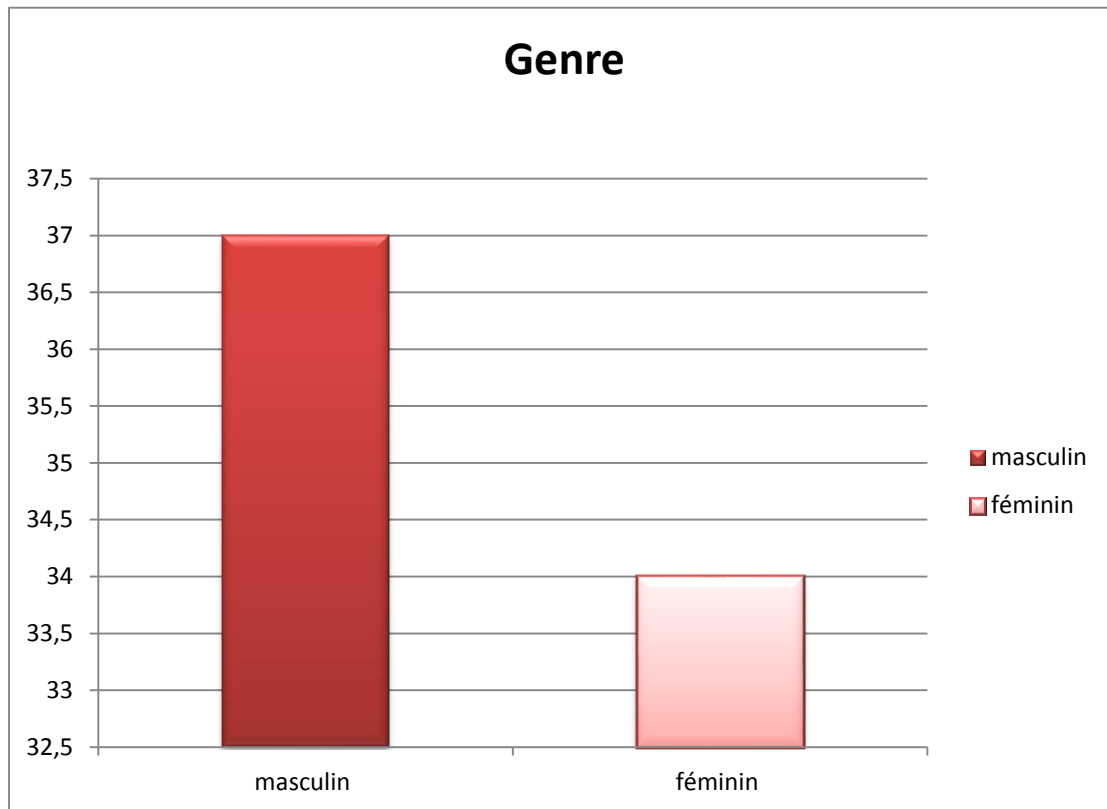
En clair, une culture d'entreprise forte favorise à la fois la motivation et la rétention des employés.

5. Le profil de l'échantillon

Dans ce volet, nous allons analyser les différentes répartitions des répondants selon le genre, l'âge, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle, la durée du travail, ainsi que le département

- Répartition des répondants par genre :

Figure N°08 : Répartition des répondants par genre.



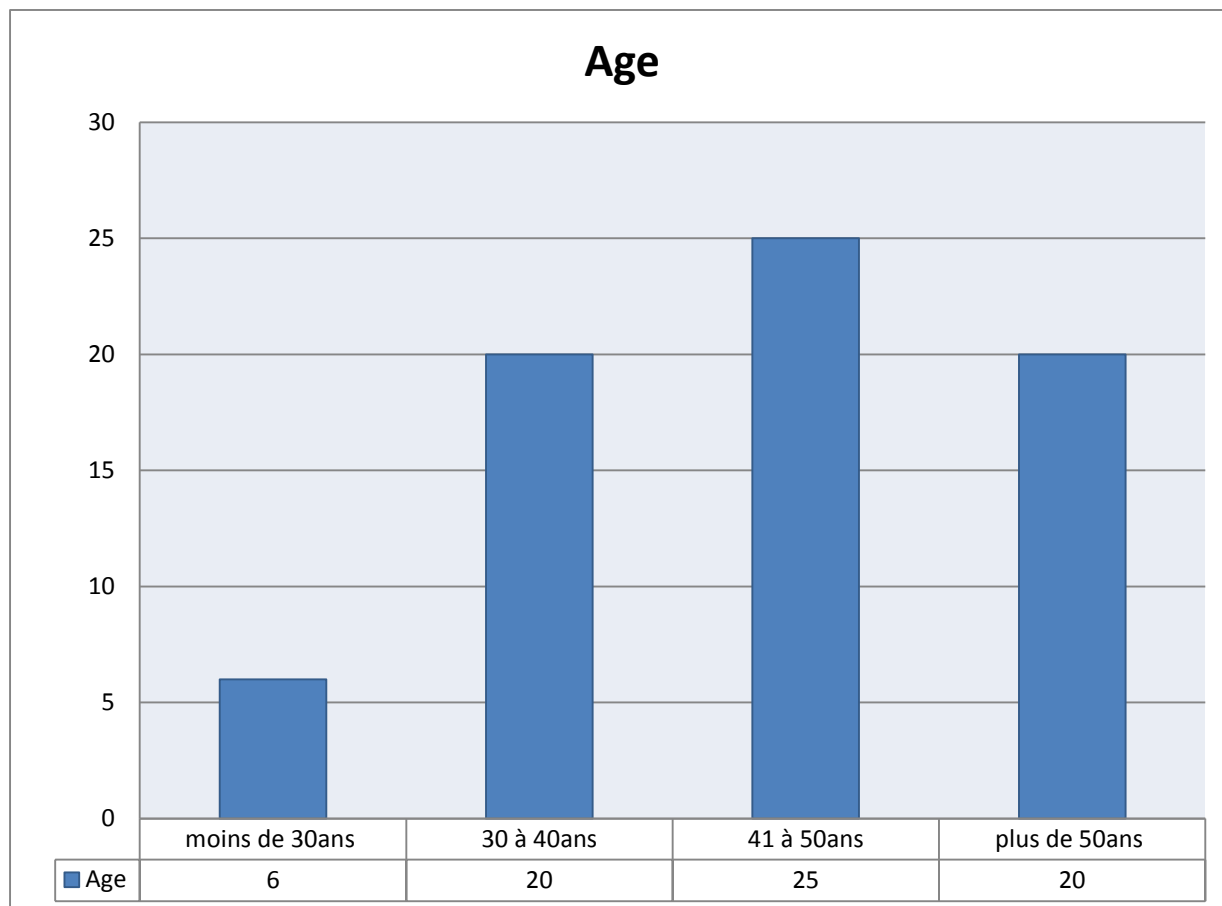
Source : Elaborés par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Le graphique (voir Figure N°08) montre la répartition selon le genre. Nous constatons une prédominance masculine au sein de notre échantillon. En effet, les hommes représentent 37% de l'échantillon, contre 34% pour les femmes. Cette présence est particulièrement marquée dans les métiers qualifiés à haut risque, tandis que les femmes sont davantage représentées dans des postes moins exposés, notamment dans les fonctions administratives.

- Répartition des répondants suivant l'âge :

Figure N°09 : Répartition des répondants suivant l'âge.

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



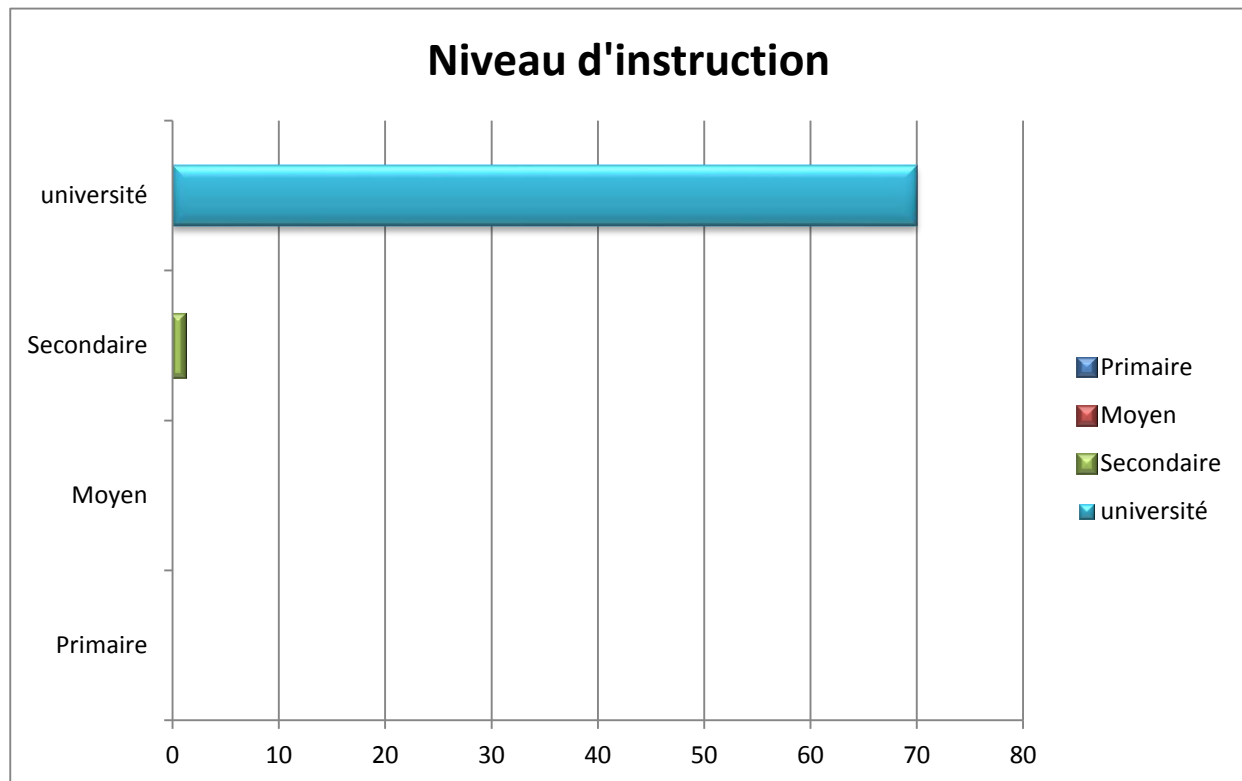
Ce graphique (voir Figure N°09) à barres illustre la répartition des employés selon leur tranche d'âge. Nous observons que la majorité des salariés se situe dans la tranche d'âge de 41 à 50 ans, représentant le groupe le plus important avec 25 salariés.

Les tranches d'âge de 30 à 40 ans et de plus de 50 ans comptent chacune un effectif similaire de 20 salariés et la dernière tranche d'âge des moins de 30 ans est nettement moins représentée, avec seulement 6 salariés.

La population de SONATRACH est majoritairement composée des salariés âgés de 30 à 50 ans, avec une présence plus faible des jeunes de moins de 30 ans et un nombre comparable d'employés plus âgés (plus de 50 ans). L'âge moyen des employés semble se situer dans la quarantaine.

- Répartition des répondants par niveau d'instruction :

Figure N°10 : Répartition des répondants par niveau d'instruction.



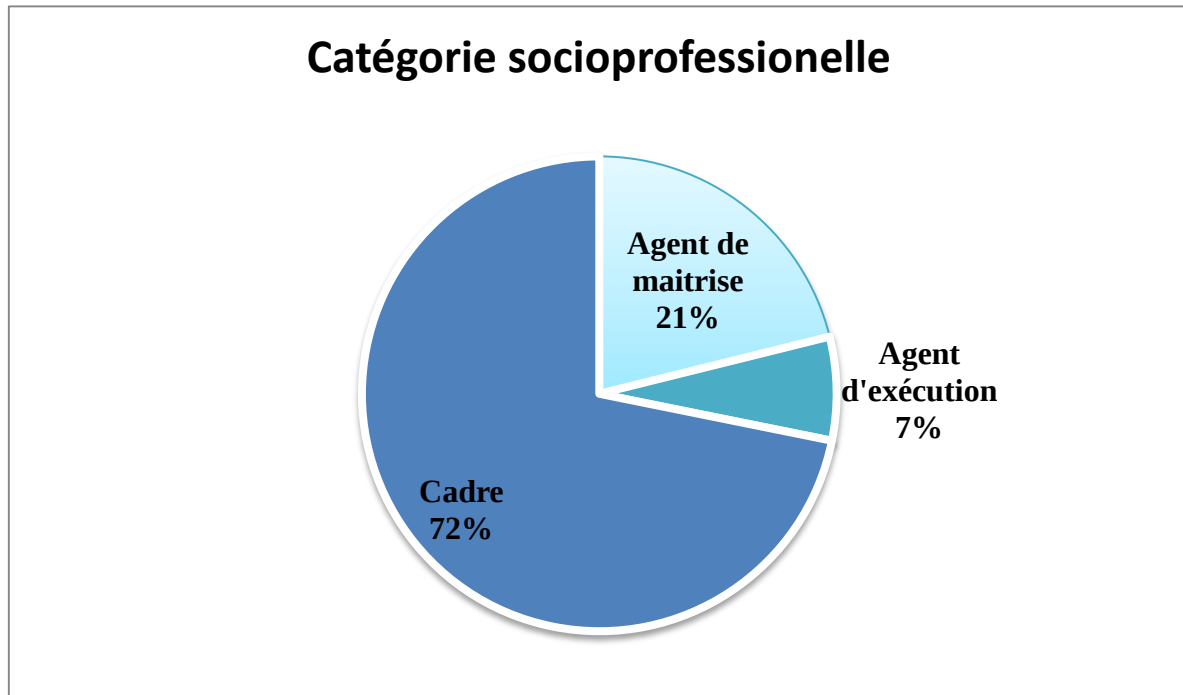
Source : Elaborés par nos soins, à partir des résultats de notre enquête.

Le graphique (voir Figure N°10) indique la répartition des répondants selon leur niveau d'instruction, la majorité écrasante des salariés ont un niveau universitaire (environ 70 sur 80), ce qui représente plus de 87% des participants. Cela indique que l'échantillon est composé principalement de personnes ayant un haut niveau d'éducation ; par contre le niveau secondaire on trouve un très peu de répondant (environ 1 ou 2 salariés). Au final le niveau moyen et primaire y a aucun répondant ne semble appartenir à ces catégories.

Cette répartition suggère que les résultats de notre enquête seront fortement influencés par des salariés ayant une formation universitaire.

- Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle

Figure N°11 : Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle.



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

Ce diagramme (voir Figure N°11) **circulaire** présente la répartition des employés selon leur catégorie socioprofessionnelle. On observe une forte dominance des **cadres** avec **72 %**, ce qui reflète une organisation axée sur la prise de décision, la gestion et les fonctions stratégiques.

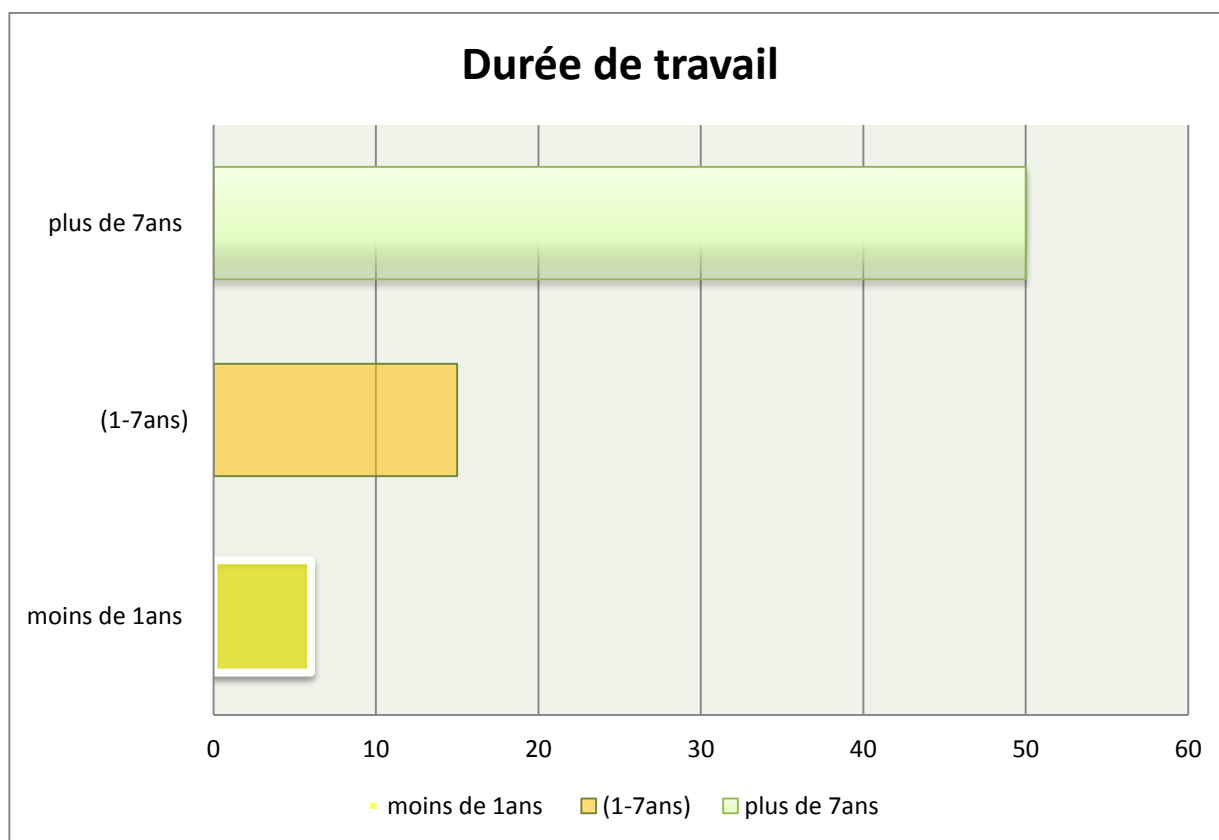
Les **agents de maîtrise** représentent **21 %**, soulignant la présence d'un encadrement intermédiaire essentiel au bon fonctionnement hiérarchique.

En revanche, les **agents d'exécution** ne forment que **7 %** de l'effectif total. Cette faible proportion peut s'expliquer par une externalisation des tâches opérationnelles ou une automatisation accrue.

Cette répartition indique que notre enquête a majoritairement touché par une population occupant des postes à responsabilité.

- Répartition des répondants selon la durée du travail :

Figure N°12 : Répartition des répondants selon la durée du travail.



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

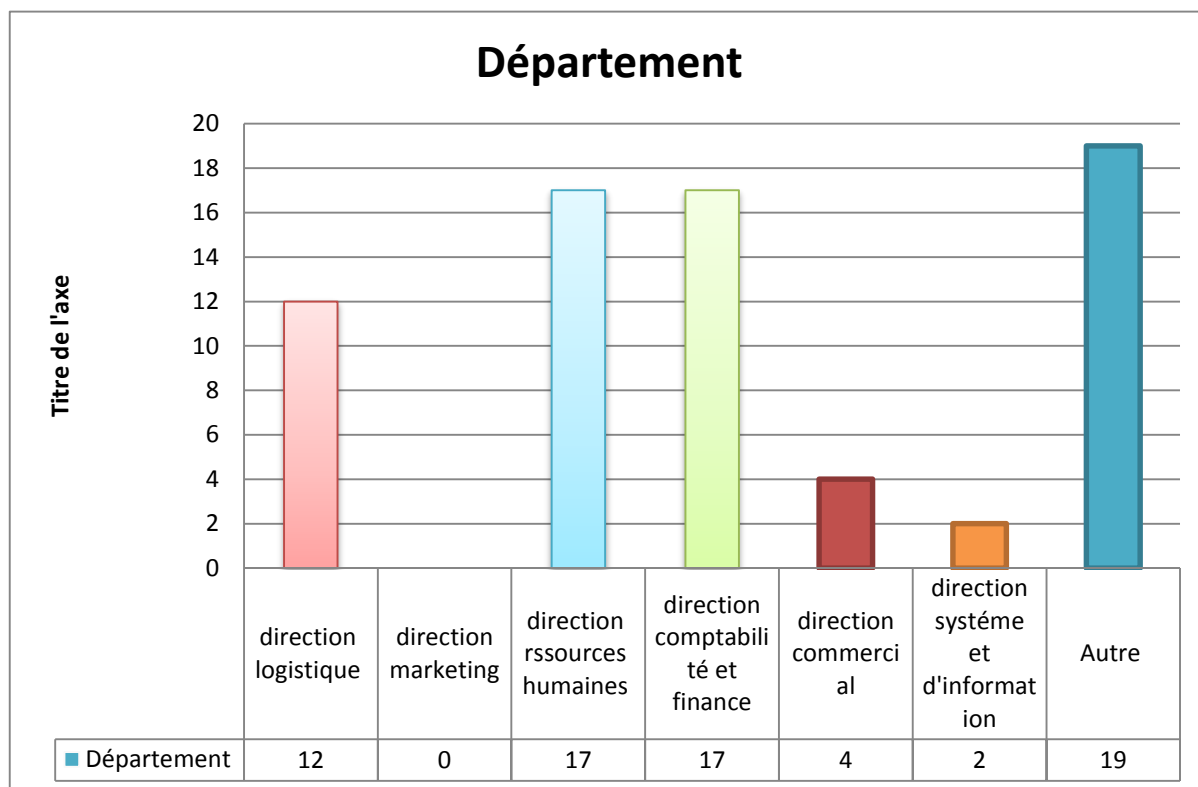
L'analyse de ces données montre la répartition des employés selon leur ancienneté dans l'entreprise. On constate que près de **la moitié du personnel** travaille depuis **plus de 7 ans**, ce qui témoigne d'une **grande stabilité** et d'un fort attachement à l'organisation. Cela peut refléter des conditions de travail satisfaisantes et un bon climat social.

La tranche des employés ayant entre **1 et 7 ans** d'ancienneté représente une part significative, traduisant un **renouvellement progressif** des effectifs.

En revanche, ceux ayant **moins d'un an** dans l'entreprise SONATRACH sont très peu nombreux. Cela peut indiquer un **recrutement récent faible** ou une politique de sélection rigoureuse. Dans l'ensemble, l'entreprise SONATRACH semble disposer d'un **personnel expérimenté**, ce qui constitue un avantage en matière de savoir-faire et de continuité dans les activités.

- Répartition des répondants selon le département :

Figure N°13 : Répartition des répondants selon le département.



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

Ce graphique (voir Figure N°13) à barres illustre la répartition des effectifs par département. On observe une forte concentration dans les départements "direction ressources humaines", "direction comptabilité et finance" et "Autre", chacun regroupant 17 à 19 salariés. Le département "direction logistique" compte également un effectif notable de 12 personnes.

À l'opposé, les départements "direction marketing" et "direction système et d'information" présentent des effectifs très faibles, voire nuls pour le marketing. La "direction commerciale" affiche un effectif modeste de 4 salariés.

La catégorie "Autre", avec son effectif élevé, suggère la présence d'un ou plusieurs départements ou services importants non spécifiés individuellement.

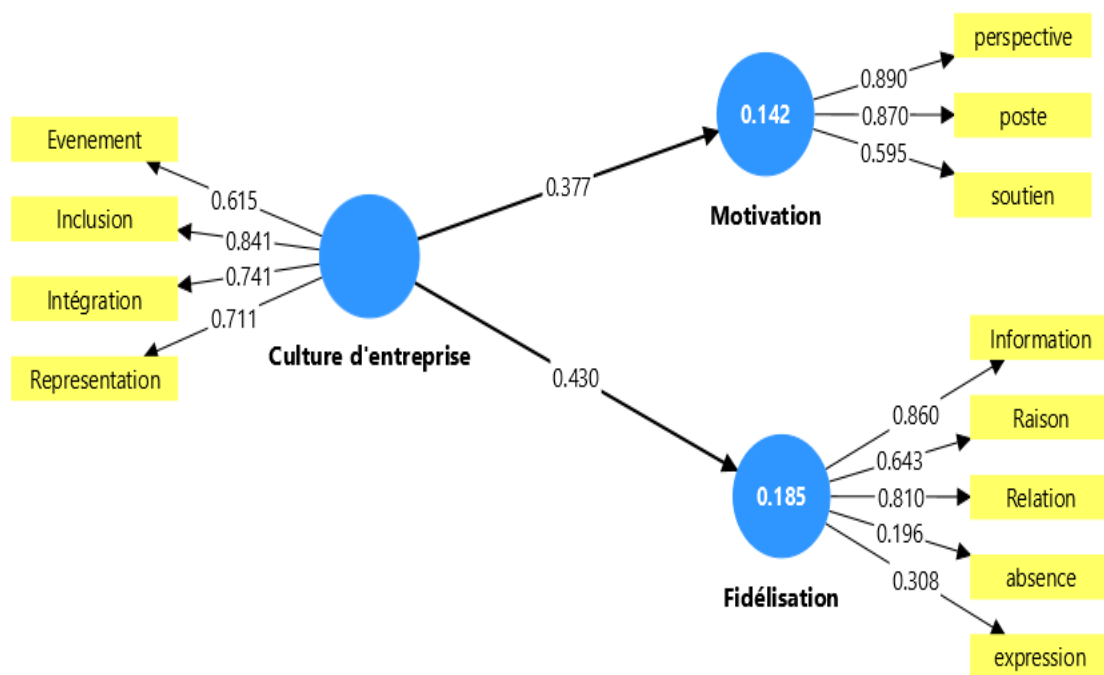
En conclusion, l'organisation semble fortement structurée autour des fonctions de ressources humaines, financières et d'une catégorie "Autre" significative, tandis que le

marketing et le système d'information apparaissent comme des pôles plus petits en termes d'effectifs.

- **La vérification des propriétés empiriques du modèle conceptuel**

Dans un premier temps, le but de vérifier la validité convergente et discriminante du modèle de mesure, nous avons procédé à l'analyse des corrélations entre chaque variable manifeste et la variable latente. Cette étape permet de s'assurer, d'une part, que les variables convergentes bien vers leur facteur commun (validité convergente) et, d'autre part, qu'ils ne sont pas significativement corrélés avec des facteurs auxquels ils ne sont pas censés appartenir (validité discriminante).

Figure N°14 : Corrélations entre variables manifestes et variables latentes.



Source : Réalisés par nous-mêmes à travers le logiciel smart PLS.

Ce schéma (voir figure N°14), présenté semble provenir d'une analyse en PLS (Partial Least Squares) et illustre un modèle de relations entre plusieurs variables latentes. Ce qui suit constitue une interprétation des résultats visibles dans ce graphique.

D'après la Figure N°14, la culture d'entreprise est déterminée par quatre dimensions principales : événement (0,615), inclusion (0,841) la plus forte contribution, intégration (0,741) et représentation (0,711). Ces éléments sont les plus importants qui construisent la variable latente « la culture d'entreprise ».

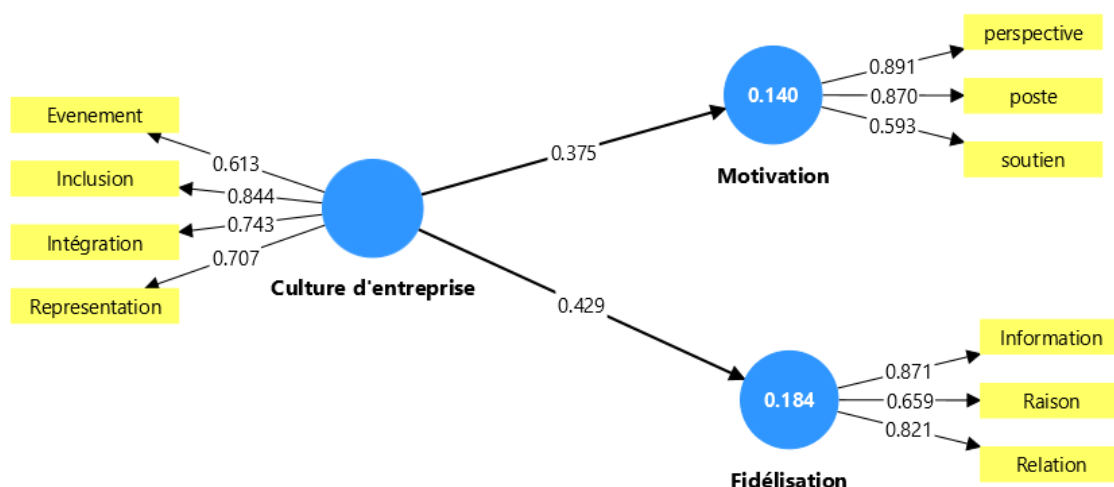
On observe que la culture d'entreprise influence de manière significative sur la motivation et la fidélisation des salariés.

La motivation est mesurée par trois dimensions, Perspective (0,890) qui représente la plus forte dimension, Poste (0,870), soutien (0,595).

La fidélisation a été mesurée à travers cinq dimensions : l'information (0,860), la relation (0,810), la raison (0,643), l'expression (0,308) et l'absence (0,196). Les dimensions **expression** et **absence** se sont révélées peu significatives, affichant des corrélations inférieures à 0,7. En raison de leur contribution limitée au construit, ces deux variables manifestes ont été exclues de l'analyse. Cette décision s'appuie sur le respect du critère de validité convergente, selon lequel les corrélations entre les variables manifestes et leur construit doivent être supérieures à 0,7 en valeur absolue.

Par la suite, le réseau de causalité a été reconstruit en ne conservant que les variables manifestes jugées « significatives », c'est-à-dire celles répondant aux exigences de fiabilité et de validité. Ainsi, la variable latente « fidélisation » est désormais représentée par trois dimensions au lieu de cinq.

Figure N°15 : Résultats des tests du modèle de recherche.



Source : Réalisés par nous-mêmes à travers le logiciel smart PLS.

Selon la figure N°15, la condition de validité convergente est satisfaite, ce qui signifie que les corrélations entre les variables manifestes et leur construit dépassent 0,5 en valeur absolue.

Tableau N°03 : L'unidimensionnalité.

	Cronbach's alpha	Rho_A	rho_c	Average variance extracte (AVE)
Culture d'entreprise	0,709	0,743	0,820	0.535
Motivation	0,704	0,775	0,835	0,634
Fidélisation	0,702	0,755	0,830	0,622

Source : Réalisés par nous-mêmes à travers le logiciel smart PLS.

L'analyse des construits « Culture d'entreprise », « Fidélisation » et « Motivation » montre une bonne fiabilité et validité.

Les coefficients de Cronbach's alpha sont tous supérieurs à 0,70, indiquant une cohérence interne acceptable.

La fiabilité composite (rho_c) dépasse 0,80 pour les trois construits, ce qui confirme une bonne fiabilité des mesures.

Les valeurs de l'Average Variance Extracted (AVE) sont toutes supérieures à 0,50, ce qui atteste d'une validité convergente suffisante.

La dimension « Motivation » présente les meilleurs résultats globaux en termes de fiabilité et d'AVE.

La variable « Fidélisation » suit de près, avec des valeurs très solides sur tous les indicateurs.

La « Culture d'entreprise » a une validité convergente plus faible (AVE = 0.535), mais reste acceptable.

Dans l'ensemble, les trois construits sont statistiquement valides pour être utilisés dans un modèle d'analyse.

Ces résultats soutiennent la qualité des échelles de mesure utilisées dans l'étude. Ils permettent donc de poursuivre avec confiance l'analyse des relations entre les variables du modèle.

Tableau N°04 : La validité discriminante.

	Culture d'entreprise	Fidélisation	Motivation
Culture d'entreprise	0,731		
Fidélisation	0,429	0,789	
Motivation	0,375	0,412	0,796

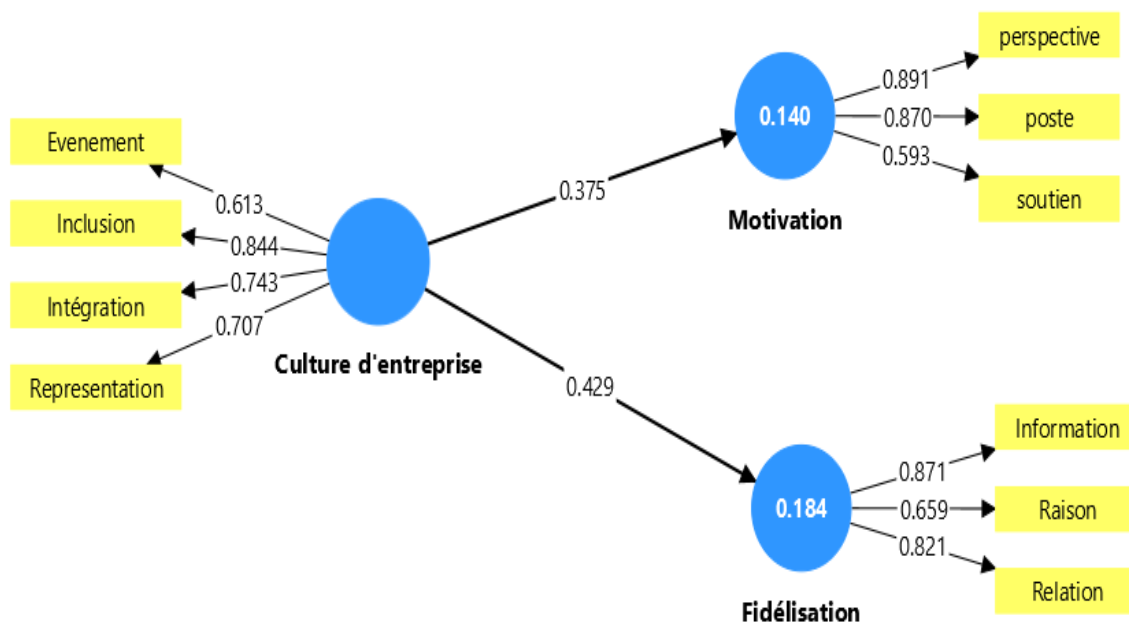
Source : Réalisés par nous-mêmes à travers le logiciel smart PLS.

Ce tableau (voir Tableau N°04) montre que les racines carrées des VME associées à chaque dimension sont supérieures aux coefficients de corrélation entre les dimensions. En tenant compte des valeurs des rhôs et des VME obtenues précédemment, il est possible d'affirmer que

le modèle respecte les critères d'unidimensionnalité, de fiabilité ainsi que de validité, tant convergente que discriminante.

Ces relations montrent que la culture organisationnelle constitue un facteur clé, mais non unique, dans la gestion des ressources humaines, elle doit être accompagnée d'autres leviers comme, la reconnaissance et les conditions de travail. Ainsi, une culture d'entreprise bien définie peut servir de socle pour améliorer l'engagement et la stabilité du personnel.

Figure N°16 : Résultats des tests du modèle de recherche.



Source : Réalisés par nous-mêmes à travers le logiciel smart PLS.

- **La relation entre les construits dans le modèle**

Selon les résultats de notre étude, la relation entre ces trois variables, la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés, nous permet d'affirmer nos deux hypothèses de recherche (H1) et (H2) « une culture d'entreprise forte aide à garder les employés motivés et productifs, ce qui favorisent leur fidélisation » et « La culture des entreprises valorise la fidélisation des employés ».

On peut relever que le coefficient de causalité entre la culture d'entreprise et la motivation est nettement assez faible que celui observé avec la fidélisation, elles sont respectivement de 0,375 à 0,429.

Ce résultat souligne l'importance de renforcer la culture d'entreprise pour optimiser la fidélisation, tout en reconnaissant que son impact direct sur la motivation est moins marqué.

Résultat et discussions

La première hypothèse de notre étude stipule qu'une culture d'entreprise forte constitue un levier essentiel pour maintenir la motivation et la productivité des employés. En effet, lorsqu'une organisation parvient à instaurer un environnement de travail dans lequel les collaborateurs se sentent valorisés, écoutés et inclus, cela se traduit généralement par une amélioration significative de leur bien-être psychologique et de leur implication professionnelle.

Les résultats de notre enquête menée au sein de SONATRACH confirment cette hypothèse ; ils révèlent que plusieurs dimensions clés de la culture d'entreprise, telles que les **valeurs partagées**, les **rituels organisationnels** et les **symboles**, exercent une influence notable sur la perception que les employés ont de leur environnement de travail. Ces éléments créent un cadre commun dans lequel les salariés peuvent s'identifier et se reconnaître, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les salariés qui se sentent intégrés et inclus dans les activités de SONATRACH sont plus enclins à afficher un haut niveau de motivation. En effet, une culture qui valorise la reconnaissance des efforts individuels et collectifs favorise un sentiment d'appartenance, lorsqu'ils constatent que leurs contributions sont appréciées, les employés s'élèvent leur engagement et leur productivité.

Notre analyse met en évidence que la culture d'entreprise, lorsqu'elle est bien définie et partagée, agit comme un **facteur structurant** du bien-être au travail. Elle permet non seulement de renforcer la **cohésion interne**, mais aussi de créer les conditions propices à une performance durable. Une main-d'œuvre motivée, épanouie et engagée représente un atout stratégique majeur pour une entreprise telle que SONATRACH, évoluant dans un secteur aussi exigeant que celui de l'énergie.

La deuxième hypothèse suggère que la culture d'entreprise favorisant l'engagement des employés (chez SONATRACH), stimule significativement à leur fidélisation. Les données recueillies montrent une nette corrélation entre une culture organisationnelle solide et la rétention des talents.

Les employés qui partagent les valeurs et la vision de l'entreprise sont moins susceptibles de quitter leur poste. Nous avons constaté que les éléments de la culture d'entreprise, tels que **l'inclusion et l'intégration**, favorisent un fort attachement à l'organisation.

Les résultats de notre analyse montrent également que les employés fidèles, souvent issus de milieux ayant une culture d'entreprise positive, sont plus enclins à recommander l'entreprise SONATRACH comme un bon lieu de travail. Cela crée un cercle vertueux où la satisfaction des employés attire de nouveaux talents, renforçant ainsi la réputation de l'entreprise SONATRACH. Par ailleurs, les données révèlent une **corrélation significative** entre **la culture d'entreprise** et **la fidélisation**. Les salariés qui se sentent intégrés, écoutés et respectés développent un attachement durable à l'organisation et manifestent une volonté plus marquée de construire leur avenir professionnel au sein de SONATRACH.

Les constats de notre recherche, menée auprès d'un échantillon de 71 salariés de SONATRACH, mettent en évidence l'importance stratégique d'une gestion proactive de la culture d'entreprise, facteur clé pour favoriser l'engagement des employés et améliorer la performance globale de l'organisation.

D'après notre enquête sur le terrain au sein de l'entreprise SONATRACH, on a pu déduire une complémentarité entre la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation.

Tableau N°05 : Éléments fondamentaux du management des ressources humaines : culture d'entreprise, motivation et fidélisation des salariés.

Critères	Culture d'entreprise	Fidélisation des employés	Motivation des employés
Définition	Ensemble des valeurs, croyance et pratiques partagées au sein d'une entreprise.	Stratégie et actions visant à garder les employés sur le long terme.	Etat d'esprit qui pousse les employés à s'engager et à performer.
Impact sur l'employé	Influence le comportement,	Réduit le turnover, améliore la	Améliore la productivité, la

	l'attitude et le sentiment d'appartenance au travail.	satisfaction et crée un sentiment de loyauté.	créativité et la satisfaction au travail.
Eléments clés	Communication ouverte, alignement des valeurs, diversité et inclusion, respect.	Avantages compétitifs (salaire, primes), reconnaissance des performances, opportunités de développement de carrière.	Objectifs clairs et atteignables, reconnaissance (éloges, récompenses), conditions de travail favorables.
Mesure	Enquête de satisfaction, audits culturels, feedback 360 degrés, indicateurs de performance culturelle.	Taux de rétention, satisfaction des employés, enquêtes sur l'engagement, analyse des départs.	Evaluation de performance, feedback régulier, enquêtes de motivation, suivi des objectifs.
Objectifs	Créer un environnement de travail positif, inclusif et propice à l'épanouissement.	Construire une loyauté, un engagement durable et réduire les coûts liés au turnover.	Stimuler l'initiative, la créativité et l'implication des employés dans leur travail.
Relation entre les trois	Une culture d'entreprise favorise la fidélisation et la motivation.	La fidélisation des employés renforce la culture d'entreprise en réduisant le turnover	La motivation des employés est alimentée par une culture d'entreprise positive et des efforts de fidélisation.
Exemples pratiques	Evénement d'équipe, valeurs affichées dans les locaux.	Plan de carrière, formation continue, programme de reconnaissance.	Systèmes de primes, objectifs personnalisés, environnement de travail flexible.

Source : Réalisées par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête.

En guise de conclusion, Les premiers constats soulignent que la culture d'entreprise est perçue par les répondants comme un puissant moteur de motivation. Les valeurs partagées, les rituels d'équipe et les pratiques de reconnaissance jouent un rôle central dans la création d'un climat de travail positif. Ces éléments renforcent le sentiment d'appartenance et favorisent l'implication des employés.

En conclusion, l'étude confirme que chez SONATRACH, une culture organisationnelle claire, partagée et incarnée à tous les niveaux hiérarchiques est un facteur déterminant de

performance durable. Il est donc essentiel que l'entreprise continue à investir dans le renforcement et l'adaptation de sa culture, en veillant à préserver ses fondements tout en intégrant les évolutions contextuelles et les attentes de ses collaborateurs.

Conclusion générale

Au début de notre travail, nous nous sommes fixés comme objectif principal de répondre à la question suivante : « En quoi la culture d'entreprise contribue-t-elle à l'engagement des employés au sein de l'entreprise SONATRACH ? ». Pour traiter cette problématique, nous avons divisé notre étude en deux parties, une partie théorique et une partie pratique.

Dans la partie théorique, nous avons commencé par définir la notion de culture d'entreprise en mettant en évidence ses composantes (valeurs, normes, rituels, symboles, etc.) et son importance. Ensuite, nous avons abordé les concepts de motivation et de fidélisation des salariés. Nous avons également étudié le lien qui peut exister entre ces trois notions — culture d'entreprise, motivation, et fidélisation — en nous appuyant sur des théories et des recherches antérieures.

Dans la partie pratique, nous avons mené une enquête de terrain au sein de l'entreprise SONATRACH, dans le but de recueillir des données concrètes sur la perception des employés concernant la culture de leur entreprise et son impact sur leur motivation et leur fidélité à long terme. Pour cela, nous avons élaboré un questionnaire structuré, que nous avons distribué à un échantillon de 71 du personnel de différents services. Les réponses obtenues nous ont permis d'analyser dans quelle mesure la culture d'entreprise de SONATRACH favorise un climat de travail positif, renforce l'engagement des employés et contribue à leur fidélisation.

Durant notre stage, nous avons adopté une méthode quantitative en utilisant un questionnaire structuré pour collecter des données. Parmi l'outil d'analyse nous avons utilisé EXCEL et SMART PLS. Cet outil nous a permis de recueillir des informations mesurables sur la perception des salariés de SONATRACH concernant la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation, tout en garantissant l'anonymat des participants.

Les résultats obtenus à travers notre enquête nous ont permis de confirmer nos deux hypothèses de départ. La première hypothèse stipulait qu'une culture d'entreprise forte contribue à maintenir les employés motivés et productifs. Les réponses recueillies auprès du personnel de SONATRACH ont majoritairement confirmé cette idée. En effet, de nombreux employés ont déclaré se sentir impliqués et valorisés au sein de l'entreprise, notamment grâce à des valeurs partagées, à une communication interne efficace, à un climat de travail collaboratif et au respect des normes et traditions organisationnelles.

Cette culture organisationnelle, fondée sur la solidarité, la reconnaissance et le professionnalisme, semble jouer un rôle central dans la motivation des salariés. Plusieurs participants à l'enquête ont souligné que l'environnement de travail chez SONATRACH les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes et à s'investir durablement dans leurs missions. Ils associent cette motivation non seulement aux conditions matérielles de travail, mais aussi à l'esprit d'équipe, au sentiment d'appartenance à une entreprise de renom, et à la cohérence entre leurs propres valeurs et celles de l'organisation. Ces éléments confirment donc que la culture d'entreprise, lorsqu'elle est bien ancrée et partagée, a un impact positif direct sur la motivation et la productivité des employés.

La seconde hypothèse de notre étude est confirmée : la culture d'entreprise favorisant l'engagement des employés (chez SONATRACH), stimule significativement à leur fidélisation. Les employés engagés dans les valeurs et pratiques de l'entreprise témoignent d'une plus grande volonté de rester à long terme. Une culture perçue comme juste et motivante s'avère essentielle pour conserver les talents.

La culture d'entreprise constitue un levier essentiel de réussite pour toute organisation, parce qu'elle définit l'identité, les valeurs et les comportements partagés au sein d'une organisation. Elle influence la manière dont les employés collaborent, prennent des décisions et s'engagent dans leur travail. Une culture forte et positive favorise la motivation, la fidélisation, la performance et l'innovation, tout en renforçant l'image de l'entreprise à l'interne comme à l'externe.

En résumé, une culture d'entreprise forte et cohérente joue un rôle central dans la performance globale et la pérennité de l'organisation.

Recommandation et piste de recherche

Recommandation et piste de recherche

Ce travail met en évidence l'importance stratégique de la culture d'entreprise dans le succès organisationnel. Pour approfondir cette thématique, des recherches futures pourraient explorer de manière comparative l'impact de différents types de cultures organisationnelles (hiérarchique, adhocratique, clanique, etc.) sur la performance, l'innovation ou la satisfaction au travail. Il serait également intéressant d'étudier le rôle de la culture d'entreprise en période de transformation organisationnelle, de crise ou de fusion-acquisition. Par ailleurs, des approches longitudinales pourraient permettre d'observer comment la culture évolue dans le temps et influence durablement la performance.

En termes de recommandations, il est essentiel pour les organisations de définir clairement leur culture, de la communiquer efficacement à tous les niveaux et de veiller à sa cohérence avec les pratiques managériales et les objectifs stratégiques. Les dirigeants doivent incarner les valeurs organisationnelles et encourager les comportements qui y sont alignés. La culture doit aussi être intégrée dès le processus de recrutement, afin de favoriser l'adhésion des nouveaux collaborateurs. Enfin, l'évaluation régulière du climat organisationnel et la capacité à ajuster la culture face aux enjeux internes et externes constituent des leviers essentiels pour garantir une dynamique positive, durable et orientée vers la performance globale.

Liste des Références Bibliographiques

Liste Références Bibliographiques

Articles et revues

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Gabriel Dabi-Schwebel 19/12/2017 « 1min 30 » fidéliser ses clients en 5 étapes.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press
- Hizia BOUGCHICHE, Dalila MATMAR, 2018, La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs *Revue des Sciences Economiques*, Tome 14, N° 16, ISSN 1112-6191
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Livre et ouvrage

- Annick Haegel (2010- 2016), « toute la fonction ressources humaines », 3ème édition, DUNOD, Paris, p 90-91.
- DARBELET. M, et all, (2009) et (2011) « L'essentiel sur le management », 5ème édition, BERTI, Alger, P 270
- DARBELET.M, et all, (2009) et (2011) op.cit
- Dubois D., Pelletier E., Morin D. (2009), Comment attirer et fidéliser les employés, Editions Transcontinental.
- Guillemette, F. (2004). Enseignement stratégique et autonomisation. Dans A. Presseau (Dir.), *Intégrer l'enseignement stratégique dans sa classe*, P145.
- Jean-Marc LEHU (2003) *Stratégie de fidélisation*, 2ème édition, Editions d'organisations, Paris, P 31.
- LOUCHE, C, BARTOLOTTI, C, PAPET, J, bulletin de psychologie / tome 59 (4) / 484, P351 McKinsey (1990) « Gestion et Management des Talents »

- THEVENET Maurice(2006) « La culture d'entreprise », 5ème édition, Que sais-je !, Paris, P 16.

Mémoires et thèses

- KICHOU Djedjiga, (2015) « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes », Projet fin de cycle de magistère en sciences économiques (option management des entreprise), sous la direction de BIA Chabane, Université Mouloud Mammeri, TiziOuzou, P 5.
- LASSOUED Kaïs, (2005 /6) « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion » Une étude empirique, Direction et Gestion (La RSG), La Revue des Sciences de Gestion, n°216, ISSN 1160-7742, 2005/6, P 130.

Site internet

- <https://www.assessfirst.com/fr/elements-de-la-culture-d-entreprise/> consulté le 16/05/2025 à 10:34
- <https://asana.com/fr/resources/corporate-culture> consulté le 16/05/2025 à 20:26
- <https://www.civitime.com/qvct/fidelisation-des-salaries> consulté le 01/06/2025 à 08H55
- <https://www.esgrh.fr/ressources/developpement-ressources-humaines> consulté le 18/05/2025 à 10:46
- <https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/retention-du-personnel> consulté le 18/05/2025 à 21:11
- <https://www.civitime.com/qvct/fidelisation-des-salaries> consulté le 01/06/2025 à 08H55

Annexes

Axe 01 : Profil du répondant

1. Genre

☐ Masculin

☐ Féminin

2. Age

☐ Moins de 30ans

☐ 30 à 40 ans

☐ 41 à 50ans

☐ Plus de 50ans

3. Niveau d'instruction :

☐ Primaire

☐ Moyen

☐ Secondaire

☐ Université

4. Catégorie socioprofessionnelle

☐ Agent de maitrise

☐ Agent d'exécution

☐ Cadre

5. Depuis quand travaillez-vous dans cette entreprise ?

☐ Moins de 1ans

☐ { 1-7ans]

☐ Plus de 7ans

6. Dans quel département êtes-vous affiliés ?

☐ Direction logistique

☐ Direction marketing

☐ Direction ressource humain

☐ Direction comptabilité et finance

☐ Direction commercial

☐ Direction système et d'information

☐ Autres

Axe 02 : la culture d'entreprise

Indicateurs	Questions	Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
1-Valeurs et visions	SONATRACH communique clairement sa vision et ses valeurs aux employés.					
	Les nouveaux employés sont-ils bien informés des valeurs de l'entreprise dès leur arrivée ?					
2-climat de travail et relations interpersonnelles	Tous les employés se sentent-ils respectés et valorisés, quelle que soit leurs origines, leurs sexes ou leurs orientations sexuelles ?					
	La diversité et l'inclusion sont des priorités au sein de l'entreprise ?					

3- Rituels et symboles	Les événements d'entreprise sont-ils appréciés par les employés ?					
	Les symboles et les artefacts de l'entreprise (logos, bureaux, codes vestimentaires) reflètent-ils ses valeurs ?					
4- Communication et leadership	La communication au sein de SONATRACH est ouverte, transparente.					
	Je reçois des commentaires constructifs sur mon travail.					
5-pratique de travail et innovation	SONATRACH encourage le travail collaboratif et le partage des connaissances.					
	SONATRACH offre-t-elle des avantages sociaux qui favorisent le bien-être des employés ?					

6-éthique et responsabilité sociale	SONTRACH s'engage activement dans des actions de responsabilité sociétale et environnementale.					
	SONATRACH offre-t-elle des avantages sociaux qui favorisent le bien-être des employés?					
7- Pratiques de gestion des ressources humaines	SONATRACH encourage-t-elle la formation continue et le développement des compétences?					
	Les horaires de travail sont-ils flexibles et adaptés aux besoins des employés ?					

Axe 03 : La motivation

Indicateurs	Question	Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
1. Reconnaissance et Récompenses	Je me sens régulièrement reconnu pour mes efforts et mes réalisations.					
	Je reçois des félicitations lorsque je fais du bon travail					
2. Conditions de Travail	Je me sens en sécurité dans mon environnement de travail.					
	Mon environnement de travail est confortable et agréable					
3. Relation avec les Collègues et la Direction	Je me sens soutenu(e) par mes collègues dans mon travail quotidien.					
	Je me sens investi(e) dans les projets qui me sont confiés.					
4. Sens de travail	Je suis fier(e) de contribuer à la mission de SONATRACH.					

	Je trouve que mon travail a un sens au-delà de la simple rémunération.					
5. Autonomie et Responsabilités	Mon supérieur me fait confiance pour gérer mes tâches.					
	J'ai la liberté de prendre des initiatives dans mon travail.					
6. Avancement personnel	Je suis encouragé(e) à postuler à des postes plus élevés.					
	Je suis satisfait(e) des perspectives d'évolution de carrière qui me sont offertes.					
7. Productivité	J'atteins facilement les objectifs qui me sont fixés.					
	Je suis efficace dans la gestion de mon temps de travail.					

Axe 04 : la fidélisation

Indicateurs	Questions	Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
1- satisfaction des produits/services	Les produits/services correspondent à mes attentes.					
	Je me sens engagé(e) dans les projets et les objectifs de SONATRACH.					
2- Taux d'absentéisme	Je pense que le taux d'absentéisme dans mon département est faible					
	Je suis rarement absent(e) de mon travail.					
3- Durée d'ancienneté moyenne	Je pense que la plupart des employés de mon entreprise ont une longue ancienneté					
	Je me projette dans une longue carrière au sein de cette entreprise					
4- Enquêtes de satisfaction et d'engagement	Je recommanderais SONATRACH comme un bon endroit où travailler.					
	Je suis globalement satisfait(e) de mon travail					
5- Enquête de départ	Je pense que SONATRACH					

	prend en compte les raisons pour lesquelles les employés partent.					
	Je suis convaincu(e) que SONTRACH utilise les informations de départ pour s'améliorer.					
6- climat sociale	Je me sens à l'aise pour exprimer mes idées et mes opinions.					
	Je pense que les relations entre collègues sont bonnes.					
7- Confiance et sécurité	Je fais confiance à SONATRACH pour protéger mes informations personnelles.					
	Je vois un chemin clair pour évoluer dans ma carrière au sein de SONATRACH.					

4. **Comment décririez-vous la culture de votre entreprise ?**

.....

5. **Les valeurs de votre entreprise sont-elles clairement définies et communiquées ?**

(Question à choix multiple)

- ☐ Oui, elles sont très claires et bien communiquées
- ☐ Oui, mais elles pourraient être mieux expliquées
- ☐ Non, elles ne sont pas claires
- ☐ Je ne sais pas

6. **Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : "La culture d'entreprise favorise un environnement de travail collaboratif et respectueux."**

(Question à choix multiple)

- ☐ Fortement d'accord
- ☐ D'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Fortement pas d'accord

7. **Comment évaluez-vous la transparence des communications au sein de votre entreprise ?**(Question à choix multiple)

- ☐ Très transparente
- ☐ Plutôt transparente
- ☐ Moyennement transparente
- ☐ Pas du tout transparente
- ☐ Je ne sais pas

8. **Dans quelle mesure vous sentez-vous motivé(e) dans votre travail quotidien ?**

(Question à choix multiple)

- ☐ Très motivé(e)
- ☐ Motivé(e)
- ☐ Moyennement motivé(e)
- ☐ Peu motivé(e)
- ☐ Pas du tout motivé(e)

17. **Quelles pratiques de votre entreprise vous motivent le plus ?**

.....

11. **Avez-vous l'impression que votre entreprise offre des opportunités de développement personnel et professionnel ?**

(Question à choix multiple)

- ☐ Oui, beaucoup
- ☐ Oui, un peu
- ☐ Non, pas assez
- ☐ Pas du tout

12. **Dans quelle mesure vous sentez-vous loyal(e) envers votre entreprise ?**(Question à choix multiple)

- ☐ Très loyal(e)
- ☐ Loyal(e)
- ☐ Moyennement loyal(e)
- ☐ Peu loyal(e)
- ☐ Pas du tout loyal(e)

16. **Quels éléments de la culture de votre entreprise vous incitent à rester dans cette organisation ?**

.....
.....

17. **Si vous aviez l'opportunité de changer quelque chose dans la culture d'entreprise, quel serait ce changement ?**

.....
.....

18. **Avez-vous l'intention de rester dans votre entreprise pour les prochaines années ?** (Question à choix multiple)

- Oui, certainement
- Oui, probablement
- Je ne sais pas
- Non, probablement pas
- Non, certainement pas

18. **Quelles sont, selon vous, les qualités les plus importantes qu'une entreprise devrait posséder pour fidéliser ses employés ?**

.....
.....

19. **Comment l'entreprise pourrait-elle améliorer la motivation de ses employés, selon vous ?**

.....
.....

RÉSUMÉ

L'objectif de notre travail est de voir comment la culture forte peut-elle influencer la motivation des employés et le lien existant entre la culture d'entreprise, la motivation et la fidélisation des salariés. De ce fait notre étude est orientée vers une enquête au sein de l'entreprise SONATRACH de la wilaya de BEJAIA, conduit sous forme d'un questionnaire, pour le traitement des données, nous avons utilisés comme outil : SMART PLS et EXCEL. Par ailleurs, nous avons observé qu'une culture d'entreprise forte aide à garder les employés motivés et productif, et qu'elle a un impact positif sur la fidélisation des salariés. Elle est avantageuse et garantie le bon fonctionnement des entreprises.

ABSTRACT

The objective of our work is to see how strong culture can influence employee motivation and the link between corporate culture, motivation and employee loyalty. Therefore, our study is oriented towards a survey within the company SONATRACH of the wilaya of BEJAIA, conducted in the form of a questionnaire, for the processing of data, we used as tools: SMART PLS and EXCEL. Furthermore, we observed that a strong corporate culture helps to keep employees motivated and productive, and that it has a positive impact on employee loyalty. It is advantageous and guarantees the smooth running of companies.

ملخص

هدفنا هو معرفة مدى تأثير الثقافة المؤسسية القوية على تحفيز الموظفين، والعلاقة بين ثقافة الشركة وتحفيزهم وولائهم. لذلك، ركزت دراستنا على إجراء استبيان داخل شركة سوناطراك بولاية بجاية، باستخدام أدوات معالجة البيانات: SMART PLS و EXCEL. علاوة على ذلك، لاحظنا أن الثقافة المؤسسية القوية تساعد على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، ولها تأثير إيجابي على وولائهم. كما أنها مفيدة وتضمن سير العمل بسلاسة في الشركات.