

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales Et des Science de Gestion  
Département des sciences de Gestion



# Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion  
Option : Gestion des ressources humaines

## Thème

**La culture de l'entreprise et la qualité de  
vie au travail**

**Cas : « BNA Agence N°583 » de Tizi-Ouzou**

Réalisé par:

- CHAYEB Nadia
- SEDIKI Hayat

Dirigé par :

M<sup>me</sup> : SI MANSOUR Farida

Encadré par :

Mr : NAZEF Aghiles

Présenté devant le Jury composé de:

- |  |       |           |
|--|-------|-----------|
| ➤ Présidente : M <sup>me</sup> OUAMAR Sabrina    | M.C.A | à l'UMMTO |
| ➤ Encadreur : M <sup>me</sup> SI MANSOUR Farida  | M.C.B | à l'UMMTO |
| ➤ Examinatrice : M <sup>me</sup> SI SALAH Karima | M.C.B | à l'UMMTO |

Année universitaire :  
2023/2024



## *Remerciements*

*Nous remercions **Dieu**, le tout-puissant, de nous avoir donné la volonté et la patience nécessaire pour accomplir ce travail. En préface de ce mémoire, nous souhaitons adresser quelques remerciements. Ils sont destinés tout d'abord à notre promotrice **M<sup>me</sup> SIMANSOUR** qui nous a lancées et nous a guidées dans ce travail de recherche, et pour l'intérêt qu'elle a porté à notre travail, le temps qu'elle nous a consacré, son aide précieuse ainsi que l'inspiration qu'elle nous a communiquée.*

*On dédie ce travail à toute personne ayant contribué de près ou de loin à sa réalisation, au chef département de l'agence de **BNA**, à notre encadrant **Mr. Aghiles NAZEF**, à tous ceux qui ont permis de tenir le coup et de ne pas baisser les bras, à ceux qui ont cru en nous. On remercie nos chers parents pour leur soutien et leurs encouragements durant toutes les années d'étude.*

## *Dédicace*

*Je remercie Dieu de m'avoir donné courage et volonté tout au long de mon cursus.*

*Mes parents auxquels je dois tout et le fruit de votre sacrifice que vous avez consenti pour mon éducation.*

*Mon très cher père le symbole de courage, celui qui m'a soutenue durant mes études et qui m'a appris les valeurs de la vie  
Ma très chère mère le symbole de l'amour et de tendresse*

*Mon très cher mari : CHIKHFATAH*

*Mon cher frère: MOHAMMED et sa femme Anna et mon petit frère AMIR et mes chères sœurs Hanane et Kahina et Assia.*

*Mon cher binôme Hayat avec laquelle j'ai prié beaucoup de plaisir à travailler ainsi que toute la famille SEDIKI.*

*Mes chères amies : Nesrine et Amel.*

*À tous mes amis pour leurs encouragements et leur appui constant*

*À toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

**NADIA**

## *Dédicace*

*Je remercie Dieu de m'avoir donné courage et volonté tout au long de mon cursus.*

*Mes parents auxquels je dois tout et le fruit de votre sacrifice que vous avez consenti pour mon éducation.*

*Mon très cher père le symbole de courage, celui qui m'a soutenu durant mes études et qui m'a appris les valeurs de la vie  
Ma très chère mère le symbole de l'amour et de tendresse.*

*Mon cher frère : HAKIM et HAMID et sa femme SALWA et mes chères sœurs CHAFIKA et ZOHERA et TAOUS et leurs petites familles.*

*Mon cher binôme NADIA avec laquelle j'ai prié beaucoup de plaisir à travailler ainsi que toute la famille CHAYEB.*

*À tous mes amis pour leur encouragement et leur appui constant.*

*À toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

**HAYAT**

## *Sommaire*

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

### *Chapitre 1 : Comprendre la culture de l'entreprise.*

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 01 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 02 : Les contours de la culture d'entreprise.....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>

### *Chapitre 2: Fondements de la qualité de vie au travail (QVT).*

<b>Introduction .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 : Définition et composantes de la qualité de vie au travail.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 2 :Les dimensions de la qualité de vie au travail .....</b>	<b>80</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>81</b>

### *Chapitre 3 : La culture d'entreprise et qualité de vie au travail au sein de l'agence » BNA N°583 ».*

<b>Introduction .....</b>	<b>83</b>
<b>Section 01 :« L'agence BNA N° 583 » Présentation et exploration des pratiques en culture d'entreprise et qualité de vie au travail .....</b>	<b>84</b>
<b>Section 02 : Résultats de l'enquête.....</b>	<b>96</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>105</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>106</b>

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

## *Liste des abréviations*

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>QVT</b>	Qualité de Vie au Travail
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaine
<b>BNA</b>	Banque Nationale d'Algérie
<b>BAD</b>	Banque Algérienne de Développement
<b>CPA</b>	Crédit Populaire d'Algérie
<b>BEA</b>	Banque Extérieure d'Algérie
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Économique
<b>CFAT</b>	Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie
<b>(B.N.C.I. « A »)</b>	Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie « Afrique »
<b>CIC</b>	Crédit Industriel et Commercial
<b>CNEP</b>	Comptoir National d'Escompte de Paris
<b>BADR</b>	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
<b>CMC</b>	Conseil de la Monnaie et du Crédit
<b>DMFE</b>	Direction des Mouvements Financiers avec l'Étranger.
<b>DRICE</b>	Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur.
<b>DOD</b>	Direction des Opérations Documentaires
<b>DER</b>	Direction Encadrement du Réseau.
<b>DMCDC</b>	Direction Marketing, Communication et Développement Commercial.
<b>DIPM</b>	Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique
<b>DDEP</b>	Direction du Développement Etudes et Projets
<b>DTA</b>	Direction des Technologies et de l'Architecture
<b>DPS</b>	Direction de la Production et des Services

<b>DSERC</b>	Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement de Créances.
<b>DRG</b>	Direction des Réalisations des Garanties
<b>DEJ</b>	Direction des Études Juridiques et du Contentieux
<b>DGE</b>	Direction des Grandes Entreprises.
<b>DPME</b>	Direction des Petites et Moyennes Entreprises.
<b>DCPS</b>	Direction de Crédit aux Particuliers et Spécifiques.
<b>DMG</b>	Direction des Moyens Généraux.
<b>DPP</b>	Direction de la Préservation du Patrimoine.
<b>DF</b>	Direction de la Formation.

## *Liste des figures*

<b>N° de la figure</b>	<b>Titre de figure</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les éléments de la culture d'entreprise	<b>17</b>
<b>02</b>		<b>18</b>
<b>03</b>	Les principaux symboles	<b>19</b>
<b>04</b>	Les trois niveaux de la culture organisationnelle distingués par E. Schein Indéchiffrables	<b>24</b>
<b>05</b>	La QVT une démarche intégrée à piloter à tous les échelons	<b>39</b>
<b>06</b>	Les trois niveaux de prévention	<b>45</b>
<b>07</b>	Fédérer les actions existantes dans une démarche QVT	<b>47</b>

## *Liste des tableaux*

<b>N° de tableau</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les caractéristiques de la culture d'entreprise	<b>22</b>
<b>02</b>	Les étapes de la démarche QVT	<b>67</b>

---

# *Introduction*

---

### **Introduction**

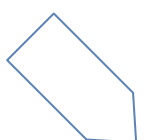
Dans le contexte actuel, marqué par une mondialisation croissante et une concurrence intense, les entreprises sont confrontées à des défis complexes qui touchent non seulement leurs performances économiques, mais également la gestion de leurs ressources humaines. La capacité d'une organisation à s'adapter aux nouvelles réalités économiques et technologiques devient un facteur clé de survie et de compétitivité. C'est dans ce cadre que la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail émergent comme des éléments cruciaux pour le développement et la pérennité des entreprises.

La culture d'entreprise se réfère à l'ensemble des valeurs, croyances, normes et pratiques partagées au sein d'une organisation, qui guident et influencent le comportement de ses membres. Elle constitue une dimension essentielle de la dynamique interne de l'entreprise, contribuant non seulement à son identité, mais aussi à sa capacité à mobiliser et à motiver ses employés. La culture d'entreprise joue un rôle déterminant dans la création d'un environnement de travail propice à l'innovation, à la coopération, et à l'engagement des employés.

Parallèlement, la qualité de vie au travail (QVT) est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises, cherchant à concilier performance économique et bien-être des salariés. La QVT englobe divers aspects du travail, tels que les conditions matérielles, l'organisation du travail, les relations sociales, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Une bonne qualité de vie au travail est essentielle non seulement pour attirer et retenir les talents, mais aussi pour améliorer la productivité, réduire l'absentéisme, et favoriser la satisfaction au travail.

Lorsque l'on considère une entreprise publique, ces notions prennent une dimension particulière. La culture d'entreprise est souvent influencée par les valeurs du service public, telles que la transparence, l'équité, et la responsabilité. De plus, la qualité de vie au travail dans le secteur public est régulièrement encadrée par des régulations et des politiques spécifiques, visant à garantir un environnement de travail juste et équitable pour tous les employés.

Dans ce contexte, cette recherche se propose d'explorer les liens entre la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) à Tizi-Ouzou. En s'appuyant sur des enquêtes et des entretiens, nous chercherons à comprendre comment ces deux dimensions interagissent et influencent la performance et le bien-être des employés. **« Comment la culture d'entreprise influe-t-elle sur la qualité de vie au travail ? »**



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

- **Quelle est la place de la culture au sein d'une organisation ?**
- **Quel est le lien entre la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail ?**

Comme propositions de réponses, nous avons émis les hypothèses suivantes :

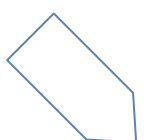
**Hypothèse 01 :** une culture d'entreprise bien définie et véhiculée par des conteurs renforce la cohésion et la motivation des employées. Lorsque les valeurs et les objectifs de l'entreprise sont clairement communiqués et incarnés par des leaders inspirants, les employés se sentent davantage connectés à l'organisation et sont plus engagés dans leur travail.

**Hypothèse 02 :** une bonne qualité de vie au travail améliore la satisfaction et la productivité des employés. Lorsque les employés bénéficient d'un environnement de travail sain, d'un équilibre travail-vie personnelle et d'opportunités de développement, ils sont plus épanouis et performants dans leur rôle.

**Plan de travail :** nous avons organisé notre travail en deux parties :

- **Une partie théorique:** consacrée à la construction du cadre théorique de la recherche en s'appuyant au les études antérieures et les théories portant sur le sujet étudié. Elle est divisée en deux chapitres :
- **Le premier chapitre :** aborde des généralités sur la culture d'entreprise.
- **Le deuxième chapitre :** consacré à la qualité de vie au travail.
- **Une partie pratique :** portant sur le travail de recherche empirique réalisée dans le but de répondre aux axes de recherche. Elle est subdivisée en deux sections :

La première section sera consacrée à la présentation et exploration des pratiques en culture d'entreprise et qualité de vie au travail à la deuxième section porte sur le résultat de l'enquête au niveau de l'agence BNA N°583.



---

# *Chapitre I :*

## *La culture d'entreprise*

---

## **Introduction**

*« La culture n'est pas simplement un aspect du jeu - c'est le jeu lui-même » GERSTNER,  
ancien président d'IBM*

La culture d'entreprise est un élément clé pour la réussite d'une organisation. Elle définit les valeurs, les croyances et les comportements qui déterminent la manière dont les employés interagissent entre eux et avec les clients. La culture d'entreprise est également un facteur déterminant pour le moral des employés et la motivation à travailler pour l'entreprise.

Toute entreprise, peu importe sa dimension, a une personnalité que son identité représente et une culture qui s'est développée tout au long de son histoire, des éléments essentiels non seulement pour atteindre ses objectifs préétablis, mais aussi pour se différencier de la concurrence.

Dans cet esprit, nous aborderons dans ce chapitre le concept théorique de culture d'entreprise et pour bien comprendre, il est essentiel d'analyser les origines de cette notion, ainsi que ses fonctions, composantes, dimensions et rôles.

**Section 01 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux.****1-1- La culture d'entreprise : histoire, définition, et concepts de base**

Pour bien entamer ce premier chapitre, qui porte sur le contenu et fondements théoriques de la culture d'entreprise, nous explorons dans cette section du chapitre, les origines et les fondements de la culture d'entreprise. Nous plongerons dans les racines historiques, les et les événements clés qui ont contribué à façonner la culture d'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui. Nous examinerons également les concepts généraux qui sont intrinsèquement liés à la culture d'entreprise et qui jouent un rôle crucial dans sa genèse.

**1-2- Histoires de la culture d'entreprise**

Le concept de la culture d'entreprise ne va pas de soi, il a pris une importance considérable dans la littérature concernant le management. Il est entré dans le langage du management trop vite pour qu'on relève à quel point le terme de culture, accolé à celui d'entreprise, détonne.

L'expression suppose en effet une confluence entre deux mondes considérés jusqu'ici, et notamment en France, comme largement étrangers l'un à l'autre : celui de la production, du concret, de la vie économique, des besoins d'ordre psychologique, elle implique que l'entreprise ne se réduit pas à sa fonction première de produire et de vendre des biens et des services des clients, qui entretiennent en retour sa capacité de créer des richesses et de générer des emplois, mais qu'ils s'y passe d'autres choses, sur d'autre plan.

Elle ne serait pas seulement l'unité de production de base du système économique, mais aussi le principe de rassemblement d'un groupe humain dont le fonctionnement est tout aussi complexe et digne d'intérêt que d'autre, notamment sous l'angle des sciences sociales.

La culture vient du latin « colere » qui signifie « bâtir », « conserver », « soigner » ; « former ». Ce terme était employé à l'origine dans un contexte religieux où agricole. Ce terme est aujourd'hui utilisé dans un sens beaucoup plus large et donne lieu à de nombreuses définitions malgré l'absence d'unanimité sur ce qu'est la culture, on peut la définir comme étant le produit du comportement de la pensée d'une collectivité, d'une société, autrement dit d'hommes.

La culture c'est « l'ensemble des modes de vie caractéristique d'une population, y compris l'état d'esprit qui l'anime, particulièrement, son système de valeurs ».

Au centre de toutes les cultures, on trouve les hommes. Elles englobent les produits de culture visibles (des objets de la vie quotidienne à l'art représentatif), les types de comportement (coutumes), les formes d'organisation sociale et les institutions (droit, enseignement, famille, ...), ainsi que les convictions, les motivations, les valeurs et les idées partagées par le groupe. En outre, le concept de culture est également utilisé pour caractériser une communauté sociale, par exemple un peuple.

La culture suggère l'activité physique et reflète l'interdépendance entre les besoins et le travail. L'homme se retrouve dans tout ce qui sert son but ; dans ce qui l'entoure ; et dans ses propres attributs qui lui confèrent un sens philosophique chez un homme d'une grande importance.

Le monde est formé conformément à la conscience humaine par opposition à la nature. Aujourd'hui ; on ne peut plus faire de gestion ; faire de management sans prendre en compte l'histoire de l'organisation sur laquelle on agit.

L'un des atouts dans la concurrence, l'un des éléments qui rendent plus performante une entreprise plutôt qu'une autre, proviennent de sa culture. Et lorsqu'on parle de culture organisationnelle, on est tout simplement en train de parler de l'histoire de cette organisation, car cette culture se manifeste comme le fruit d'une histoire, d'une longue histoire dans certains cas.

La notion « culture d'entreprise » s'est développée tardivement en France car trop longtemps, les dirigeants en crurent leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme leur paraissait dépourvue d'intérêt. Pour certains la notion de culture d'entreprise remonterait au 19<sup>ème</sup> siècle avec l'idée très forte de pratique paternalistes dans les entreprises. Pour d'autres, la notion serait plus récente (20<sup>ème</sup> siècle) et trouverait son origine dans trois métaphores : l'entreprise serait une « famille », l'entreprise serait une « maison » et enfin l'entreprise serait « une équipe sportive ». Parue tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du 19<sup>ème</sup> siècle, c'est au 20<sup>ème</sup> siècle que cette notion apparaît en France et plus précisément au cours des années 80 que cette expression s'est soudainement imposée sur les bases d'un culturalisme américain et japonais très développés. Le premier naissant du constat qu'une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise, le second se basant sur des principes, ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect...

Si on se réfère à l'histoire, ce n'est qu'un moment où se développe la révolution industrielle (1830-1880) que la première métaphore de « famille » fait écho, de nombreux chefs d'entreprise ont présenté l'entreprise comme une grande famille avec à sa tête un patron, « père » de ses employés. C'est un patriarche à la fois maître et père de ceux qui travaillent sous ses ordres.

L'entreprise, ressemble à ce qui apparaît alors comme organisation naturelle et universelle de l'organisation humaine. Il faut attendre à la fin de la première guerre mondiale (1918) pour qu'une autre métaphore vient petit à petit se substituer dans les discours patronaux, le « père » se transforme en « propriétaire d'un foyer ». L'entreprise est présentée comme une « maison », qui entoure, protège et unit avec ses commodités. Si d'éventuelles tensions apparaissent, celle-ci doivent se régler entre soi. Face à la crise des années 1930, la mobilisation du personnel devient un enjeu primordial pour la performance.

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

Arrivée aux années 80, avec la crise, la notion de culture d'entreprise « Taylorienne » nous convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs, changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel.

Dans les années 80 les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner de sens au travail. Les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y voir la marque d'un renouveau profond des relations entre l'entreprise et ses salariés. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale.

La culture d'entreprise devient un objet central de management dans les années 1990, des auteurs ont proposé une autre façon de représenter la culture organisationnelle. Partant de l'idée que la réalité contemporaine, chaotique, changeante et complexe, ils soulignent

l'ambiguïté incohérente de la culture organisationnelle. Pendant cette période, les significations sont nombreuses est non organisées de manière stable et cohérente.

Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent avoir des valeurs très déférentes.

C'est cette ambiguïté qu'elle faut chercher à comprendre, comment ce manifeste-t-elle, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour les individus qui la vivent.

Depuis les années 2000, En plus d'être utilisé pour faire référence à plusieurs perspectives et en intégrant différents encrages, le concept de culture a pris des formes nouvelles. D'une part, Alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme climat, comme atmosphère, aujourd'hui les questions de culture sont abordées au niveau de l'identité.

En effet, le concept d'identité organisationnelle est plus répandu que jamais dans la théorie organisationnelle.

Pas de culture d'entreprise sans l'histoire de l'entreprise :

L'étude de la culture d'entreprise est à la fois pratiquée par les gestionnaires mais également et surtout par les historiens car la culture d'entreprise est très souvent le résultat d'un processus temporel.

Elle existe par défaut sans que quiconque ne l'ait mise en place. Ainsi de manière volontaire ou non, la culture de l'entreprise s'installe au fil du temps.

Elle a besoin « pour vivre » de changements, d'activités, de crises, de personnalité différente ...

L'histoire et donc le ciment dans lequel vont prendre les différentes composantes au fur et à mesure « des histoires » de l'entreprise.

Elle va servir de point d'ancrage et ainsi permettre une certaine stabilité de l'identité de l'organisation dans le temps malgré les crises quelles pourras traverser.

Cette fonction est d'autant remarquable en cas de fusion.

Le conflit important qui peut naître entre deux cultures entreprises différentes la démontre.

**1-3- Les approches théoriques**

De multiples explications de la culture organisationnelle que nous allons voir dans la partie suivante.

**1-3-1-Approches selon les théories de l'organisation**

Pour entamer ce point, il est pertinent d'explorer les différentes approches théoriques en matière d'organisation.

**A- L'approche classique (Mécaniste)**

Cette approche, initiée par des penseurs tels qu'Henri Fayol et Frederick Taylor, met l'accent sur la structure formelle de l'organisation et la gestion efficace des tâches. Elle se concentre sur des principes tels que la division du travail, l'autorité hiérarchique et la rationalisation des processus de travail. La culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation ;

**B- L'approche des relations humaines (Humaniste)**

Cette approche, développée par des chercheurs comme Elton Mayo, met l'accent sur les aspects humains et sociaux de l'organisation. Elle considère que les travailleurs sont motivés par des besoins sociaux et émotionnels, et met en évidence l'importance de la communication, de la collaboration et de la satisfaction des besoins des employés pour améliorer la performance organisationnelle. La culture est l'ensemble des comportements privilégiés par des personnes dans une organisation ;

**C- L'approche Systémique**

Cette approche considère l'organisation comme un système complexe composé de sous-systèmes interdépendants. Elle met l'accent sur les interactions et les relations entre les différents éléments de l'organisation, tels que les individus, les groupes, les processus, les ressources et l'environnement externe.

L'approche systémique met en avant l'importance de la coordination et de l'adaptation de l'organisation à son environnement pour assurer sa survie et sa croissance. La culture est un sous-système de l'organisation servant surtout des fins d'adaptation interne et externe ;

**D- L'approche Politique**

La culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet de luttes de pouvoir en fonction des intérêts convergents et divergents des groupes et des personnes membres de l'organisation; E- L'approche Culturelle : Cette approche met l'accent sur la culture organisationnelle et son impact sur le comportement et la performance des individus et des groupes. Elle considère que les valeurs, les croyances, les normes et les rituels partagés au sein de l'organisation influencent la manière dont les membres perçoivent, pensent et agissent, et peuvent contribuer à la création d'une identité organisationnelle distincte. La culture est l'ensemble des symboles et des mythes, des croyances et des valeurs qui définissent une organisation

**E- L'approche Culturelle**

Cette approche met l'accent sur la culture organisationnelle et son impact sur le comportement et la performance des individus et des groupes. Elle considère que les valeurs, les croyances, les normes et les rituels partagés au sein de l'organisation influencent la manière dont les membres perçoivent, pensent et agissent, et peuvent contribuer à la création d'une identité organisationnelle distincte. La culture est l'ensemble des symboles et des mythes, des croyances et des valeurs qui définissent une organisation ;

**F- L'approche Cognitive**

Une approche de gestion qui se concentre sur la manière dont les individus et les groupes perçoivent, traitent et utilisent les informations dans le cadre de leurs activités professionnelles. Elle se fonde sur les principes de la psychologie cognitive et vise à améliorer les performances et les résultats organisationnels en comprenant et en influençant les processus cognitifs des membres de l'organisation. La culture est l'ensemble des connaissances qui orientent la pensée et l'action dans une organisation.

**J-L'approche contingente**

Cette approche soutient que les organisations doivent s'adapter et prendre en compte les contingences externes et internes pour réussir. Elle met en évidence le fait qu'il n'y a pas de modèle organisationnel universellement applicable, mais que les structures, les processus et les pratiques doivent être adaptés en fonction des circonstances spécifiques de l'organisation et de son environnement.

**1-4- La culture d'entreprise est la combinaison de différentes sources, matériaux culturels ayant chacun ses propres caractéristiques****1-4-1- La culture nationale**

Elle est un constituant essentiel de la culture d'entreprise, elle se définit comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, elle explique sa façon de penser et d'agir. La culture offre des règles et des normes qui guident les actes des membres et servent à résoudre les conflits internes, elle est le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité (Hofstede, 1980). Elle permet d'expliquer : le partage des tâches entre les membres du groupe, les relations de pouvoir admises, etc. Les symboles et plus particulièrement le langage sont considérés comme les traces les plus visibles de la culture d'une société. En effet, nous sommes immergés dans notre culture et on voit les autres cultures à travers la nôtre ce qui accroît les différences et développe les stéréotypes qui peuvent fausser notre compréhension de la réalité. Ainsi, le regard que porte chacun de nous sur sa culture et sur les autres cultures n'est jamais objectif.

**1-4-2-La culture régionale**

Alors que l'impact d'une culture nationale est souvent considéré comme positif, une culture régionale forte peut avoir un impact mitigé, elle peut même devenir une source de problèmes à l'intérieur d'un pays (Ronen, Senkar, 1985). C'est d'ailleurs le cas dans de nombreux pays où on assiste à une opposition culturelle entre une culture régionale spécifique et une culture nationale dont la légitimité réside dans la minimisation des différences, exemple: la Corse pour la France, le Québec pour le Canada, la Catalogne pour l'Espagne, la Kabylie pour l'Algérie etc.

**1-4-3-La Culture professionnelle**

Une autre source de culture d'entreprise est la culture professionnelle qui est souvent représentée par un passé professionnel commun qui unit un métier. Généralement, elle se réfère à des formations et à des expériences équivalentes, ainsi qu'à la façon dont les groupes s'identifient au chef, au pairs et à l'avenir. Elle est une source d'identité profonde en fournissant un statut et une reconnaissance sociale.

**1-4-4- La personnalité du fondateur (préférences des dirigeants)**

La dernière source de culture d'entreprise est le fondateur qui est plus qu'un apporteur de capitaux. Il prépare l'avenir de l'entreprise selon ses connaissances, mais également en fonction de ses croyances, de sa personnalité et de sa philosophie. Après avoir présenté les sources de la culture d'entreprise, nous nous intéresserons dans ce qui suit à ses composantes (Schein, 1986).

**1-5- Les modèles de cultures nationales**

Après avoir présenté les différentes approches ayant travaillé sur la culture d'entreprise, nous passons à la présentation de certains modèles que nous avons jugés plus pertinents à étudier en commençant par celui de la Grande Bretagne.

**1-5-1- Le modèle britannique et la transmission des informations :**

Dans la culture britannique, l'organisation est assimilée au « marché de village » (Hofstede, 2010 : 359) dans lequel la détermination des choix se fait à travers les circonstances et non par les règles ou la hiérarchie. Les Britanniques considèrent que les problèmes au sein de l'entreprise peuvent être résolus via des formations afin d'assurer la cohérence de l'ensemble. Trois éléments importants ont contribué à la construction de la culture britannique : les structures familiales, la religion et le modèle politique (Geoffroy, 2008 : 2).

**1-5-1-1- Les structures familiales**

Chez les Anglais, jusqu'à l'époque médiévale, il y avait une égalité dans la succession entre les enfants, mais avec la restriction des domaines familiaux, une certaine inégalité s'est développée : le passage d'une famille nucléaire égalitaire à une famille nucléaire absolue. C'est généralement l'aîné qui bénéficie de toute la propriété familiale et les autres doivent construire leur fortune ailleurs.

**1-5-1-2- La religion et l'incitation au travail**

Au 17<sup>ème</sup> siècle, le puritain anglais Baxter rédigea aux chrétiens un guide de bonne conduite (Geoffroy, 2008 : 6) dans lequel il affirma que Dieu reconnaît les siens, et les récompense pour leur succès au travail : gaspiller son temps est le plus grave des péchés. Il leur conseille d'exercer plusieurs métiers et ne refuser aucune voie rémunératrice, car cela

allait à l'encontre des desseins de Dieu. Remarquons ici qu'il y a une incitation au travail quitte à en multiplier les métiers et professions (Geoffroy, 2008 : 6). Ce sont des idées qui se déclinent en morale pragmatique, utilitariste où ambition, entreprise et réussite seront définies comme critères de valeurs éthiques. L'oisiveté n'a pas de place au sein de cette culture, car comme l'a bien dit Benjamin Franklin (1748) cité dans (Geoffroy, 2008 : 6), « souviens-toi que le temps, c'est de l'argent ». L'esprit d'entreprise, l'éthique du profit et la dévotion à la tâche sont des valeurs qui appartiennent à une morale austère.

### **1-5-1-3- Le modèle politique et les règles de travail**

Le pouvoir politique, les lois et les règles régissant la société britannique, est le résultat d'une décision initiale des individus désirant de mettre fin à des conditions d'existence insupportables (les hommes sont menacés d'insécurité et de misère). C'est en sacrifiant leur libre arbitre à un souverain tout puissant que les individus trouveront paix et sécurité (la nature a donné à chacun un droit égal sur les choses mais l'homme est un loup pour l'homme) (Geoffroy, 2008 : 7). Le pouvoir est entre les mains de cet homme souverain qui imposera sa loi à tout le monde. Le roi, chef de l'exécutif et du pouvoir fédératif, doit agir de bonne foi, être faire et s'abstenir de porter atteinte au pouvoir législatif. De ce fait, la culture britannique pousse les entreprises à être pragmatiques et à favoriser l'action, à travers l'expérience humaine, la réussite et l'utilité. Ainsi, la tâche prime sur les relations interpersonnelles. Les individus vont au travail afin de travailler et non pour une raison sociale, ce qui confirme le non gaspillage du temps tel qu'explicité précédemment.

Au sein de cette société, les salariés peuvent changer de travail, mais la fidélité à une entreprise n'est pas une fatalité, étant donné que cela permet à l'individu d'acquérir une expérience et valoriser son curriculum vitae. Dans les situations de négociation, les Anglais recourent au compromis. Ils sont courtois et calmes, ce qui leur permet d'obtenir davantage de résultats positifs. La position hiérarchique, fortement marquée par la fonction et la catégorie, se conjugue avec un mode de communication, en apparence détendu entre supérieurs et subordonnés (Geoffroy, 2008 : 20). Oublier de tenir informer ses collègues sur des points énoncés lors d'une réunion est vu comme étant un manquement grave à la courtoisie et la coopération. Certes, il ne faut pas gaspiller le temps de travail dans les discussions personnelles, mais la transmission et l'échange des informations pertinentes sont fondamentaux.

**1-5-2- Le modèle allemand et la communication formelle**

Selon la culture allemande, l'organisation parfaite est une « machine bien huilée » (Hofstede, 2010 : 359) où l'intervention de la direction se limitait aux exceptions, et c'est aux règles d'arranger tout problème. Les Allemands résolvent les problèmes par le recours à la loi. La métaphore de la machine bien huilée a un aspect positif pour les Allemands. En effet, pour Barmeyer et Davoine (2008 : 3), c'est une métaphore qui concerne et qui est appliquée à une nation connue pour l'exportation des machines-outils en plus du fait qu'elle représente une vision instrumentale de l'organisation (c'est ce qui reflète la gestion en Allemagne). En d'autres termes, au sein des entreprises allemandes, le contrôle est moins lié à la hiérarchie, mais lié à la répartition des responsabilités, la standardisation des processus de travail et des routines, un consensus et une participation à la prise des décisions. Cette vision peut être expliquée par le système de formation professionnelle, le système de relation professionnelle, le mode de gouvernance, l'histoire et la religion du pays. Ce sont tous ces éléments qui expliquent la culture allemande et dans lesquels elle prend tout son sens. Selon Barmeyer et Davoine (2008 : 3), la spécificité du modèle allemand réside dans le fait que la négociation et le consensus règnent entre les principaux acteurs institutionnels. Ce qui fait la force de l'Allemagne est l'interdépendance entre différents acteurs économiques comme nous le verrons dans les modèles d'intelligence économiques développés dans le chapitre suivant.

Notons l'existence d'une convention entre les différentes branches (par exemple l'industrie métallurgique, le bâtiment, ...) considérées par les partenaires sociaux comme une négociation assurant la canalisation des conflits sociaux et permettant d'aboutir à des compromis (Barmeyer et Davoine, 2008 : 6). Il existe des conventions collectives qui fixent des normes de travail en termes de conditions de travail et de rémunération (Barmeyer et Davoine, 2008 : 5). En d'autres termes, il s'agit d'une gestion concertée longtemps considérée comme facteur clé de succès du modèle rhénan, car elle garantit l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise, l'augmentation de la productivité et la qualité du travail et des produits. Les Allemands utilisent une communication formelle, explicite, qui précise la conduite à suivre (Barmeyer et Davoine, 2008 : 7).

Le supérieur hiérarchique considère les subordonnés comme étant des individus qui travaillent avec lui et non pour lui. Les Allemands ont une notion du temps différente des autres pays. Ils agissent dans un temps linéaire qui est un temps du devenir et du progrès (ils ont une vision à long terme) Barmeyer et Davoine (2008).

**1-5-3-Le modèle français et la centralisation des décisions**

Le modèle culturel français est décrit comme une « pyramide d'individus » (Hofstede, 2010 : 359) où le dirigeant se trouve au sommet de la hiérarchie, puis viennent les autres niveaux distincts. La résolution des problèmes doit se faire par le supérieur hiérarchique. En France, nous parlons d'une hiérarchie forte et unique qui classe les individus en groupes selon des rangs (Barmeyer et D'avoine, 2008 : 15). Cela est dû au fait que les rois de France au Moyen Âge ont instauré un système féodal centralisé et hiérarchisé. Pour les Français, la question de subordination dépasse le degré de distance hiérarchique. La France est considérée comme un pays très centralisé (Hofstede, 2010). Sa capitale est le centre de tout : affaires, siège du gouvernement, centre de la presse, l'enseignement et les arts.

**1-5-4- Le modèle japonais et le travail collaboratif**

La société nippone se caractérise par neuf dimensions qui, selon Meier et Verne (2013 :7), sont la fierté nationale, l'honneur, le recours à la vertu, le respect de la tradition qui traduit le poids de leur histoire, le respect de l'autorité, le conformisme social, le consensus donc l'harmonie, le sens du travail qui traduit le goût de l'effort et le pragmatisme. Ces dimensions traduisent les attitudes, la façon de penser et le comportement des japonais vis-à-vis des autres du point de vue professionnel. Notons la religion bouddhiste, confucéenne et shintoïenne<sup>4</sup> ont une forte influence sur la culture nippone.

Les entreprises japonaises sont connues pour leur volonté à travailler ensemble, leurs dévouements et leur volonté de réussir collectivement. Les membres de l'entreprise se considèrent comme une communauté ayant une vision à long terme et ayant comme référence et base, la confiance et la fidélité telles que nous les avons explicitées dans la théorie Z. Le respect de l'autorité, la priorité à la hiérarchie et la loyauté sont des valeurs et des comportements qui régissent les rapports entre les individus. Pour reprendre l'expression de Meier et Verne (2013), les entreprises japonaises et leurs départements fonctionnent comme un système militaire. En effet, les salariés ne sont pas libres d'agir comme bon leur semble, mais dévoués à une cause. C'est le cas pour les activités commerciales qui sont organisées collectivement et où les acteurs sont dévoués pour la cause poursuivie. L'indiscipline et la contestation sont des comportements qui ne sont pas admis au sein d'une société où règnent l'harmonie, le consensus et la conformité sociale. La force du modèle nippon est due à la culture collective de partage d'information.

**1-5-5- Le modèle américain et l'individualisme**

Meier et Verne (2013 : 9) pensent que la culture américaine est le contraste de la culture japonaise. Les Américains ont une vision à court terme qui se traduit par la gestion à court terme et l'aspect financier, où la rentabilité est plus importante. La culture américaine a été influencée par les Britanniques et certains immigrants du nord de l'Europe, sa description étant difficile, car elle est un dosage de cultures anglo-saxonne, italienne, française, sud-américaine, philippine et africaine.

**1-5-6- Le modèle culturel algérien et la centralisation des décisions**

Le modèle culturel algérien est caractérisé par sa forte centralisation où l'Etat est l'employeur exclusif et où les dirigeants se trouvent au sommet de la hiérarchie. La plupart des infrastructures et administrations importantes se trouvent au niveau de la capitale Alger. Les problèmes sont résolus par le supérieur hiérarchique. Il s'agit d'une hiérarchie forte, centrale et unique qui classe les individus selon leurs catégories socioprofessionnelles et leur rang social (Henni 1991, Addi 1999). Il s'agit d'un modèle culturel qui se rapproche du modèle français. Cela est dû à la colonisation des Algériens par les Français et l'héritage de leur système de fonctionnement postindépendance. Nous avancerons un peu plus d'explicitation quant à ce modèle dans le chapitre IV de ce travail. Après la présentation des modèles culturels, il est essentiel de mettre en avant l'origine de la culture organisationnelle. C'est dans ce sens que nous poursuivons cette idée dans le point suivant.

**1-6- La définition de la culture d'entreprise**

Selon **M. Thévenet**, auteur de « La Culture d'entreprise », on peut encore observer trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition.

- C'est un ensemble de références Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles.
- C'est une notion de partage dans l'organisation Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise.
- Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise.

Pour **E. Schein**, auteur de « Organisationnel Culture and Leadership », 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes ».

Pour **Crozier et Fried berg (1977 : 179)**, 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 ». La culture est considérée comme un instrument, un moyen émotionnel, affectif et intellectuel par lequel les individus traduisent leurs comportements.

Tylor (1871) cité dans (Rocher, 1992 : 101-127) définit la culture comme « un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société ». Cet auteur considère la culture comme la panoplie de valeurs, de connaissances, les us et les mœurs individuels et collectifs que la personne acquiert tout au long de sa vie.

**Pour Kotter et Heskett (1993 : 12)** considèrent « la culture comme étant des caractéristiques communes à un groupe humain donné qui se transmettent de génération en génération ». La culture est une manière de désigner les particularités et les traits distinctifs d'un groupe, ces éléments sont transmis comme des gènes des aînés aux jeunes. Pour Hofstede et al. (2010 : 15), « la culture d'entreprise est une programmation mentale, un ensemble de règles non écrites du jeu social, c'est la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe ». La culture consiste dès lors en un état d'esprit imprégné dans des schémas de pensée, de ressentir et d'agir distinguant un groupe d'individu d'un autre groupe.

La culture d'entreprise, de groupe ou organisationnelle peut être définie comme un modèle d'hypothèses de base partagées et apprises par un groupe. Celles-ci lui permettent de résoudre les problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, ce qui a assez bien fonctionné pour être considéré comme valide et être enseigné (au sens transmettre) aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir et de penser. La culture est ainsi

créée, intégrée, a évolué et manipulée par les dirigeants. C'est ce qui a été avancé par **Schein (2010 : 18) qui considère que "The culture of group can now be defined as a pattern of shared basic assumption learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration which has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problem"**.

La culture d'entreprise est considérée comme un ensemble de valeurs, normes, attitudes et comportements que les membres de l'entreprise prennent comme référence afin de travailler harmonieusement. C'est ce que Meier (2013 : 16) étaye à travers cette expression « la culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées 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 ».

### 1-7- Les composantes de la culture d'entreprise

Les différences culturelles s'expriment de plusieurs façons. Parmi les nombreux termes employés pour décrire les manifestations de la culture, on peut retenir quelques-unes dont l'association permet de cerner assez précisément le concept dans sa totalité : les symboles, les héros, les rituels et les valeurs. Représentés sous la forme de pelure d'oignon sur la figure suivante :

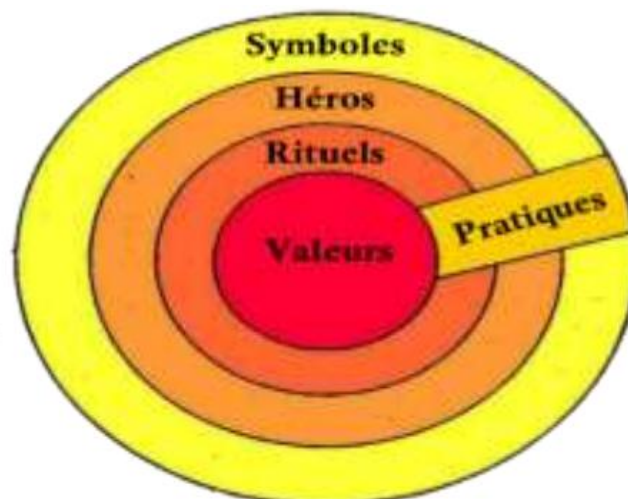
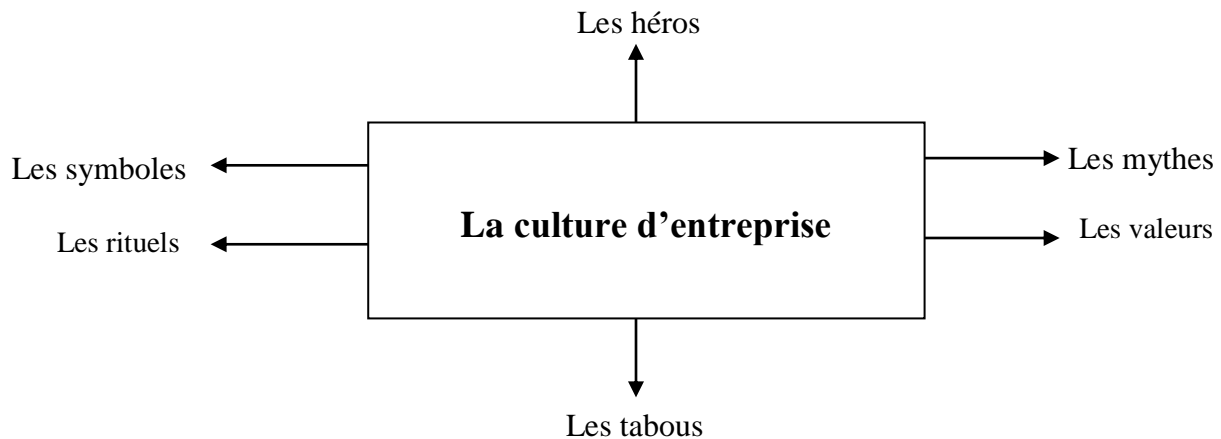


Figure N°01 : Les éléments de la culture d'entreprise.

Source: HOFSTEDE. G et all, « culture et organisation », 3<sup>ème</sup> Édition, Pearson Éducation France, Paris, 2.



**Figure N° 02 : Les éléments de la culture d'entreprise.**

*Source : HOFSTEDÉ. G et al, « culture et organisation », 3<sup>ème</sup> Édition, Pearson Éducation France, Paris, 2010.*

### 1-7-1- L'histoire

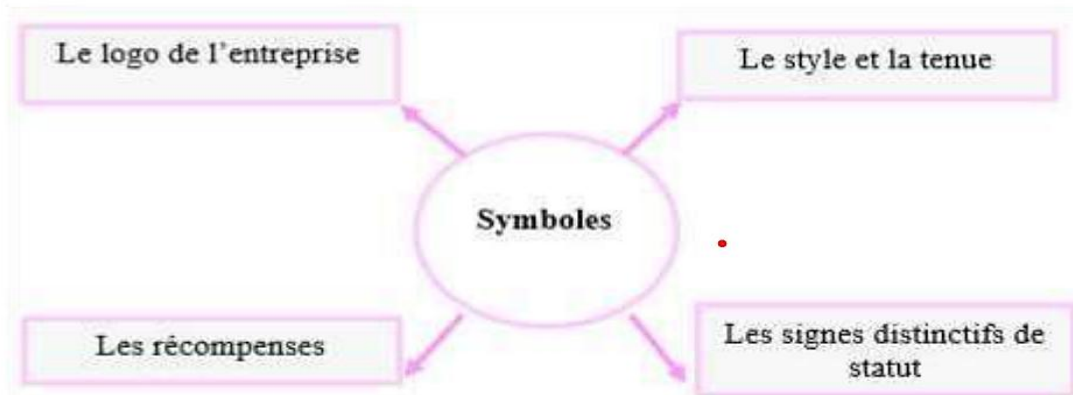
C'est une séquence unifiée d'événements, réels ou imaginaires, destinés à exprimer une valeur économique fondamentale de l'organisation, afin d'indiquer aux membres le chemin à suivre. FELDMAN et AL (1983) distinguent trois catégories d'histoires :

- **Première catégorie:** elles ont trait aux relations d'égalité ou d'inégalité, entre participants, soulignant le type de rapports hiérarchiques que l'organisation entend valoriser ;
- **Deuxième catégorie:** d'autres relatent les valeurs de sécurité, ou d'insécurité, attachées à la participation à l'organisation (conditions de congédiement ou, au contraire, de préservation de l'emploi) ;
- **Troisième catégories :** il y a enfin, les histoires qui concernent l'importance plus ou moins grande attachée au contrôle et à la supervision. Ces histoires ont pour fonction d'établir des schémas qui infléchissent les comportements des participants dans le sens des valeurs que l'organisation entend faire prévaloir.

### 1-7-2- Les symboles

Ils concernent la tenue vestimentaire, les styles architecturaux, les logos, etc. 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. Ils servent aussi d'éléments de communication tant en interne (pour le

personnel) qu'en externe. On peut représenter les principaux symboles des entreprises par le schéma suivant :



**Figure N° 03 : Les principaux symboles.**

*Source : DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5<sup>ème</sup> édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, 270.*

### 1-7-3-Les valeurs

Les valeurs sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ce sont les codes comportementaux (valeurs opérantes) qui ont forgé l'histoire de l'entreprise et ses pratiques de management et les valeurs déclarées (celles qui transparaissent dans le discours de l'entreprise). Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptées. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées<sup>20</sup>. Les membres du groupe qui ne respectent pas la norme courent le risque d'être rejetés. La frontière entre croyances, valeurs et normes n'est certes pas toujours aisée à tracer. Mais, ces éléments constituent un cadre informel pour les membres du groupe qui ne respectent pas doivent s'y soumettre au risque d'encourir des sanctions. La culture est donc un puissant mécanisme d'intégration de l'individu.

Les valeurs sont aussi des leçons stratégiques, acquises et maintenues relativement stables dans le temps parce qu'une certaine manière d'agir est meilleure que la manière opposée afin d'arriver à ses fins. Ces fins sont en réalité ce qui nous réussit. Autrement, les

valeurs peuvent être comprises comme étant des choix stratégiques que nous faisons en fonction de nos objectifs à atteindre. Ainsi, on distingue entre :

- **Des valeurs déclarées:** dont les traces sont visibles sur les documents officiels,
- **Des valeurs apparentes:** elles sont visibles, mais pas formalisées sous forme de document comme était le cas pour les valeurs déclarées. Ex : le choix d'un héros au sein de l'entreprise n'est pas documenté, mais le héros est toutefois visible.
- **Des valeurs dites opérationnelles :** elles se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire, etc. Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

#### **1-7-4-Les mythes**

Les mythes font partie de l'irréel ou de la fable, ils ont une même fonction, celle de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social. Dans l'entreprise, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir d'événements réels. Mythes et légendes remplissent ainsi différentes fonctions essentielles d'explication, de cohésion et de contrôle social. Elle peut apparaître comme responsable de tout ce qui lui arrive de positif, ou au contraire comme responsable de ses malheurs dans un environnement favorable qui aurait pu conduire au succès.

#### **1-7-5-Les héros**

Comme on l'a vu précédemment, participent le plus souvent aux mythes de l'entreprise. Il peut s'agir des fondateurs, des dirigeants qui ont su développer ou sauver l'entreprise. Il peut s'agir aussi des personnes qui serviront de références aux autres salariés.

#### **1-7-6-Les tabous**

Renvoient à ce qu'il faut publiquement taire dans l'organisation. L'argent, le sexe opposé, le pouvoir et surtout l'échec d'un projet ou d'un dirigeant, constituent ainsi des thèmes qu'il est imprudent d'aborder, surtout de façon publique.

**1-7-7-Les rites**

Selon Moscovici<sup>25</sup>, 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. » Les rites permettent l'expression des mythes. Ce sont des actes qui se répètent, ils permettent de rassembler, et les reproduire correspond à une volonté de se rassurer, en manifestant son appartenance à un groupe. Toute technique de gestion peut être comprise comme un rite par l'entreprise. Il suffit pour cela que les détenteurs du pouvoir théâtralissent cette pratique ou lui donnent de l'importance.

D'autres rites peuvent aussi être pratiqués à l'occasion d'événements plus exceptionnels : à l'embauche, l'accueil de nouveaux salariés pouvant donner lieu à un cérémonial particulier (stage, séminaire, présentation aux différents services), lors des promotions, de départs en retraite ou de mutations, lors de fêtes organisées par l'entreprise. On peut distinguer :

- **Les rites de passage:** un rite de passage comprend trois phases :
  - Séparation et rupture avec le monde profane habituel, celui de son groupe d'appartenance ;
  - Marginalisation dans un autre espace et initiation à un nouveau mode d'être;
  - Résurrection symbolique et réintégration solennelle dans la communauté avec un autre statut ;
- **Les rites d'institution :** tout rite tend à consacrer et à légitimer, et permet une transgression des limites d'ordre social et d'ordre mental. Le rite institue, en ce qu'il sanctionne et sanctifie, un ordre établi ; il encourage le ou les promus à vivre selon les attentes de son groupe ;
- **Les rites d'initiation :** dans les sociétés traditionnelles, de nombreux rites qui accompagnent les cérémonies d'initiation sont à la fois la représentation d'un écrit, d'un mythe (origine du monde, vie des ancêtres, etc.) et une opération de consécration. Les rites d'initiation permettent aux jeunes gens de changer de classe d'âge ou de statut.

À travers ses mythes, ses héros, ses symboles, ses rites et ses tabous, l'entreprise parvient à créer un état d'esprit qui permet la mobilisation du personnel autour des valeurs clés de l'entreprise.

**Section 02 : Les conteurs de la culture d'entreprise.**

**2-1- Les caractéristiques de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise présente des caractéristiques que nous présenterons sous forme de tableau.

**Tableau N°01 : Les caractéristiques de la culture d'entreprise.**

Les caractéristiques	Explications
<b>Un phénomène collectif</b>	Elle consiste à associer les membres de l'organisation(groupe social)à travers leur union autour de valeurs et de normes qu'ils partagent.  La culture d'entreprise est considérée comme un univers dans laquelle les acteurs de l'entreprise communiquent et perçoivent ce qui les différencie des autres groupes d'acteurs.
<b>Procède d'une activité symbolique omniprésente</b>	Elle permet aux personnes constituant un groupe d'échanger des informations en dépassant les règles formelles via des représentations que les acteurs externes à l'organisation ne peuvent pas comprendre. Les symboles peuvent être des noms, des logos ou encore des emblèmes qui évoquent des idées spontanées associées aux caractéristiques de l'entreprise donnant ainsi lieu au processus d'identification.
<b>Associée à l'apprentissage et à la transmission</b>	Cette association se fait par la répétition et l'interaction.  Selon Meier, c'est à travers la culture que s'organise la continuité du groupe qui va converger vers des postulats identiques et les transférer aux nouveaux membres.  La culture d'entreprise a comme attribut de raviver à travers des pratiques particulières le passé commun et les transférer aux nouvelles générations qui vont l'intégrer. Pour cela, elle a recours aux rites, aux cérémonies et à la valorisation de certains mythes.
<b>Construction sociale qui évolue avec le temps</b>	La culture d'entreprise est le résultat d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menés au cours de son histoire. Il y a évolution de la culture de la firme au cours de sa croissance, notamment à travers les situations réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture.
<b>Assure la cohérence interne</b>	Etant un système de valeurs et de règles structurées, la culture est caractérisée et permet la cohérence interne.
<b>Un dedans par rapport à un dehors</b>	La culture d'entreprise crée un monde qui permet de réunir autour d'une même structure des acteurs et de les distinguer des autres employés. Elle crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont

	déterminer les attitudes des acteurs de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.
--	--

*Source : Meier (2013 : 16-19).*

## **2-2-Les types de la culture d'entreprise**

Il existe différents types de culture d'entreprise, chacun ayant des caractéristiques propres. Les cultures d'entreprise peuvent être classées en plusieurs catégories, les principales étant les suivantes

### **2-2-1- Culture de la performance**

Les entreprises qui mettent l'accent sur l'efficacité ont une culture de la performance. Les employés sont motivés par les résultats et sont tenus de respecter les délais et les objectifs fixés.

### **2-2-2- Culture de la collaboration**

Les entreprises qui valorisent le travail d'équipe favorisent bien souvent la collaboration à long terme. Les employés travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs et il y a une forte culture de la communication et de la coopération.

### **2-2-3- Culture de l'innovation**

Les entreprises qui valorisent la créativité ont une culture de l'innovation. Les employés sont encouragés à penser de manière innovante et à proposer des idées novatrices pour améliorer les processus et les produits.

### **2-2-4- Culture de la sécurité**

Les employés sont formés pour prendre en compte les risques potentiels et travailler de manière sûre pour éviter les accidents et les incidents.

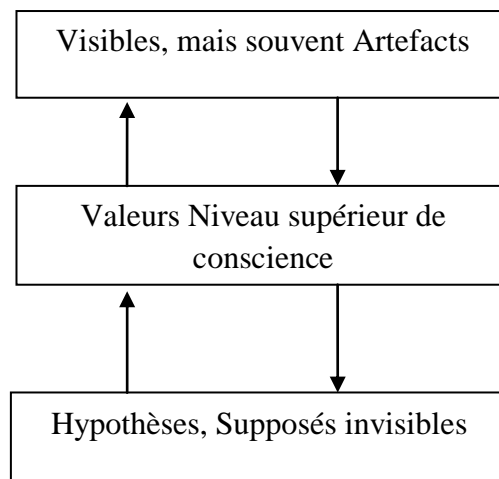
### **2-2-5- Culture de l'éthique**

Les entreprises qui valorisent les principes moraux ont une culture de l'éthique. Les employés sont formés pour respecter les normes éthiques et les règles de conduite de l'entreprise.

Il est important de noter que les grandes entreprises peuvent avoir plusieurs types de culture d'entreprise et que ces derniers peuvent également évoluer au fil du temps. En tant que chef d'entreprise, vous devez donc comprendre les différents types de culture d'entreprise et savoir comment les utiliser pour renforcer vos équipes.

### 2-3-Les niveaux de la culture d'entreprise

Pour Schein, la culture d'entreprise correspond à « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte que l'on puisse les considérer comme valables, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir penser et sentir les problèmes de l'action collective ». Selon Edgard Schein, la culture organisationnelle opère sur trois niveaux qui diffèrent en fonction de leur degré de visibilité et d'accessibilité par les membres d'une organisation.



**Figure N° 04 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle distingués par E. Schein Indéchiffrables.**

*Source : M.J. Hatch : « Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples ». Ed. De Boeck Université, 2008, p226.*

#### 2-3-1-Les artefacts

Sont les manifestations les plus concrètes et visibles de la culture d'organisation. Ils comprennent à la fois les objets et créations physiques ainsi que les comportements concrets des membres d'une organisation.

Les artefacts ne sont pas la culture, mais ils constituent son aspect le plus visible et accessible et ils contribuent à la reproduction des valeurs et hypothèses de base sous-jacentes. Au niveau des artefacts, la culture spécifique d'une organisation se manifeste par exemple à travers l'architecture et l'organisation de l'espace, les façons de s'habiller, le langage, ou à travers un certain nombre de cérémonies et de rituels, références à des personnages mythiques dans l'histoire de l'organisation, des chartes, logos, slogans... Les artefacts sont faciles à observer, mais beaucoup plus difficiles à interpréter.

### **2-3-2- Les valeurs d'une organisation Constituent le deuxième niveau de la culture**

Elles guident les comportements des membres d'une organisation. Contrairement aux artefacts, les valeurs sont difficiles à observer directement, il faut donc les solliciter à travers des entretiens ou les induire à partir de l'observation des artefacts. Très souvent, les valeurs auxquelles souscrivent consciemment les membres d'une organisation reposent elles-mêmes sur des croyances plus profondes, que Schein appelle des « hypothèses de base ». Pour réellement déchiffrer la culture d'une organisation, il faut donc chercher à comprendre ces dernières.

### **2-3-3- Les hypothèses (croyances)**

Les hypothèses de base sont des croyances profondes dont les membres d'une organisation ne sont généralement pas conscients et qui sont le plus souvent considérées comme allant de soi (taken for granted). Comme nous allons le voir plus loin, les hypothèses de base se développent lorsque des comportements associés à des succès sont répétés et donnent naissance, dans le temps, à des valeurs plus générales qui favorisent à leur tour la reproduction de ces comportements.

Avec le temps, les acteurs sont de moins en moins conscients des valeurs qui orientent leurs comportements, et ces valeurs se transforment ainsi en hypothèses de base qui définissent la nature de la réalité à laquelle « croît » un acteur donné. L'ensemble des hypothèses de base dans une organisation forment son paradigme culturel. Un paradigme culturel est une constellation relativement cohérente de croyances profondes qui concernent la relation d'une organisation avec son environnement, la nature de la réalité et de la vérité, de la nature humaine, de l'activité humaine, et des relations. Ces paradigmes régissent l'adoption de normes et de valeurs, et guident ainsi les comportements et les créations des acteurs.

### **2-3-4- L'interaction entre ces trois niveaux Les trois niveaux de culture organisationnelle**

Sont interdépendants. Lorsqu'une valeur est véritablement partagée au sein d'une organisation et pas seulement proclamée, elle est alignée sur le paradigme culturel de cette organisation et se manifeste au niveau de l'artefact. Par exemple, la valeur entrepreneuriale revendiquée d'une entreprise doit se trouver au niveau des artefacts. C'est-à-dire dans la façon dont elle parle et interagit, la façon dont les espaces sont agencés, la façon dont les ressources sont allouées, les projets sont évalués, etc. De même, on s'attendrait, par exemple, à ce que le paradigme culturel de cette entreprise s'aligne sur la vision de l'environnement comme source d'opportunités et de l'individu comme porteur d'idées et d'initiatives. Une des caractéristiques clés de la culture est donc sa cohérence et, en conséquence, sa stabilité dans le temps. Une culture d'organisation se développe lentement pour aboutir à un système cohérent d'hypothèses de base, de normes et de valeurs et leurs manifestations, les artefacts. Ce sont l'interdépendance des trois niveaux et l'absence de réflexion des acteurs sur leurs hypothèses de base qui rendent difficile le changement d'une culture d'organisation. Comme nous le verrons plus loin, le changement culturel présuppose nécessairement l'apparition de contradictions ou de tensions au sein ou entre les différents niveaux.

#### **2-4- Les limites de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise présente certes des avantages en jouant un rôle interne et externe d'une importance primordiale, sauf qu'elle présente des limites (Thevenet, 2007 : 6-7) ou des manques tels que nous le verrons ci-après.

##### **2-4-1- Le nombrilisme**

Le nombrilisme est le fait de regarder sa propre culture, de parler de soi, de discuter des hypothèses, chercher des confirmations, des infirmations et dégager les traits de la culture. Il s'agit alors de l'effet miroir. Travailler sur la culture revient à expliquer son fonctionnement et non de porter des jugements. Lorsqu'une réflexion est portée sur la culture dans un processus de changement, les auteurs se confrontent à des difficultés de dépasser l'effet miroir afin d'utiliser ce constat dans l'action. Le nombrilisme conduit au narcissisme, autrement dit, à l'admiration de soi-même.

Nous considérons qu'il n'y a pas d'analyse de la culture d'entreprise qui fasse qu'il y ait une certaine objectivité au niveau interne, d'où la nécessité d'une vue externe afin d'éviter les freins aux changements. Cela sera développé dans le point suivant.

##### **2-4-2- Le frein au changement**

La culture est considérée comme un héritage et un patrimoine que nous devons sauvegarder, car elle est une justification de ce qui s'est passé. Quelques expressions peuvent être présentées afin d'illustrer cet avancement : « nous avons toujours fait comme cela depuis toujours et cela a toujours marché » ; « nous sommes les meilleurs fabricants au monde de chaises à porteur et nous le resterons... » (Thevenet, 2007 : 7).

Par ailleurs, Rouleau (2007 : 137) considère que la cohérence qu'assure la culture n'est pas continue. En effet, elle est complexe et mouvante au gré des événements et des changements. Les individus peuvent véhiculer des valeurs différentes et parfois des objectifs divergents.

### **2-4-3-L'intuition ou la méthode**

Chacun possède une idée de la culture de son entreprise qui résulte d'une perception forte et d'une analyse des événements qui se sont passés au sein de l'entreprise, mais la question à se poser est la suivante : est-ce réellement la culture qui a fait qu'il y ait ces événements ? Autrement dit, il ne s'agit pas de suivre son intuition, mais essayer d'être le plus méthodologique possible. Néanmoins, les limites de la culture d'entreprise ne remettent pas en cause son utilité et son importance, mais alertent des risques inhérents à son utilisation (Thevenet, 2007).

Nous pouvons retenir de cette section que la culture d'entreprise représente un ensemble de variables : les valeurs, l'histoire, le métier, les normes, les rites, les mythes, les symboles qui permettent de donner un caractère unique et distinct à l'entreprise qui, si elle (la culture d'entreprise) est bien gérée, représenterait un actif stratégique. Ce qui est important à retenir, c'est que la culture d'entreprise soit un outil, un instrument managérial qui conduirait à la performance et à la compétitivité de l'entreprise, en assurant la cohérence et la cohésion des comportements et des activités en son sein. Néanmoins, cette cohérence pourrait ne pas durer dans le temps si les responsables ne prennent pas les mesures nécessaires, c'est-à-dire maintenir les composantes de la culture les plus profondes et faire évoluer celles nécessaires pour faire face aux changements de l'environnement, et l'émergence de sous cultures ou objectifs divergents.

### **2-5-L'objectif d'une culture d'entreprise**

L'objectif d'une culture d'entreprise est de créer un environnement de travail qui favorise la performance, la motivation et la satisfaction des employés. Une culture d'entreprise

forte est un élément clé pour la réussite de l'entreprise car elle établit un climat de confiance et de respect mutuel entre les employés, les clients et les actionnaires.

Il est important d'avoir une bonne culture d'entreprise car elle permet de :

- 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.
- Favoriser l'attraction et la rétention des nouveaux talents : une bonne culture d'entreprise aide à attirer les meilleurs collaborateurs. Les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus enclins à rester dans l'entreprise.
- Améliorer la qualité des relations clients : Les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus enclins à offrir un bon service client.
- Renforcer la réputation de l'entreprise : Les entreprises qui ont une culture d'entreprise forte ont généralement une meilleure réputation (image de marque) auprès des clients, des employés et des actionnaires.

En résumé, l'objectif d'une culture d'entreprise est de créer un environnement de travail qui favorise la performance, la motivation et la satisfaction des employés.

Avoir une culture d'entreprise forte est important pour améliorer la performance des employés, favoriser la rétention des talents, améliorer la qualité des relations clients et renforcer la réputation de l'entreprise. Les chefs d'entreprise doivent donc s'efforcer de renforcer leur culture d'entreprise pour assurer la réussite de leur entreprise.

## **2-6- Le rôle de la culture d'entreprise**

Le rôle interne de la culture d'entreprise est d'assurer la cohérence au niveau interne entre les différents membres et niveaux de l'entreprise (Meier, 2013 : 22-23). Son rôle externe est d'assurer à l'entreprise une certaine adaptation aux aléas externes, donc une adaptation à l'environnement. Le plus important est de permettre à l'organisation de développer un esprit d'anticipation afin d'être proactive. C'est ce que nous tenterons de démontrer dans le troisième et quatrième chapitre de cette thèse. Nous commencerons par détailler le rôle externe de la culture d'entreprise, puis son rôle interne.

### 2-6-1- Le rôle externe de la culture de l'entreprise

Nous présenterons le rôle externe de la culture d'entreprise sous forme de points comme suit :

- a. **La délimitation des frontières de l'entreprise :** La culture d'entreprise procure une identité propre à l'entreprise en la distinguant des autres firmes de l'environnement, elle lui donne ainsi une certaine spécificité.
- b. **La convergence des individus dans la même direction :** Cette convergence est possible grâce à la lutte contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Il s'agit d'un socle sur lequel les membres de l'entreprise peuvent s'appuyer.
- c. **La précision de ce qu'est l'entreprise (par rapport à son environnement) :** Cette précision permet aux groupes sociaux de vivre et de se développer au sein de l'environnement. Nous remarquons que le rôle externe de la culture est l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe.

### 2-6-2- Le rôle interne de la culture de l'entreprise

Nous présentons le rôle interne de la culture d'entreprise sous forme de points.

- a. **La cohabitation et la coopération des individus au sein d'une organisation :** L'organisation est dotée de personnes d'origine, de formation et d'intérêts différents. La culture d'entreprise fait en sorte de les converger vers les objectifs de l'entreprise et réduire ainsi les divergences.
- b. **Un facteur d'intégration :** Mobiliser les individus afin d'accroître la performance de l'entreprise, et ce à travers l'instauration d'un certain nombre de fondements (croyances, hypothèses), afin que les groupes travaillent ensemble et de façon cohérente. Elle permet aussi aux nouveaux arrivants de s'adapter en acquérant rapidement les réflexes et les pratiques de l'entreprise, et travailler efficacement et convenablement avec les autres acteurs.

- c. **La mise en place de mécanismes de contrôle et de coopération :** Il s'agit de la mise en place de règles, de procédures et de moyens de régulation dans le but d'assurer une certaine cohérence et coopération des membres de la firme. Il y aurait ainsi une implication cognitive et émotionnelle favorable des acteurs de l'entreprise.
- d. **L'amélioration de la qualité du travail des salariés :** La culture est une dimension importante qui facilite les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques, elle s'avère importante à la gestion de l'entreprise.

## **2-7- Influence de la culture d'entreprise sur la qualité de vie au travail**

La culture d'entreprise est un facteur déterminant pour la qualité de vie au travail, elle englobe les valeurs, croyance, comportement et pratiques partagées au sein d'une organisation, et a des répercussions directes sur la satisfaction, la motivation et le bien être des employés, cette section examine comment la culture d'entreprise influence la QVT.

### **2-7-1-Influence sur la satisfaction des employés**

#### **2-7-1-1- Valeurs et croyances partagées**

Une culture d'entreprise qui promeut des valeurs positive telles que l'intégrité, le respect et la reconnaissance, crée un environnement où les employés se sentent valorisés, Ces valeurs renforcent le sentiment d'appartenance et augmentent la satisfaction au travail.

#### **2-7-1-2- Communication et collaboration**

Une communication ouverte et transparente favorise la confiance et la collaboration entre les employés. Les entreprises qui encouragent les échanges d'idée et la participation active des employés voient généralement une amélioration de la satisfaction au travail, car les employés se sentent entendus et valorisés

### **2-7-2- Impacte sur la motivation et la productivité**

#### **2-7-2-1-Leadership et management**

Le style de leadership et les pratiques de management ont un effet direct sur la motivation des employés. Un leadership inspirant et un management qui soutient le développement personnel des employés peuvent stimuler la motivation et, par conséquent, augmenter la productivité.

**2-7-2-2- Reconnaissance et récompenses**

Bien établis, qui alignent les contributions des employés avec les objectifs de l'entreprise, renforcent la motivation. Les employés qui voient leurs efforts reconnus et récompensés sont plus enclins à être engagés et productifs.

**2-7-3- Réduction du stress et amélioration du bien-être****2-7-3-1- Équilibre travail-vie personnelle**

La culture d'entreprise qui promeut un bon équilibre entre le travail et la vie personnelle aide à réduire le stress et améliorer le bien-être général des employés, des politiques telles que le travail flexible, les congés payés, et les initiatives de bien-être contribuent à un environnement de travail sain et équilibré.

**2-7-3-2- Environnement de travail**

Un environnement de travail physique et psychologique positif est crucial pour le bien-être des employés. Les entreprises qui investissent dans des espaces de travail ergonomiques, sûrs et esthétiquement agréables, ainsi que dans des programmes de soutien psychologique, voient une amélioration significative du bien-être de leurs employés.

La culture d'entreprise est un levier puissant pour améliorer la qualité de vie au travail. En comprenant et en optimisant les différents éléments de la culture d'entreprise, les organisations peuvent créer un environnement de travail qui favorise la satisfaction, la motivation, la productivité et le bien-être de leurs employés.

**2-8- L'objectif d'une culture d'entreprise**

L'objectif d'une culture d'entreprise est de créer un environnement de travail qui favorise la performance, la motivation et la satisfaction des employés. Une culture d'entreprise forte est un élément clé pour la réussite de l'entreprise car elle établit un climat de confiance et de respect mutuel entre les employés, les clients et les actionnaires.

Il est important d'avoir une bonne culture d'entreprise car elle permet de :

- 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.

- Favoriser l'attraction et la rétention des nouveaux talents : une bonne culture d'entreprise aide à attirer les meilleurs collaborateurs. Les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus enclins à rester dans l'entreprise.
- Améliorer la qualité des relations clients : Les employés qui se sentent valorisés et qui sont motivés par les valeurs de l'entreprise sont plus enclins à offrir un bon service client.
- Renforcer la réputation de l'entreprise : Les entreprises qui ont une culture d'entreprise forte ont généralement une meilleure réputation (image de marque) auprès des clients, des employés et des actionnaires.

En résumé, l'objectif d'une culture d'entreprise est de créer un environnement de travail qui favorise la performance, la motivation et la satisfaction des employés.

Avoir une culture d'entreprise forte est important pour améliorer la performance des employés, favoriser la rétention des talents, améliorer la qualité des relations clients et renforcer la réputation de l'entreprise. Les chefs d'entreprise doivent donc s'efforcer de renforcer leur culture d'entreprise pour assurer la réussite de leur entreprise.

### **Conclusion**

La culture d'entreprise est un outil principal de la socialisation des individus qui y travaillent. Elle agit sur leur motivation et permet d'éviter l'apparition de certaines sources potentielles de démotivation. Elle est ainsi garante par exemple d'une certaine cohérence au sein de l'entreprise. La culture profonde d'une entreprise devrait être respectée si l'on veut que les individus se reconnaissent en elle et y soient sensibles. Il conviendrait néanmoins de ne pas oublier que la culture ne constitue pas un absolu, et que les problèmes de management ne soient pas culturels, mais que la culture devrait être, si possible, un moyen pour en faciliter la solution.

Néanmoins, il n'est pas toujours sûr et évident de pouvoir assurer la motivation de la totalité des acteurs de l'entreprise. Il n'y a pas de position concurrentielle ou de leader sans l'existence de valeurs et de visions. Il n'existe pas d'image d'entreprise sans éthique.

Ce sont là des facteurs ou des éléments qui permettraient aux entreprises de s'affirmer aussi bien sur le marché national qu'international. Chaque entreprise bâtit sa culture en

fonction de son histoire, sa taille, sa situation géographique, sa technicité, ses projets et sa stratégie. Il n'existe pas de culture universelle ou parfaite qui soit adaptée aux changements.

Cette définition de la culture d'organisation se traduit par trois points :

**Premièrement**, la culture est perçue par les individus sur la base de leur vécu quotidien au sein d'une organisation. La culture est donc beaucoup plus qu'un ensemble de normes et valeurs décrétées par la direction. Elle est ancrée au niveau des interactions quotidiennes et de leur perception par tous les membres de l'organisation.

**Deuxièmement**, que les perceptions constituant la culture soient partagées dans une organisation. Comme on le verra plus loin, le degré de partage de normes, valeurs et croyances est l'un des paramètres qui permet de juger si une culture d'organisation est « forte ».

**Troisièmement**, le concept de culture d'organisation est une catégorie analytique, c'est-à-dire qu'il cherche à décrire et à comprendre les éléments spécifiques d'une culture d'organisation donnée sans nécessairement porter de juge.

---

# *Chapitre II :*

## *La Qualité de Vie au Travail (QVT)*

---

**Introduction**

La qualité de vie au travail (QVT) est devenue un majeur dans les organisations contemporaines, influençant non seulement le bien-être des employés mais aussi la performance globale des entreprises. Alors que le monde du travail évolue avec l'émergence de nouvelles technologies, des pratiques managériales innovantes et des attentes sociétales croissantes, comprendre et améliorer la QVT est crucial pour le succès à long terme des organisations.

Historiquement, la qualité de vie au travail se concentrait principalement sur des aspects physiques et ergonomiques, tels que la sécurité et le confort des lieux de travail.

Cependant, les définitions et les approches de la QVT se sont élargies pour inclure des dimensions psychologiques, sociales et organisationnelles. Aujourd'hui, la QVT englobe le climat de travail, la reconnaissance, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, et le développement professionnel.

Ce mémoire explore les multiples facettes de la qualité de vie au travail, en examinant les facteurs qui l'influencent, les bénéfices pour les employés et les employeurs, ainsi que les stratégies efficaces pour sa promotion. Nous aborderons également les défis contemporains liés à la QVT dans différents contextes organisationnels.

En définitive, ce travail s'inscrit dans une volonté de contribuer à un environnement de travail plus sain et plus épanouissant, en soulignant l'importance d'une approche intégrée et proactive pour optimiser la qualité de vie au travail. Des actions menées dans environ 180 établissements des secteurs sanitaires et médico-sociaux illustrent ce point de vigilance : « La Qualité de vie au travail s'appréhende surtout au regard d'enjeux locaux et d'une situation concrète. Il appartient à chaque établissement de construire son propre chemin de qualité de vie au travail.

**Section 01 : L'historique de la qualité de vie au travail.****1. L'évolution de la qualité de vie au travail :**

La qualité de vie au travail (QVT) a évolué de manière significative au fil des décennies, reflétant les changements dans les conditions de travail, les attentes des employés et les perceptions sociétales.

**A. Les premières Réformes (19<sup>e</sup>–début 20<sup>e</sup> siècle)**

Les premières préoccupations liées à la QVT apparaissent avec les réformes sociales de la Révolution Industrielle. Les conditions de travail dans les usines étaient souvent extrêmement difficiles, avec de longues heures, des conditions insalubres et un manque de sécurité. Les mouvements ouvriers et les syndicats ont commencé à plaider pour des améliorations, comme la réduction du temps de travail, des conditions plus sûres et un salaire équitables.

**B.L'Émergence de la Gestion Scientifiques (début 20<sup>e</sup> siècle)**

Frederick Taylor, avec ses principes de la gestion scientifique, a mis l'accent sur l'efficacité et la rationalisation du travail. Bien que sa méthode ait visé à améliorer la productivité, elle a souvent négligé les aspects humains du travail, entraînant une insatisfaction parmi les travailleurs.

**C.Les années 1950-1970 : Le développement du management et de la psychologie du travail**

Au cours de cette période, les recherches en psychologie du travail et en management ont commencé à s'intéresser davantage au bien-être des employés. Les théories de l'automatisation et du travail en équipe ont introduit des concepts comme la satisfaction au travail et l'engagement des employés. L'ergonomie et la santé au travail ont gagné en importance, avec une prise de conscience croissante des effets de l'environnement de travail sur le bien-être physique et mentale des employés.

**D.Les années 1980-1990 : L'émergence de la QVT Moderne**

Cette période marque un tournant significatif avec l'émergence des concepts de qualité de vie au travail dans le sens moderne. La QVT devient une notion intégrée dans les stratégies d'entreprise, influencée par les travaux sur la gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle. Les entreprises commencent à adopter des politiques pour améliorer l'équilibre travail-vie personnelle, la reconnaissance des performances et la participation des employés à la prise de décision.

**E. Les années 2000 à aujourd'hui : Une Approche Globale et Intégrée**

Avec la mondialisation et les changements technologiques, la QVT est désormais perçue de manière plus holistique. L'accent est mis sur la santé mentale, le bien-être émotionnel, et la flexibilité au travail. Les entreprises investissent dans des programmes de bien-être intégrés, des environnements de travail flexibles, et des politiques de diversité et d'inclusion. La QVT est devenue un critère clé pour attirer et retenir les talents, et est souvent associée à la performance organisationnelle et à la responsabilité sociale des entreprises.

L'évolution de la qualité de vie au travail reflète ainsi que une prise de conscience croissante de l'importance du bien-être des employés et de son impact sur la performance et la durabilité des organisations. Cette perspective historique permet de comprendre comment les préoccupations et les approches en matière de QVT ont évolué et continuent de se transformer en réponse aux changements sociétaux et économiques.

**1-1-Que-est ce qu'une démarche QVT ?**

En juin 2013, l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a précisé que « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises » (...) « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. » (...) « Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social. Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

Dans le secteur public, l'amélioration de la qualité de vie au travail est donc une démarche qui regroupe toutes les actions qui permettent de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents. Il s'agit d'un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail (contenu, organisation,...) à des fins de développement des personnes et des services.

### **A. Une démarche et non une thématique**

À la notion de QVT, est associée la notion de « démarche ». La QVT est d'abord une façon de construire et de conduire l'action collective qui permet d'articuler les objectifs d'amélioration des conditions de travail et ceux de qualité de service rendu aux usagers. Il s'agit d'un cadre pour l'action qui permet de déterminer de façon collective et partagée des objets particuliers de travail et de s'engager sur des thématiques particulières comme, par exemple, le management, le télétravail, la prévention des risques professionnels, la prévention des risques psychosociaux (RPS), la gestion de l'absentéisme, les actions favorisant le maintien dans l'emploi, la conduite d'un projet de réorganisation. La démarche QVT doit s'appuyer sur les situations concrètes de travail et la participation des agents. Elle a donc pour objet de produire des plans d'actions indépendamment des sujets particuliers traités mais en leur donnant une dimension spécifique.

- Une démarche QVT n'est donc pas un nouveau sujet autonome à traiter, par exemple pour remplacer le sujet des RPS, ni une nouvelle thématique se surajoutant à celles déjà en cours de mise en œuvre.
- La thématique de la QVT ouvre un nouveau cadre d'action collective pour piloter une organisation publique de façon plus cohérente et plus en lien avec le travail des agents et avec leur participation.

### **B. Une démarche qui permet une vision globale de l'activité l'administration**

La démarche QVT ne peut pas être envisagée comme « isolée » des projets en cours ou à venir dans la structure : réorganisation, changement de logiciel, évolution des missions d'un service...

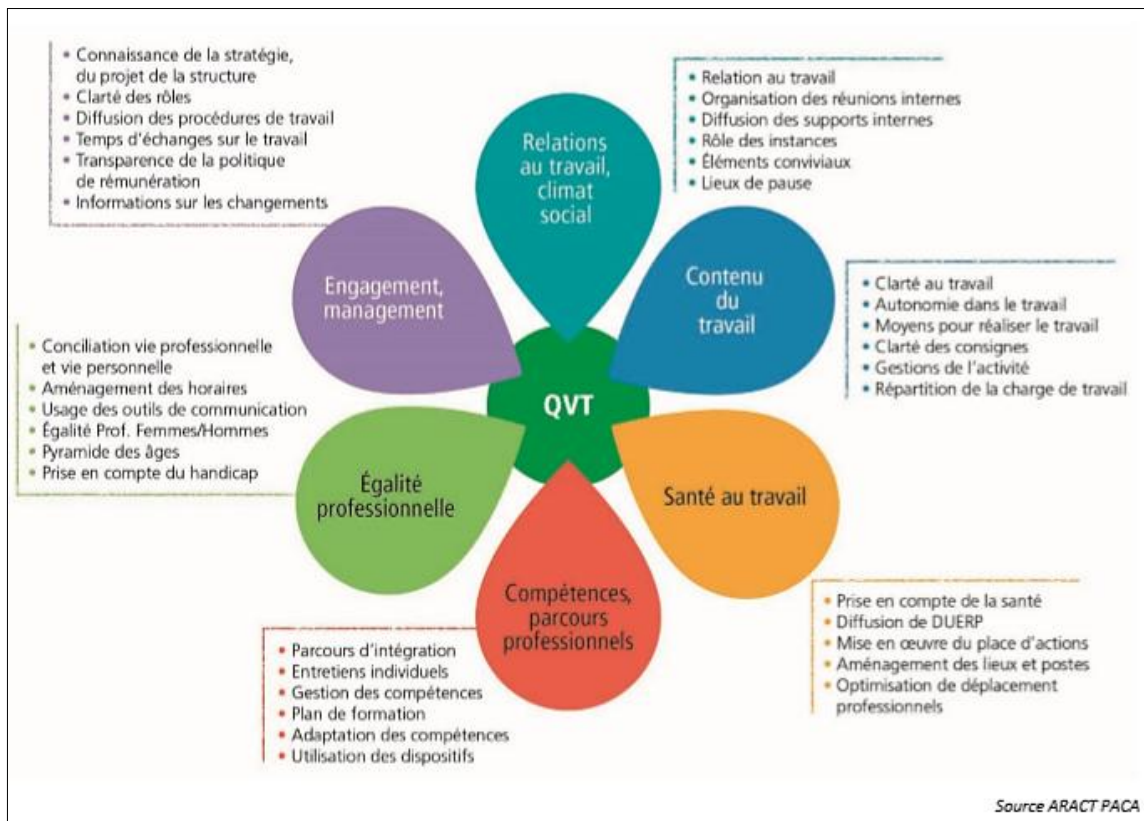
Par opposition à une vision en silo des problématiques des organisations, la mise en œuvre d'une démarche QVT a pour ambition de regrouper stratégies et actions pour traiter

simultanément les enjeux du travail, sociétaux et de performance. Cette première phase d'analyse des enjeux doit être faite et partagée en recherchant bien à les caractériser pour la structure considérée.

- **Enjeux du travail:** besoin d'une plus grande autonomie et de sens au travail, souhait d'un management plus participatif et d'un collectif de travail de qualité, nécessité d'un soutien de l'encadrement, enjeux de mobilité professionnelle, évolution des métiers, élargissement des marges de manœuvre pour l'encadrement intermédiaire et pour les échelons déconcentrés, enjeux d'amélioration du dialogue social et professionnel,...
- **Enjeux sociétaux:** diversité des populations d'agents et de leurs attentes (sexe, âge, groupes professionnels et sociologiques), équilibre des temps vie professionnelle/vie privée, nouvelles attentes de service des usagers, nouveaux types de relations aux usagers,...
- **Enjeux de performance:** qualité de service rendu au public, capacités d'innovation, capacités d'intégration des moyens numériques, équilibre coût et qualité des prestations offertes au public, ... Une fois les enjeux posés, il convient de s'intéresser aux déterminants de la QVT au sein de la structure, c'est-à-dire aux facteurs et leviers qui agissent positivement ou négativement sur la QVT des agents. On en distingue six :
  - Contenu du travail ;
  - Santé au travail ;
  - Compétences, parcours professionnels ;
  - Égalité professionnelle ;
  - Management, engagement ;
  - Relations au travail, climat social.

Ces facteurs peuvent être interrogés dans les étapes de diagnostic QVT afin de définir les actions précises à conduire sur un ou plusieurs champs.

**C. Une démarche intégrée à piloter à tous les échelons**



**D. Une démarche à soutenir et à piloter au niveau stratégique**

Il ne s'agit pas de conduire des actions ponctuelles, limitées dans le temps mais bien d'élaborer une stratégie durable et explicite de pilotage des organisations, caractérisée par la participation des agents et la prise en compte de leur travail.

La conduite d'une démarche QVT nécessite un positionnement stratégique qui se traduit par :

- Une volonté politique explicite ;
- Un engagement de la direction sur un cadre d'action ;
- Un soutien permanent au plus haut niveau des acteurs porteurs opérationnels de la démarche.

Mettre en œuvre une démarche QVT ne s'apparente donc pas à la mise en place de mesures ponctuelles (salle de sport, conciergerie...), mais bien à une modalité de conduite des projets et de management qu'il convient d'intégrer dans la pratique quotidienne des services.

**E. Une démarche à conduire au niveau opérationnel**

La démarche QVT se construit au plus près du terrain et des situations de travail qui font le service rendu aux usagers.

Des actions menées dans environ 180 établissements des secteurs sanitaires et médico-sociaux illustrent ce point de vigilance : « La Qualité de vie au travail s’appréhende surtout au regard d’enjeux locaux et d’une situation concrète. Il appartient à chaque établissement de construire son propre chemin de qualité de vie au travail. Identifier quelques points de repère est cependant utile avant de passer à l’action ».

**F. Une démarche collective pour améliorer conjointement les conditions de travail et la qualité du service public**

La mise en œuvre d’une démarche QVT implique nécessairement la prise en compte simultanée de l’amélioration des conditions de travail des agents, de l’amélioration de la qualité de service rendu à l’usager et de la performance de l’organisation. Des critères permettant de mesurer ces améliorations sont construites collectivement et évalués par les acteurs concernés.

Le fondement de cette approche est le lien démontré entre qualité de service et qualité des conditions de travail des agents. En effet, la qualité de vie au travail des agents est largement déterminée par la possibilité pour eux de faire un travail de qualité et, à l’inverse, la qualité du service rendu est largement déterminée par la qualité des conditions de travail perçue par les agents. Engager une démarche QVT nécessite une approche par les situations réelles de travail prenant en compte la multiplicité des professionnels impliqués, les compétences et gestes professionnels mis en œuvre ainsi que les régulations intra services et interservices. Cela facilite le décloisonnement des activités et le renforcement des collectifs de travail. Si le contenu du travail de chaque agent reste individuel, le service rendu aux usagers et la qualité de celui-ci relèvent en revanche de l’activité d’un collectif de travail. La démarche QVT donne un cadre pour l’analyse des situations de travail. Le plan d’actions à construire au sein du service ou de l’établissement s’appuie sur les échanges entre professionnels d’origines diverses, portant chacun leur logique de travail. Ce mode de coopération dans l’action et les projets est essentiel car le cloisonnement des services peut être un frein à la mise en œuvre d’actions et à la collaboration entre les agents.

La démarche QVT s’appuie fortement sur l’expression des agents à partir de leurs situations concrètes de travail. Ainsi, des démarches QVT contribuent à enrichir les capacités d’analyse des acteurs et à favoriser un dialogue de qualité qui s’appuie sur le « dialogue professionnel ».

Les effets d'une démarche participative dans une collectivité territoriale :

Dans une collectivité territoriale, un fort taux d'absentéisme était constaté au sein du service de restauration qui comportait 25 personnes. Après analyse, il s'est avéré que le système de rotation d'horaires – deux rotations à assurer 7h -14h ou 8 h 30-15 h 30- posait des difficultés à certains agents liées à l'insuffisance de transports en commun desservant le lieu de travail. Des actions ont été menées en direction du management pour chercher des solutions collectives à ce problème qui, jusque-là, n'avait pas été résolu et contribuait à tendre les relations individuelles et collectives. Ainsi, plusieurs réunions ont eu lieu avec l'équipe qui ont permis de mettre en place un planning de rotation intégrant toutes les contraintes de tous les agents. Cette procédure a résulté du collectif et de l'expression directe des agents qui ont apporté des idées sur l'organisation du travail. Avec cette nouvelle organisation, il a été constaté : une sérénité dans l'équipe et un plaisir retrouvé dans l'exercice des missions, des relations apaisées, une diminution de l'absentéisme et une qualité de la production assurée.

### **G. Une démarche qui s'appuie sur l'expérimentation et l'amélioration continue**

Une démarche QVT porte tout particulièrement sur les projets en cours ou à venir de toute nature : organisation de l'accueil au public, modification de l'organisation liée à l'introduction d'un nouveau service ou d'une nouvelle technologie, modification de l'activité liée à une nouvelle réglementation, ... Mener une démarche QVT signifie conduire chaque projet particulier en associant les agents, en tenant compte de leurs situations concrètes de travail et en organisant des échanges entre toutes les parties prenantes.

Cela signifie aussi s'engager dans un processus d'expérimentation de solutions qui s'appuie sur une posture bienveillante de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Expérimenter, c'est mettre en œuvre des solutions innovantes issues d'un choix concerté avec les agents qui vont être touchés par les actions menées. Expérimenter c'est aussi admettre la possibilité d'erreur. Le droit à l'erreur ne doit pas être vu comme un échec mais plutôt comme une source d'apprentissage, la possibilité d'apporter des améliorations de manière continue ou de revenir en arrière si nécessaire. Dans le cadre de ces expérimentations, les agents vont évaluer tout au long du processus les actions mises en place de manière à les réajuster si nécessaire. Cette vision de l'expérimentation est donc un élément essentiel d'une démarche QVT.

**H. Une démarche qui alimente et renouvelle le dialogue social**

L'expérience montre que la mise en œuvre de certains principes qui fondent la démarche QVT contribue à renforcer le dialogue social.

Traiter les sujets en cherchant les liens entre les dimensions d'organisation, de RH et de santé au travail aide les acteurs à avoir une vue plus globale des thématiques travaillées et à chercher des solutions plus équilibrées.

Les dimensions d'expérimentation et d'innovation de la QVT conduisent les acteurs à s'impliquer dans des projets avec une pratique plus ouverte tout en gardant leur capacité d'évaluation.

Les projets accompagnés dans le cadre des démarches QVT s'appuient nécessairement sur les partenaires sociaux. Ils doivent toujours être définis et menés en concertation étroite avec les instances habituelles du dialogue social.

**1-1-1-La QVT : ce qu'elle n'est pas !**

La QVT n'est pas une manière « positive » de parler des RPS. Ceux-ci doivent continuer à faire l'objet de mesures de accompagnés dans le cadre des démarches QVT s'appuient nécessairement sur les partenaires sociaux prévention comme tous les risques professionnels. La QVT n'est pas non plus l'addition d'actions ponctuelles tournées vers des dimensions périphériques au travail : relaxation, conciergerie, mesures en faveur d'une alimentation saine, etc.... La démarche proposée dans ce guide a une ambition beaucoup plus vaste, celle d'agir en amont sur toutes les dimensions de l'organisation du travail dans le cadre de démarches participatives pour une qualité de vie au travail essentiellement fondée sur la qualité du travail des agents et du service rendu au public.

**1-1-2-Pourquoi lancer une démarche QVT ?**

Le lancement d'une démarche QVT peut être motivé par différentes dimensions de la vie d'une organisation et des agents : développer l'attractivité, l'engagement, la cohésion d'équipe, la motivation professionnelle, favoriser l'innovation, fidéliser les agents, prévenir les risques professionnels, diminuer l'absentéisme, améliorer la qualité du service...

Cinq objectifs peuvent retenir particulièrement l'attention des employeurs : répondre au besoin de sens au travail, favoriser la motivation des agents et leur engagement, mieux

prévenir les risques professionnels, favoriser l'accompagnement des transformations et la conciliation des temps de la vie personnelle et professionnelle.

### **1-1-2-1- Répondre au besoin de sens au travail**

Dans la fonction publique, la question du sens du travail est particulièrement forte. De nombreuses études ont montré que le service au public est un facteur important d'implication des agents, de la construction de leur identité professionnelle et du sens qu'ils peuvent donner à leur travail quotidien, y compris dans des contextes difficiles de travail. Cette possibilité de donner du sens à son travail est donc aussi un facteur de santé pour les agents. Une démarche QVT s'appuie sur la recherche d'amélioration dans les processus de travail avec comme objectif également de mieux servir le public. Le fait de porter à égalité les objectifs d'amélioration des conditions de travail et d'amélioration du service public est donc un atout pour conforter ce besoin de sens dans le travail. Ce besoin est à soutenir régulièrement en fonction des évolutions des missions des structures publiques, des demandes des usagers et des réorganisations des structures publiques.

### **1-1-2-2- Favoriser l'engagement et la motivation**

Dans le milieu professionnel, l'expression des difficultés du travail quotidien ou des dysfonctionnements organisationnels ressentis n'est pas toujours possible. Dans ce contexte, favoriser l'expression des agents sur leur travail devient un levier majeur d'amélioration de la qualité de vie au travail. Les démarches RPS ont montré à quel point cette possibilité d'expression collective était importante et, d'une certaine façon, elles ont aussi contribué à l'émergence d'attentes dans ce domaine auxquelles il convient de répondre.

La mise en place d'une démarche QVT s'appuie sur la mise en place de dispositifs pérennes d'expression des agents leur permettant de s'exprimer sur le contenu de leur travail dans un cadre sécurisé pour tous.

Cette possibilité d'expression favorise l'engagement au travail des agents, leur motivation et leur expertise sur les situations concrètes de travail. Il s'agit là d'une ressource essentielle pour les projets de changement et d'un levier incontournable d'amélioration de la qualité de vie au travail.

### 1-1-2-3- Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail

#### A.Poursuivre et approfondir les démarches RPS

La démarche QVT n'est pas une manière « édulcorée » de traiter la problématique des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique.

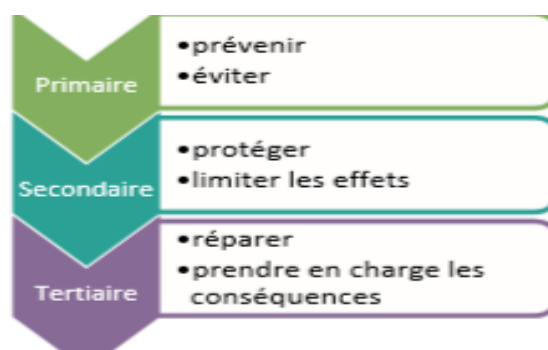
La démarche QVT ne se substitue pas aux plans de prévention des RPS, mais alimente à l'inverse une évaluation partagée et élargie des situations de travail aux dimensions simultanées des conditions de travail et de qualité du service. Elle favorise un passage cohérent à l'action en traitant divers domaines de l'organisation du travail, du dialogue social et professionnel, du management... La démarche QVT peut également être l'occasion d'installer de façon plus pérenne des dispositifs d'expression des agents souvent apparus dans les démarches RPS. Ce besoin d'expression sur le travail est alors valorisé et mieux intégré au fonctionnement permanent de la structure publique.

Depuis l'accord cadre du 27 octobre 2013 sur la prévention des RPS, de nombreuses démarches ont été entreprises dans les structures des trois versants de la fonction publique. En 2017, l'Anact a réalisé une évaluation qualitative pour la DGAFP qui met en évidence la difficulté majeure pour les services de passer du diagnostic à la mise en œuvre de plans d'actions concrets et durables, visant notamment la prévention primaire, c'est-à-dire des mesures touchant à l'organisation du travail, au management et aux relations collectives de travail.

#### B.Faire de la prévention autrement

Tout projet d'organisation ou de changement, puisqu'il fait évoluer le contenu du travail, agit sur la qualité de vie au travail et/ou les conditions de travail. La santé au travail est un élément clé de la qualité de vie au travail. La singularité de la démarche QVT favorise la prise en compte des risques professionnels dès la phase initiale d'un projet d'organisation ou de transformation. De ce fait, la démarche QVT permet de mener des actions en prévention primaire.

#### Les 3 niveaux de prévention



**1-1-2-4- Accompagner les transformations des organisations**

Dès la phase de conception, Tout projet de changement doit prendre en compte les conditions de réalisation du travail des agents : les gestes professionnels, les relations avec les collègues ou les services participants à la réalisation d'une même activité,... Il s'agit de préserver la qualité des conditions de travail et le sens du travail. Dans un contexte de transformation du service public, et au regard des attentes des usagers, les relations au public évoluent ainsi que les relations de travail et de management. L'ensemble de ces paramètres conditionnent les conditions de travail des agents. La mise en place d'une démarche QVT offre l'opportunité d'associer les agents aux transformations et de prendre en compte les conditions de travail réelles des agents.

**1-1-2-5- Favoriser la conciliation des temps**

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle soulève plusieurs types d'enjeux liés aux exigences du service public, aux contraintes organisationnelles, aux situations individuelles des agents et aux caractéristiques du territoire (transports, modes de garde, ...). Une meilleure articulation des différents temps qui structurent la vie des agents est de nature à favoriser une plus grande qualité de vie au travail. Une démarche QVT peut contribuer à favoriser une meilleure conciliation des temps, notamment par l'élaboration d'une charte des temps et de gestion des technologies de l'information et de la communication, par une réflexion concertée sur la mise en œuvre du télétravail, mais aussi par la mise en place d'une politique d'accompagnement du maintien dans l'emploi ou d'action sociale en faveur des agents.

**1-1-3-Quand s'engager dans une démarche QVT**

Une démarche QVT nécessite de s'inscrire dans une perspective de développement de projets à moyen ou long terme pour la structure. Elle nécessite aussi d'être dans un contexte a priori favorable à la participation des agents et à la concertation sociale. En revanche, les situations de crise aiguë (conflits, préavis de grève, signaux d'alerte RPS, incident grave...) ne sont pas propices à l'engagement d'une démarche QVT. Un temps préalable de régulation et de reprise du dialogue entre les acteurs est nécessaire avant le démarrage de la démarche QVT.

La démarche QVT est une approche nouvelle des questions du travail, de son organisation et des liens avec la qualité du service. Elle est donc amenée à s'intégrer dans la stratégie et la gestion courante de la structure publique, dans ses projets en particulier. En tant

que telle, elle peut être impulsée de différentes façons dans les structures publiques selon les contextes et l'état des pratiques antérieures.

Une démarche QVT peut être mise en place dans des circonstances variées, soit pour traiter de difficultés rencontrées par la structure, soit à l'occasion d'un projet de changement. Elle peut ainsi se déployer pour répondre à des difficultés et chercher à construire des actions d'amélioration comme, par exemple, la mise en place d'un plan d'actions correctives suite à des difficultés de fonctionnement dans un établissement, à une dégradation de la qualité de service, à des problèmes rencontrés par l'encadrement, à des sujets récurrents de conditions de travail, à une montée de l'absentéisme... Elle peut aussi se déployer à l'occasion d'un projet de transformation des services et de l'organisation du travail comme, par exemple, le lancement d'un projet d'établissement, la réorganisation d'un service, l'arrivée de nouveaux outils de travail, la mise en place de nouvelles modalités de relations avec les usagers, le développement du télétravail ou de services numériques.

#### **1-1-3-1- Commencer par une démarche QVT**

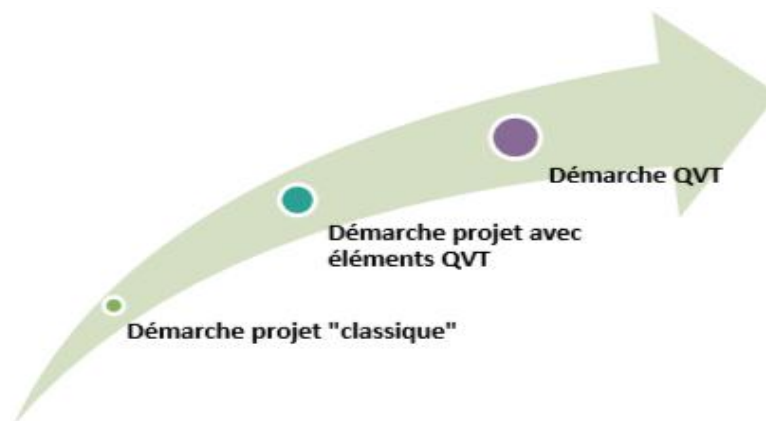
Dans certaines structures, il sera important de lancer cette approche de façon explicite en respectant toutes les étapes présentées dans ce guide et de façon chronologique. La phase de cadrage initial est particulièrement importante pour partager les enjeux de la structure, définir la cadre d'action, rassembler les informations et choisir les sujets et lieux d'expérimentation. Un affichage fort de la direction sera nécessaire pour marquer le début du processus et la volonté de porter cette approche dans les actions futures de la structure ; il pourra conduire à une négociation avec les organisations syndicales et un accord QVT ou, à défaut, à un plan d'actions concerté.

Après le partage des enjeux et de l'état des lieux, des expérimentations pourront commencer à être lancées. Il convient de noter toutefois que, même dans un plan global QVT, les terrains d'expérimentation pourront être réduits dans une première phase. Leur évaluation permettra l'extension progressive de la démarche.

#### **1-1-3-2- Fédérer des actions existantes dans une démarche QVT**

Des structures publiques, sans démarche QVT explicite, peuvent déjà expérimenter des actions avec des caractéristiques essentielles de la démarche QVT : dimension participative forte des agents, travail simultané sur les enjeux sociaux, de travail et de qualité de service, gestion anticipée des changements prenant en compte le travail, actions de co-développement en direction

de l'encadrement en vue d'un management plus participatif,... Dans ces cas, la démarche QVT s'instille progressivement. Cette approche consiste à introduire dans les démarches de projets dites « classiques » un ou plusieurs éléments de la démarche QVT, à les tester, à se les approprier et à les adapter à la culture du service. L'objectif est que chaque nouvelle conduite de projet se nourrisse des résultats des démarches précédentes pour, in fine, aboutir à une démarche QVT intégrée qui peut alors être envisagée et formalisée dans un accord QVT négocié ou, à défaut, dans un plan d'action concerté. La démarche QVT est alors installée comme une référence de conduite des politiques de la structure au-delà de telle ou telle expérience limitée.

**1<sup>er</sup> exemple : une démarche QVT initiale**

Dans une université, la présidence a souhaité marquer un tournant dans sa politique à l'occasion du projet d'établissement. En concertation avec les partenaires sociaux et les acteurs porteurs dans l'université (RH, encadrement de laboratoires, préventeurs, etc..), il a été produit un plan d'actions QVT qui s'est décliné en plusieurs étapes d'actions : état des enjeux et des lieux partagés, délimitation des lieux potentiels d'expérimentation. Divers champs des relations de travail, des politiques RH, des transformations d'organisation sont progressivement touchés par ce plan QVT.

**2<sup>ème</sup> exemple : Une démarche QVT pour fédérer les actions existantes**

Dans un centre de recherche, au contraire, il apparaît que beaucoup d'actions sont déjà menées sur des projets de réorganisation de laboratoire ou en direction de l'encadrement dans un cadre très participatif et ouvert aux divers enjeux du travail. Dans un premier temps, la direction devrait s'orienter vers une capitalisation de ces expériences, une évaluation partagée et un enrichissement en prenant mieux en compte les questions de performance. À partir de cela du dialogue qui sera nourri avec les organisations syndicales, la structure pourrait envisager la négociation d'un accord stabilisant l'approche QVT et permettant son extension et/ou prenant en compte des sujets non encore explorés.

**1-1-4- Quels sont les facteurs de réussite ?****1-1-4-1- Porter la démarche au plus haut niveau, tout au long du projet**

Les démarches QVT renouvellent le plus souvent les modalités de conduite de projet, les pratiques managériales, les relations entre agents et managers. Elles engagent la structure sur la voie de l'amélioration des conditions de travail et la capacité d'action sur le contenu du travail en en faisant des leviers de performance et de qualité du service.

De telles évolutions qui bousculent les cadres d'actions et les acteurs nécessitent un portage au plus haut niveau de l'organisation, tout au long des projets. La direction des services concernés doit ainsi s'engager explicitement dans une démarche QVT.

**1-1-4-2- S'appropriier collectivement le concept de QVT**

Un temps de clarification sur le concept de QVT est nécessaire avant d'initier la démarche. La formation/sensibilisation de l'ensemble des acteurs concernés et particulièrement de l'encadrement qui aura en charge de porter la démarche, va permettre l'appropriation de cette notion. Cette étape indispensable est le moyen le plus simple de sortir des représentations subjectives sur ce qu'est une démarche QVT. L'appropriation portera sur le sens, les enjeux généraux d'une démarche QVT mais aussi sur sa signification particulière pour la structure considérée.

Ce point doit être précisé dès la phase de cadrage du projet.

**1-1-4-3- Identifier les contingences susceptibles de modifier le projet**

L'organisation des services, l'organisation et le contenu du travail ainsi que la mise en place d'une démarche QVT peuvent-être modifiés par des éléments de contexte sur lesquels les agents et managers n'ont pas prise.

Ce type de contingence ainsi que les spécificités liées au territoire doivent être identifiées le plus en amont possible pour déterminer les marges de manœuvre et les objets de discussion qui peuvent donner lieu à une démarche.

**1-1-4-4- Revisiter les pratiques de pilotage et de management**

La mise en œuvre d'une démarche QVT nécessite, pour les décideurs, de revisiter les pratiques de pilotage et de management de la structure.

- **Afficher explicitement un projet d'amélioration des conditions de travail**

Cette amélioration doit porter sur toutes les dimensions du travail : dimensions de l'environnement physique, psychique, des relations du travail, charge et temps de travail, équilibre des temps professionnels et privés...

- **Réinterroger et valoriser la notion de qualité de service**

Le postulat de départ de la QVT est celui d'un lien entre qualité de vie au travail et qualité du service rendu. Il s'agit ainsi de valoriser la notion de qualité du service public et d'installer les actions QVT avec cet objectif de lier qualité des conditions de travail et qualité de service.

- **Diffuser « l'esprit QVT », avoir une vision globale et la faire partager par tous**

Porter une démarche QVT ne peut reposer sur une seule personne ou un groupe de personnes au risque de l'épuisement et de l'essoufflement de la démarche.

Il importe donc que la direction assume le pilotage d'une démarche QVT en associant clairement tous les niveaux de l'encadrement et en en tirant progressivement toutes les conséquences sur les changements potentiels des pratiques vers un management plus participatif.

- **S'inscrire dans une pratique d'amélioration continue**

Il convient, comme pour tout type de démarche d'amélioration, de s'inscrire dans une volonté « d'amélioration continue » : traiter les problématiques en fonction de leur priorité, se fixer des objectifs réalistes puis rouvrir de nouveaux chantiers déjà identifiés ou émergents en fonction des orientations suscitées par les attentes des usagers et portées par la hiérarchie ou la tutelle.

- **S'appropriier au plus tôt les projets de changement**

Les porteurs de la démarche QVT doivent repérer les projets de la structure pour, au plus tôt, organiser des dispositifs participatifs et expérimentaux pour la conduite des transformations.

Cela signifie, là aussi, l'acceptation des conditions d'une vraie démarche participative : du temps, des moyens d'échanges sur les projets et la prise en compte des résultats des concertations dans les décisions finales.

- **Développer les marges de manœuvre des acteurs responsables**

Au regard des contraintes extérieures (contraintes budgétaires imposées, décisions de réorganisation des missions et services), il est impératif pour tous que les acteurs décideurs puissent être en capacité de rechercher et développer des marges de manœuvre organisationnelles leur permettant de développer des projets dans le cadre d'une approche QVT.

Les espaces d'expression des agents sur le contenu du travail et l'organisation apparaissent comme le lieu privilégié permettant la réflexion sur les marges de manœuvre envisageables.

- **Proposer des outils et méthodes adaptables aux réalités de la structure**

Les démarches QVT sont ancrées dans la réalité des situations locales et ne sont en aucun cas des démarches « clés en main ».

Si le cœur de la méthode reste le même (diagnostic, priorisation, expérimentation, évaluation embarquée, déploiement), de nombreux outils peuvent être mobilisés en fonction des expérimentations et des contextes locaux.

Ces outils permettent l'animation de la démarche, la construction de l'ingénierie, le diagnostic, l'évaluation embarquée... ils ont vocation à être utilisés dans un cadre participatif mais également à servir de base au développement de nouveaux projets.

- **Favoriser les apprentissages collectifs**

Les échanges entre professionnels et les expérimentations induites par les démarches QVT favorisent les apprentissages collectifs. Espaces de réflexion et de créativité, accumulation de compétences et capacité de remise en question et d'adaptabilité sont les composantes d'une organisation apprenante.

#### **1-1-4-5- Contribuer à la dynamique du dialogue social**

Le développement d'une démarche QVT ne peut s'installer sans une volonté forte d'instaurer ou de développer un dialogue social de qualité.

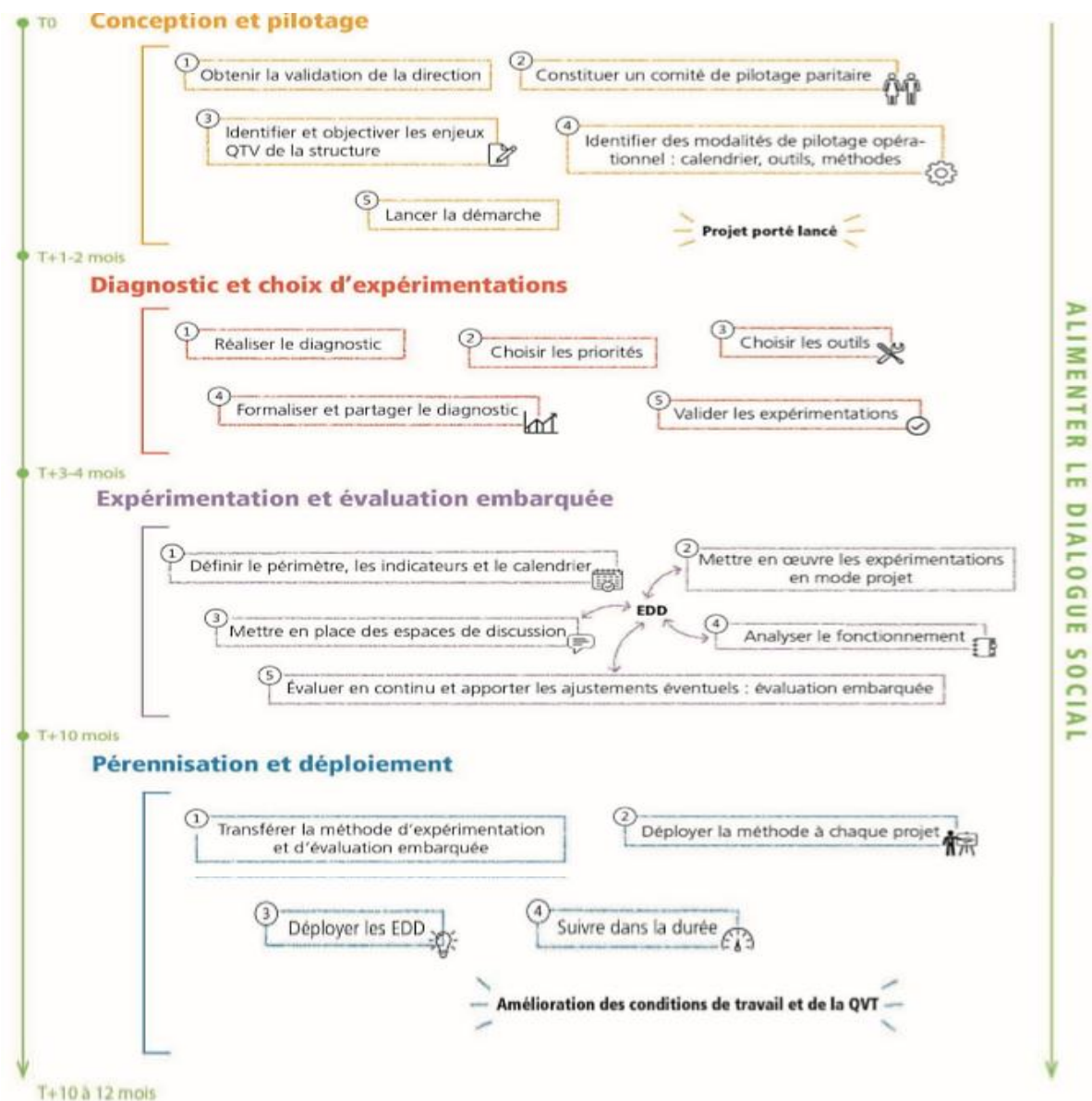
En amont, la mise en place d'une démarche exige de se mettre d'accord sur les modalités de déploiement de ce processus nouveau. Une concertation sur un relevé de conclusions partagé ou la négociation d'un accord de méthode pour installer la démarche QVT doit être recherchée ; elle est l'occasion de redéfinir les modalités de concertation sur les sujets du travail et de la qualité du service.

Tout en respectant l'autonomie des acteurs et le rôle des instances, la démarche QVT va aussi conduire à multiplier les lieux d'échanges et de concertation avec les agents à partir de leurs réalités de travail. Dans des formes à définir, cette expression des agents doit pouvoir remonter aux instances habituelles du dialogue social.

Elle enrichira alors les débats des partenaires sociaux en vue d'un diagnostic plus partagé et de décisions plus concertées.

### 1-1-5-Comment mettre en œuvre la démarche QVT ?

Le déroulement d'une démarche QVT suit les quatre étapes suivantes.



**1-2- La qualité de vie au travail**

La Qualité de vie au travail fait références aux conditions et environnements dans lesquels les employés exercent leurs fonctions quotidiennes . cela englobe plusieurs aspects tels que le climat organisationnelles, les relations interpersonnelles l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, la sécurité physique et psychologique ;les opportunités de développement personnel et professionnel, ainsi que la reconnaissance, la rémunération équitable .

Améliorer la qualité de vie au travail est crucial pour favoriser le bien être des employés, augmenter la productivité et réduire le turnover dans les organisations.

**1-2-1-Emergence, Origine et évolution de la qualité de vie au travail<sup>1</sup>****A.Emergence de la qualité de vie au travail**

C'est au début des années 2000, avec notamment les sommets européens de Lisbonne et de Nice, que la qualité de l'emploi est devenue un objectif stratégique pour l'europe. Les acteurs de la santé au travail ont ainsi découvert des relations nouvelles reflétant au sens large la qualité de la santé psychique des individus au travail. Donc, elle est devenue , peu à peu ,un enjeu majeur pour les entreprises. Ils se sont alors familiarisés avec les expressions : risques psychosociaux, stress au travail, harcèlement ou encore burn out.

En 2012 , avec l'ouverture des négociation entre patronal et syndicat sur la QVT, ce terme s'est largement propager via notamment un accord national interprofessionnel signé le 19 juin 2013 et intitulé « Accord national interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle ».

Malgré dans le discours publique le terme semble émerger depuis une dizaine d'années, dans le discours scientifique son origine apparait comme plus ancienne.

**B.Origine et évolution de la qualité de vie au travail**

La préoccupation de QVT est nait au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Dans les années 1920, après que le taylorisme s'est installer, sous l'impulsion d'Henry Ford, qui réalise des gains de productivité en employant une main d'œuvre non qualifiée. Les employés travaillent à la chaîne, avec pour motif l'émergence d'un sentiment d'aliénation de l'homme au travail.

---

<sup>1</sup><http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/5758413/13904379.PDF/> consulté le 20/02/2021 à 18H30.

Durant l'ère 1920-1950, dans un contexte de gerre et d'expansion du secteur industriel, le taylorisme est remis en question ; apparait alors par la suite un courant de relations humaines. Des chercheurs en psychologie des organisations définissent des théories démontrant l'influence des conditions de travail sur la psychologie des employés.

En amont des Trente Glorieuses, dans un contexte d'après-guerre et d'apparition de la société de consommation, se définissent les fondements du concept de la QVT.

A Londres, déterminent les travaux d'Eric Trist au sein du Tavistock institute démontrent les limites du taylorisme et aboutissent à l'idée que c'est l'organisation du travail et les méthodes de production qui directement l'efficacité au travail. Eric Trist fait également le postulat l'intérêt du travail collectif (et son autonomie) dans le soutien apporté aux salariés sur arallèlement, Peter Drucker développe la Direction par objectifs, dont lidée est que l'on parvient à mieux motiver les collaborateurs lorsque l'on évoque avec eux la notion d'objectifs à atteindre plutôt qu'à travers l'assignation directive de tâche d'exécution.

Dans la décennie suivante, Frederick Herzberg intègre, en se basant sur les travaux de Maslow et de Mc Gregor, les besoins des salariés ainsi que les facteurs de motivation dans la

En 1946, l'Organisation Mondiale de la Santé adopte la définition suivante « :la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

La possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre constitue l'un des droits fondamentaux de tout être humain, quelles que soient sa race, sa religion, ses opinions politiques, sa condition économique ou sociale. La santé de tous les peuples est une condition fondamentale de la paix du monde et de la sécurité ; elle dépend de la coopération la plus étroite des individus et des Etats.

Situation de travail et pose le postulat qu'ils sont au cœur du bien-etre au travail. Chez Bluestone (General Motors), un programme visant à déterminer le niveau de satisfaction des employés pour augmenter leur productivité est mis en place.

A compter de 1972 , les premières crises économiques apparaissent ; les conditions de travail des salariés se reculent, ce qui conduit à la création de la conférence internationale sur la QVT à New York dont l'objectif est de coordonner des chercheurs et des organismes concernés par le sujet de la QVT dans le but de bâtir un corpus théorique solide.

Par la suite, la première définition de la QVTa été établie selon 4 aspects : intégrité physique et psychique, développement du dialogue social et l'équilibre de vie en situation

Professionnelle. Elle s'est ainsi développée à travers l'humanisation du travail qui vise à impliquer et satisfaire les individus en restructurant l'organisation du travail, l'objectif étant ainsi d'améliorer l'expérience humaine du travail et donc d'améliorer la QVT des salariés.

Ce mouvement tire son origine des travaux menés au début du 20<sup>e</sup> siècle par des chercheurs comme Elton Mayo. La série d'études qu'il mène avec son team au sein de la Western Electric Company vise à mettre en évidence le rôle des facteurs physiques de l'environnement de travail sur la performance des travailleurs. Ces chercheurs se sont notamment intéressés à l'influence de la luminosité ambiante sur la productivité des femmes qui assemblaient des composants de téléphones dans la même pièce.

La contribution de l'OMS à la QVT se précise en 1981, lorsque l'organisation lance un projet pour développer un outil d'évaluation de la qualité de vie générale. Le groupe en charge de ce projet définit alors la qualité de vie comme la «perception que se fait un individu de sa vie à travers son contexte culturel et son système de valeur, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses préoccupations, ses normes. Il s'agit d'une notion large affectée, de manière complexe, par la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales et ses relations avec les aspects saillants de son environnement ».

Dans la lignée de cette approche, quelques psychologues ont réalisé un constat dans la fin des années 1990 : depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la psychologie se centre sur la guérison en se fondant sur un modèle basé sur la maladie. Elle cherche alors, quasiment à réparer les dommages de certains facteurs. En réaction à cette approche, seligman propose de développer une psychologie différente qui se fonde sur l'étude des dimensions psychologiques positives, c'est-à-dire des phénomènes susceptibles d'améliorer la vie des individus à la place de l'étude des phénomènes qui vont avoir un effet délétère sur cette dernière. Ces angles positifs peuvent être de trois ordres : les états subjectifs (comme le bien-être, la satisfaction ou la joie ...), les actes individuels (comme le courage, la sensibilité esthétique, les capacités sociales ou les différents talents individuels...) et, pour conclure, les phénomènes sociaux (comme les valeurs citoyennes, l'altruisme, la tolérance ou encore l'éthique).

Pour les tenants de cette démarche, la psychologie doit donc s'intéresser davantage à la prévention et la promotion de la santé qu'à la guérison. La prise en compte de la QVT s'appuie sur ces fondements de psychologie positive, en ne s'intéressant plus uniquement à la présence d'aspects considérés comme positifs (comme le bien-être ou la satisfaction au travail).

### **1-2-2-Définition de la qualité de vie au travail**

La qualité de vie au travail (QVT) se réfère à l'ensemble des conditions et facteurs qui influencent le bien-être des employés dans leur environnement professionnel.

Elle englobe divers aspects tels que la santé physique et mentale, la satisfaction au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les relations interpersonnelles et la reconnaissance. La QVT vise à créer un environnement de travail positif qui favorise à la fois la performance des employés et leur épanouissement personnel.

Cette définition met en avant les éléments clés de la qualité de vie au travail et leur impact sur les employés et l'organisation.

La qualité de vie au travail (QVT) est un concept complexe et multidimensionnel qui a été défini de différentes manières par divers auteurs et chercheurs.

Voici quelques définitions notables :

#### **A.Patrick Légeron (2002)**

Définit la qualité de vie au travail comme : « l'ensemble des conditions de travail qui permettent aux individus de maintenir un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, tout en préservant leur santé mentale et physique ».

#### **B.Jean-Marie Barbier (2005)**

Selon Barbier, la QVT est « la perception qu'un salarié a de l'environnement de travail, comprenant la reconnaissance, les conditions de travail, et les opportunités de développement personnel, et comment ces facteurs influencent son bien-être général et sa performance ».

#### **C.Claude Saget (2006)**

Saget propose une définition basée sur l'expérience vécue des employés « :La qualité de vie au travail est un état de satisfaction et de bien-être que les salariés ressentent en raison de l'équilibre entre leurs besoins personnels, professionnels et sociaux, ainsi que des conditions matérielles et organisationnelles du travail ».

**D.Danièle Linhart (2009)**

Linhart aborde la QVT sous un angle sociologique en la définissant comme « l'ensemble des conditions et des relations au travail qui permettent aux individus de se réaliser professionnellement tout en conservant une harmonie avec leur vie privée et en favorisant une bonne santé mentale ».

**E.Martel J-P et G.Dupuis**

Ont définis la QVT comme suit : « La qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond au niveau atteint par l'individu dans la poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail ou la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle et, par conséquent, sur le fonctionnement global de la société ».

**F.L'organisation Internationale du Travail (OIT)**

L'OIT décrit la qualité de vie au travail comme « un ensemble de conditions qui garantissent la sécurité, la santé, la satisfaction des besoins personnels et professionnels, et favorisent un environnement de travail respectueux et éthique ».

Ces définitions illustrent la diversité des perspectives sur la QVT, en mettent l'accent sur des aspects variés tels que la satisfaction personnelle, l'équilibre vie-travail, la reconnaissance, et les conditions de travail.

**1-2-3-L'importance de la qualité de vie au travail**

La qualité de vie au travail est essentielle car elle touche à plusieurs aspects cruciaux de l'environnement professionnel. La QVT se manifeste dans plusieurs domaines clés :

**A.Bien-etre des Employés :** la QVT influe directement sur le bien-etre physique et mental des salariés , un environnement de travail sain réduit le stress, les risques de burnout et améliore la santé générale des employés.

**B.Productivité et performance :** un bon niveau de QVT est souvent associé à une augmentation de la productivité. Les employés satisfaits sont plus engagés, motivés et performants.

**C. Attractivité et fidélisation :** Les entreprises qui privilégient la QVT attirent des talents et peuvent mieux fidéliser leurs employés. Un environnement de travail agréable réduit le turnover et les coûts liés au recrutement.

**D. Climat Social :** Une bonne QVT favorise des relations de travail harmonieuses et une meilleure cohésion d'équipe. Cela contribue à un climat de travail positif, essentiel pour une collaboration efficace.

**E. Innovation et Créativité :** Un cadre de travail favorable stimule la créativité et l'innovation. Les employés se sentent plus libres d'exprimer leurs idées et de prendre des initiatives.

**F. Responsabilité Sociétale :** Une entreprise qui investit dans la QVT démontre un engagement envers la responsabilité sociétale et le respect de ses employés, ce qui renforce sa réputation et son image de marque.

En somme, la qualité de vie au travail est un levier stratégique qui contribue non seulement au bien-être des employés mais aussi au succès global de l'organisation.

#### **1-2-4-Des conditions de travail à la qualité de vie au travail**

Les conditions de travail ont depuis longtemps été à la base de vigilance par les pouvoirs publics. Elle s'est traduite par une réglementation correspondante, et la mise en place, par exemple CHSCT, dans un premier temps, installés pour s'assurer de l'application des règles de prévention dans les entreprises.

Dans un second lieu, ces comités ont vu s'élargir leurs champs de compétences autour des conditions de travail. Actuellement les CHSCT ont vocation à anticiper les risques émergents susceptibles d'être nuisibles pour la santé.

L'intérêt porté à la QVT se justifie par la part croissante des phénomènes de stress et de risques psycho-sociaux au travail. L'état de stress survient quand il existe un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Si le stress n'est pas un phénomène nouveau, le terme de risques psychosociaux n'a été introduit que progressivement. L'intérêt a également été accru par la multiplication des sujets de négociation comme l'emploi des seniors, la pénibilité, ou encore l'égalité.

Aussi, le renouvellement des normes au travail et des conditions de réalisation a aussi accentué l'intérêt porté sur la qualité de vie au travail. Réellement, l'évolution de la conception du travail en tâches vers des formes nécessitant coordination ou coopération, et les restructurations ou réorganisations incessantes revisitant le contenu du travail et les formes de prescriptions, le tout dans un contexte productif, ont imposé le questionnement de la qualité de vie au travail.

### **1-2-5-Les étapes de la qualité de vie au travail**

La QVT consiste en un cadre méthodologique, articulé en phases croissantes, qui ouvre sur plusieurs pistes d'actions. Elle s'inscrit dans la politique générale et collective, et participative qui vise à associer les équipes pour plus d'efficacité. Son déploiement passe par un cadrage, un diagnostic, des plans d'actions s'appuyant sur l'apprentissage et les expérimentations, puis une évaluation continue, un bilan pour arriver enfin à une prénnisation.

Le réseau ANACT-ARACT va plus loin en développant une démarche QVT. Il est donc intéressant de comprendre celle-ci pour mener une enquête et analyser ces résultats facilement, pour cela elle est structurée et précise en 4 étapes :

#### **1-2-5-1-Conception et pilotage de la démarche**

Pour un pilotage efficace de la démarche, il est essentiel d'adapter une méthodologie participative, neutre et rigoureuse, à savoir :

- Mettre en rang un comité de pilotage représentatif et engagé pour mener les différentes étapes de la démarche, définir ce projet et maintenir sa cohérence avec le contexte et le fonctionnement de l'entreprise et les besoins de l'ensemble du personnel.
- Impliquer la Direction tout au long de la démarche tout en considérant la QVT comme une opportunité de développement et non une concession sociale.
- Insuffler un état d'esprit positif pour créer un climat de confiance et faciliter l'adhésion de l'ensemble du personnel à la démarche.

Ainsi, pour mettre en œuvre et piloter la démarche, on peut distinguer trois niveaux de concertation ayant chacun des modalités de travail spécifiques et un rôle propre :

- **Le niveau central (direction et IRP) :** consiste à définir les principes, le champ et les objectifs de la démarche de manière concrète pour ce niveau. C'est-à-dire la démarche

QVT doit s'inscrire d'abord dans une politique concertée au niveau stratégique, en charge de définir le cadre général de la démarche et de spécifier les ambitions de la QVT pour l'établissement.

- **Le niveau transversal :** prend la forme d'un observatoire ou d'un comité de pilotage ; consiste en la « Neutralité ». Donc, il n'appartient pas au seul niveau prescriptif de définir des indicateurs et de réaliser les analyses. Ces tâches peuvent être réalisées par un groupe « transversal » impliquant par la suite des « experts » de différentes unités, et des représentants des salariés (mais qui n'ont pas ici le mandat ou la posture de négociation). Ce groupe doit avoir les moyens de développer des apprentissages (durée de vie, outils d'enquête et d'expérimentation...).
- **Le niveau local :** c'est où se jouent l'analyse de la situation. C'est-à-dire décentraliser le choix des priorités d'action et permettre l'expérimentation locale. Alors que l'analyse appartient au registre technique, l'évaluation (le jugement de valeur porté sur les résultats des expérimentations) est faite au plus près du terrain. C'est en regard de son expérience et de son vécu au travail, que le « local » évalue les situations et les projets.

Il est ainsi opportun de distinguer et d'articuler les registres politiques, technique et action d'une démarche QVT pour éviter la confusion des rôles et des responsabilités. Une telle orientation génère un renouveau du dialogue social qui répond ainsi aux attentes de l'accord national interprofessionnel sur la QVT.

### **1-2-5-2-Etablir le diagnostic**

La qualité de vie au travail touche de nombreuses dimensions ; il est donc primordial de définir certaines priorités d'action qui vont donner du sens à cette démarche et lui permettre de l'adapter à son entreprise.

C'est pourquoi l'ANACT souligne l'importance d'une évaluation du climat social, du fonctionnement et des attentes du personnel. En ressortiront alors les dimensions prioritaires du champ d'action de la QVT dans l'organisation. Plusieurs notions sont nécessaires qui sont :

- Un diagnostic qualitatif et/ou quantitatif qui analyse objectivement et contextuellement les dimensions relationnelles et organisationnelles, individuelles tels que les forces, les axes d'amélioration, les risques sur lesquels agir en priorité ;
- Un périmètre d'action défini à adapter aux ambitions de la démarche ;

- L'appui du personnel afin de disposer d'une vision exhaustive de la situation et de faciliter la remontée d'informations du terrain.

La mise en place d'une démarche sur la QVT comporte un préalable qui est un diagnostic établi selon une méthodologie favorisant la confiance des salariés et leur participation. le diagnostic préalable peut s'appuyer sur une enquête, le rapport de situation comparée, l'observation du travail...etc.

## **Comment réaliser un diagnostic qualité de vie au travail ?**

### **A.Co-construire et partager du diagnostic**

La QVT n'est pas une démarche descendante, le diagnostic de la situation du service, de la direction ne peut qu'être co-construit puis partagé et doit répondre à ces deux questions :

- Comment le constat va-t-il être réalisé, avec quels outils ?
- Le constat posé fait-il sens pour toutes les parties engagées dans la démarche ?

### **B.Identifier les problématiques QVT prioritaires**

La première phase de travail sur les enjeux et le diagnostic doit servir à déterminer sur quels sujets prioritaires les acteurs veulent travailler et faire porter la démarche. L'espace du diagnostic peut être très différent d'un service à l'autre, d'un projet à l'autre : RPS, attentes des agents, effets des actions de prévention...etc.

### **C.Analyser l'existant : démographie et analyse du travail, indicateurs RH, santé**

L'examen de l'existant peut emprunter de nombreux chemins et méthodes. Il est occasionnellement possible de mobiliser une expertise ou un audit déjà réalisé pour alimenter la réflexion. Dans d'autres cas, un inventaire des pratiques RH de prévention peut être réalisé selon les indicateurs existants ou à construire :

- Indicateurs de santé : taux de maladies professionnelles, inaptitudes, accidents de travail...etc. ;
- Indicateurs de perception : enquête ou questionnaire auprès des salariés.
- Indicateurs de fonctionnement : absentéisme, taux de non réponse...etc .

Le bilan hygiène, sécurité et le bilan social sont aussi des sources d'information utiles.

Cependant, il peut être complexe de croiser ces indicateurs qui renvoient à des registres différents.

#### **D. Concrétiser la charge de travail et ses différentes expressions**

Cette concrétisation est un enjeu majeur. La charge de travail est prescrite par l'institution, réelle ou ressentie, physique, mentale...etc. Elle est un objet de dialogue cette critique peut passer par différentes méthodes :

- Observation des situations de travail ;
- Entretiens individuels ;
- Entretiens collectifs ;
- Analyse des processus ;
- Questionnaire ; diagnostic photo...etc.

#### **E. Analyser les pratiques de management et en faire un repère des projets**

En effet le management et les managers sont souvent mis en avant pour améliorer ou détériorer la QVT. Il convient donc de s'intéresser aux pratiques de « management du travail » afin de leur faire intégrer la pratique des démarches QVT.

#### **F. Formaliser le diagnostic et les axes d'expérimentation**

La formalisation du constat et des axes d'expérimentation permet de répondre à plusieurs attendus des projets QVT :

- Se conspérer dans la durée ;
- Minimiser les détats en mobilisant des informations objectives ;
- Entamer des questions de conditions de travail délicates ;
- Faire valoriser les représentations des différents acteurs ;
- Accroître le dialogue social ;
- Expliquer et engager des champs d'expérimentation (organisation du service à l'utilisateur, management, nouvelles formes d'organisation...etc.

L'impact des expérimentations sur les conditions de travail des agents doit être anticipé en amont dans une visée de prévention primaire.

### **G. Quelques points de vigilance**

La qualité du diagnostic doit faire l'objet d'un débat et d'un accord des parties prenantes. La privation d'accord met en péril la démarche puisque les attentes sont différentes. Il est impératif d'avoir à l'esprit qu'aucun indicateur ne permet un pilotage « automatique » de la QVT.

### **1-2-5-3- Expérimentation et évaluation des projets.**

#### **A. Expérimentation**

Une des originalités de l'ANI sur la QVT est son invitation à expérimenter ; le recours à l'expérimentation vise à explorer de nouvelles pistes et marges de manœuvre quand il est estimé que ce qui se fait n'est pas suffisant ou peu satisfaisant. L'expérimentation est ainsi un espace de recherche et de co-construction ou/et construction de solutions par la pratique et l'expérience et qui a vocation à s'inscrire dans la pratique habituelle des services.

Il s'agit de s'engager dans un processus d'amélioration continue de l'organisation qui implique les agents du collectif concerné, l'ensemble de la ligne hiérarchique, les IRP ainsi que , à terme , l'ensemble des équipes. C'est-à-dire, expérimenter vise au moins à « tester » une méthode d'organisation , un processus gestionnaire, ou une compétence qu'à créer les conditions d'émergence de nouvelles manières de travailler .

Le choix des expérimentations peut s'appuyer sur trois sources d'informations combinées :

- Les projets en cours ou qui vont débiter , identifiés durant le cardage ou le constat ;
- Les réponses de la phase de diagnostic qui a permis d'identifier les difficultés et axes d'amélioration de l'organisation ;
- Les topos d'initiative locale identifiables en amont de la phase d'expérimentation (exemple : une unité souhaite expérimenter le télétravail).
- La démonstration facilite donc la remontée d'information du terrain et la prise en compte du point de vue des salariés sur leur travail. L'idée est d'instiller la culture de l'expérimentation dans l'entreprise. Pour cela, il est essentiel de :

- Surpasser la peur de l'échec et favoriser l'esprit d'initiative du personnel ;
- Fixer une stratégie ciblée et réaliste pour chaque projet ; c'est-à-dire un périmètre défini, une action co-construite avec les futurs bénéficiaires pour coller au plus près des besoins de terrain ;
- Avoir une marge de manœuvre au niveau local (pouvoirs décisionnels, autonomie , moyens) pour réaliser les expérimentations.

**B. Evaluation des projets**

L'expérimentation sera évaluée tout au long de sa mise en œuvre afin de connaître ses effets et de savoir s'ils répondent aux objectifs fixés. Elle procède par tâtonnements chaque fois que les améliorations en matière de conditions de travail sont confirmées dans la durée par les agents.

Le cadre expérimental donc permet de faire une évaluation en temps réel et des rétroactions fréquentes de façon à nourrir le projet régulièrement et de l'adapter au plus près des attentes de chacune des parties prenantes.

La notion d'indicateurs associés aux projets QVT prioritaires se doit d'être réalisée au plus près du terrain, par les acteurs des changements et les agents concernés par les actions .

Pour chacun de ces types d'indicateurs, on peut utiliser les données telles :

L'enquête sociale, bilan des expérimentations, diagnostic, etc. Il importe de s'appuyer sur des données quantitatives et qualitatives ; autrement la réalité objective compte autant que la perception des professionnels lorsqu'on veut comprendre et agir sur les enjeux de QVT.

Selon le guide proposé par l'ARACT différents indicateurs permettent d'évaluer la QVT et ses effets sur la structure, les directeurs peuvent s'en servir en les choisissant en fonction de la situation de chaque établissement et des objectifs fixés :

- Les indicateurs démographiques : structures d'âges, répartitions homme femme , qualifications et ancienneté...etc ;
- Les indicateurs d'absentéisme : taux d'absentéisme , durée des absences, motifs des absences et âge des absents...etc ;

- Les indicateurs de santé : maladies professionnelles, troubles de santé, inaptitudes et reclassement...etc ;
- Les indicateurs liés au parcours et à l'emploi : turnover, accès à la formation, attractivité à l'emploi...etc ;
- Les indicateurs de conditions de travail : contraintes temporelles, pénibilités.

L'évaluation de l'expérimentation d'un projet, en s'appuyant sur ces indicateurs partagés peuvent permettre :

- Mesurer la pertinence de l'organisation visée afin d'orienter les changements, de reformuler les objectifs initiaux du projet ;
- D'apprendre de manière collective lors de la conception et d'ajuster le pilotage des projets en fonction des informations reçues ;
- De laisser aux comités de travail concernés la capacité de s'exprimer et d'agir sur l'organisation du travail, et ce faisant, de constituer un dispositif puissant d'acceptation.

L'évaluation de l'expérimentation doit porter autant sur le projet local que sur la pérennité de la logique d'expérimentation et les conditions du déploiement. Elle permettra ainsi déterminer les forces, les améliorations possibles et les risques à envisager pour proposer cette action à l'échelle de l'organisation.

#### **1-2-5-4- Pérennisation et déploiement**

L'expérimentation ne peut rester l'objectif unique de la démarche QVT. Une fois évalués réajustés si nécessaire, les actions et projets ont vocation à être déployés et pérennisés à l'ensemble de l'établissement, du site ou de l'organisation.

La QVT doit faire partie de la stratégie globale de l'établissement et faire partie du projet social afin d'être pérenne dans le temps. Elle doit donc être au centre de l'attention des dirigeants et des salariés. Cette démarche consiste à la mise en place d'expérimentation qui permettent une meilleure QVT, ainsi que l'amélioration de la performance de l'établissement .

Il est important, ensuite, de diffuser et de développer cette culture QVT à l'ensemble des professionnels ; qui à son tour le comité de pilotage aura l'obligation de partager l'ensemble des

professionnels ; qui à son tour le comité de pilotage aura l'obligation de partager l'ensemble des informations concernant la démarche du lancement de celle-ci aux résultats des expérimentations.

Pour améliorer et pérenniser la démarche, la direction doit être le moteur du changement. Le changement qui découle de la démarche est bénéfique car il permet un travail et une réflexion sur le travail en équipe. Dans le cadre de la pérennisation de la démarche, il convient de pouvoir inclure au fur et à mesure l'ensemble des professionnels dans les expérimentations opérées. L'objectif est que la démarche QVT puisse toucher tous les salariés.

Le plan d'amélioration de la QVT, la constitution du comité de pilotage et des groupes de travail permettent d'accroître le suivi. Ces éléments sont indispensables à la mise en place des expérimentations, à leur évaluation ainsi qu'à la pérennité de la démarche.

Il est important de mesurer la QVT des salariés afin de savoir si la démarche menée est pertinente. Chaque expérimentation est évaluée mais nous pouvons réévaluer la démarche globale grâce aux indicateurs cités ci-dessus, qui servent à établir la conception et le diagnostic de la démarche, à évaluer les expérimentations mises en place ainsi qu'à évaluer la pertinence de la démarche dans sa globalité. En effet, chaque indicateur doit être choisi selon ce que l'on souhaite mesurer. Si la structure dispose de moyens suffisants, il est aussi possible de construire un baromètre QVT, c'est-à-dire un questionnaire afin d'évaluer en continu la démarche QVT. Les questions devront être adaptées à l'établissement et aux équipes. Pour évaluer la démarche globale, il est aussi important d'écouter les professionnels et de se rendre sur le terrain. Ainsi, la démarche QVT est une culture, une manière de manager et un levier de la performance au profit des salariés.

Il est important de mesurer la QVT des salariés afin de savoir si la démarche menée est pertinente. Chaque expérimentation est évaluée mais nous pouvons réévaluer la démarche globale grâce aux indicateurs cités ci-dessus, qui servent à établir la conception et le diagnostic de la démarche, à évaluer les expérimentations mises en place ainsi qu'à évaluer la pertinence de la démarche dans sa globalité. En effet, chaque indicateur doit être choisi selon ce que l'on souhaite mesurer. Si la structure dispose de moyens suffisants, il est aussi possible de construire un baromètre QVT, c'est-à-dire un questionnaire afin d'évaluer en continu la démarche QVT. Les questions devront être adaptées à l'établissement et aux équipes. Pour évaluer la démarche globale, il est aussi important d'écouter les professionnels et de se rendre sur le terrain. Ainsi, la démarche QVT est une culture, une manière de manager et un levier de la performance au profit des salariés.

Il est important de mesurer la QVT des salariés afin de savoir si la démarche menée est pertinente. Chaque expérimentation est évaluée mais nous pouvons réévaluer la démarche globale grâce aux indicateurs cités ci-dessus, qui servent à établir la conception et le diagnostic de la démarche, à évaluer les expérimentations mises en place ainsi qu'à évaluer la pertinence de la démarche dans sa globalité. En effet, chaque indicateur doit être choisi selon ce que l'on souhaite mesurer. Si la structure dispose de moyens suffisants, il est aussi possible de construire un baromètre QVT, c'est-à-dire un questionnaire afin d'évaluer en continu la démarche QVT.

Les questions devront être adaptées à l'établissement et aux équipes. Pour évaluer la démarche globale, il est aussi important d'écouter les professionnels et de se rendre sur le terrain. Ainsi, la démarche QVT est une culture, une manière de manager et un levier de la performance au profit des salariés.

**Tableau N° 02 : Les étapes d'une démarche qualité de vie au travail.**

	<b>Consevoir la démarche</b>	<b>Poser le diagnostic</b>	<b>Experimenter et evaluer</b>	<b>Perenniser et déploiement</b>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Positionner le sujet au niveau stratégique</li> <li>-Définition le cadre et le processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager le diagnostic</li> <li>-Identifier les problématiques QVT prioritaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inscrire les objectifs QVT dans le fonctionnement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Définir les modalités de suivi</li> <li>-Appropriation des innovations</li> </ul>

*Source : Rédiger par nous meme.*

**1-2-6-Les objectifs de la qualité de vie au travail**

**1-2-6-1-Amélioration de la santé et du bien-etre des Employés**

Explorer comment des conditions de travail optimales contribuent à réduire le stress, prévenir les maladies professionnelles, et favoriser une meilleure santé mentale et physique.

**1-2-6-2-Augmentation de la Motivation et de la Productivité**

Etudier comment une meilleure qualité de vie au travail peut conduire à une plus grande motivation des employés et à une amélioration de leur productivité.

**1-2-6-3-Réduction du turnover et de l'absentéisme**

Analyser comment des initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail peuvent diminuer le taux de rotation du personnel et les absences non planifiées.

**1-2-6-4-Amélioration des Relations Interpersonnelles**

Examiner comment un environnement de travail favorable peut renforcer la collaboration, la communication et la cohésion entre les membres de l'équipe.

**1-2-6-5-Développement des compétences et Opportunités de carrière**

Investiguer comment des programmes de développement personnel et professionnel contribuent à la satisfaction au travail et à la réalisation des ambitions professionnelles des employés.

**1-2-6-6-Equilibre Vie Professionnelle/ Vie Personnelle**

Analyser comment les politiques telles que le télétravail, les horaires flexibles, et les congés peuvent aider les employés à mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles .

**1-2-6-7-Encouragement de l'innovation et de la créativité**

Etudier comment un environnement de travail positif peut stimuler la créativité et encourager l'innovation au sein des équipes.

La QVT est une démarche récente. Elle découle d'une prise de conscience, c'est-à-dire la nécessité de prendre en compte le bien-être du personnel dans leur travail quotidien. Ce souci vise à abaisser au maximum les cas de burn out ; mais aussi du stress occasionné par les conditions dans le cadre de la société.

Elle se penche, alors sur les risques liés aux conditions de travail sur le plan psychosocial et vise à encourager le dialogue au sein de la structure économique.

Le but de la loi sur la QVT est que le dirigeant d'entreprise comme son collaborateur prennent conscience que leur relation peut se concevoir gagnante/gagnante. Du coup, le bien-être au travail n'est pas contradictoire avec la productivité. C'est même tout l'inverse.

Selon la commission européenne (sommets de Lisbonne 2000, Laeken 2001), les dix principaux objectifs à atteindre pour une bonne QVT sont les suivants :

- La satisfaction des travailleurs vis-à-vis de leur travail ;
- L'éducation et formation tout au long du cycle de vie dans l'entreprise ;
- L'égalité entre les femmes et les hommes ;
- La non –discrimination ;
- La réduction des accidents du travail, des maladies professionnelles et du stress ;
- Le soutien à la mobilité professionnelle et géographique ;
- L'intégration des jeunes et des chômeurs de longue durée ;
- L'équilibre travail- vie ;
- Le dialogue social et participation des travailleurs à la vie de l'entreprise ;
- L'amélioration de la productivité et du niveau de vie.

### **1-3-Les facteurs déterminant de la qualité de vie au travail**

De nombreux facteurs interviennent dans la notion de qualité de vie au travail, avec l'influence de très nombreux aspects psychologiques, sociologiques et organisationnels, qui ont des variables selon les individus (statut, âge, catégorie socioprofessionnelle, sexe...) et les pays (développés ou non, latins, asiatiques, anglo-saxons...) et le type d'entreprise (secteur commercial, industriel ou tertiaire...).

Egalement, les contraintes de temps et la qualité, la complexité et les dangers du travail font clairement partie des facteurs déterminant la QVT, mais ces facteurs évidents sont loin d'être les seuls, notamment parce qu'il y a la présence d'interactions à l'intérieur de l'entreprise (chefs, pairs ou subordonnés), ou à l'extérieur de (clients, fournisseurs, prestataires...etc), et /ou avec d'autres personnes au travail.

Les exigences émotionnelles et/ou les conflits au travail, qu'ils soient relatifs à la fonction et au rôle, ou à l'autonomie dans la structure de l'entreprise ou aux valeurs (éthique, image du métier...) altèrent la QVT. Aussi, les violences internes (abus d'autorité, harcèlements moral ou sexuel) et externes au travail (agressions verbales ou physiques des tiers à l'entreprise) sont des facteurs aggravant le mal-être au travail.

En résumé, L'ANACT a retenu six dimensions individuelles déterminantes pour la qualité de vie au travail :

### **1-3-1-Relations sociales et professionnelles**

Dans cet axe, on retrouve la reconnaissance du travail envers les salariés, les techniques sociales, participation aux décisions et l'égalité des rôles des managers, etc.

### **1-3-2-Contenu du travail**

Ici, on s'intéresse au contenu ou type du poste, missions et les modalités qui lui sont associées, le niveau de responsabilité, la variété des tâches du salarié, le travail d'équipe ou individuel, le type de gestion et les outils à disposition, etc.

### **1-3-3-Environnement physique du travail et la santé au travail**

Pour cette partie, c'est tout l'environnement du salarié qui est pris en compte comme la sécurité, le bruit, l'éclairage, l'espace, la température et propreté, le cadre spatial. On s'intéresse également à l'ergonomie du travail (rapport salarié/machine), aux risques professionnels et à la prévention de ceux-ci et la politique de télétravail.

### **1-3-4-Organisation du travail**

Concernent la nature de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques professionnels.

### **1-3-5-Réalisation et développement professionnel**

Le développement professionnel se compose de : la rémunération, l'intégration, la formation, l'évolution de carrière, la validation des acquis, le développement des compétences, la sécurité des parcours du salarié dans l'entreprise.

**1-3-6-Conciliation entre vie au travail et vie hors travail**

Concerne l'équilibre professionnel et l'égalité des chances qui comprend l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle, la diversité, la non-discrimination, le rythme horaires de travail, l'égalité professionnelle, l'égalité homme/femme, accès aux services, loisirs, transports etc.

**1-4-Les enjeux de la qualité de vie au travail :**

La QVT rassemble plusieurs enjeux importants et stratégiques pour l'entreprise, qui peuvent avoir pour conséquences concrètes : la diminution du turnover et de l'absentéisme, la fidélisation et la facilitent des recrutements, la baisse des coûts liés à l'absentéisme etc.

**1-4-1-Des enjeux de marché/Economique**

Il s'agit d'améliorer la productivité pour rester compétitif. C'est-à-dire renvoie aux exigences des clients, à la concurrence et à l'évolution des technologies. Innover dans les produits, les procédés en adaptant les postes de travail, par la reconversion et la reconversion et la formation des effectifs pour anticiper le changement et préparer l'avenir.

**1-4-2-Des enjeux sociétaux/social**

L'accroissement du lien entre les salariés et instaurer un climat de confiance entre les différents membres de l'entreprise (inter-salariés et hiérarchique), et avoir une égalité professionnelle femmes-hommes, la diversité (âge, origine, handicap etc...), l'organisation du travail (équilibre des temps de vie, télétravail, mobilité etc...).

**1-4-3-Des enjeux juridique / la conformité**

La QVT est actuellement soumise à un cadre juridique très précis auquel les entreprises doivent répondre (normes, lois...etc).

**1-4-4-Des enjeux liés à la nature du travail**

La QVT tend à réduire les maladies (physiques et psychiques ou émotionnelles) liées au travail. Elle permet également de réduire le stress, l'absentéisme et l'angoisse de venir sur son lieu de travail.

La QVT permet donc d'avoir un climat de confiance entre les différentes parties prenantes de l'entreprise et de construire une bonne expérience collaborateur. Donc, l'intérêt, le droit à l'erreur, l'autonomie et la nature du management sont directement liés à la santé du collaborateur, et à son engagement et son implication.

### **1-5-Le cadre réglementaire de la qualité de vie au travail en algérie**

**Le cadre réglementaire :** définit les règles aux quelles doivent se conformer les entreprises. Il détermine notamment les conditions dans lesquelles elles peuvent exercer leurs activités, leurs obligations envers les clients et les salariés, ainsi que leurs responsabilités en cas de non-respect des règles.

Le cadre réglementaire de la qualité de vie au travail en algérie, il est essentiel de structurer votre recherche autour de plusieurs axes clés :

#### **1-5-1-Introduction à la qualité de vie au travail (QVT)**

- Définition et importance de la QVT.
- Les dimensions de la QVT : condition de travail, bien-être, sécurité, équilibre vie professionnelle /vie personnelle, etc.

#### **1-5-2-Cadre Légal et Réglementaire**

- **Législation du travail :** Explorez les principales lois et règlements qui régissent le monde du travail en Algérie, notamment le code du travail.
- **Normes et standards :** Examinez les normes locales et internationales adoptées en Algérie pour améliorer la QVT, comme les standards de sécurité au travail et les régulations sur les heures de travail.
- **Institutions compétentes :** Identifiez les organismes et institutions en charge de la réglementation et du contrôle de la QVT (ex : Inspection du Travail, Ministère du Travail).

#### **1-5-3-Politiques et Initiatives Gouvernementales**

- Analysez les politiques mises en place par le gouvernement pour promouvoir la QVT.

Cela peut inclure des programmes de prévention des risques professionnels, des initiatives de santé et sécurité, et des campagnes de sensibilisation.

**1-5-4-Analyse des Pratiques en Entreprise**

- Etudiez comment les entreprises algériennes mettent en œuvre les réglementations relatives à la QVT.
- Évaluez les défis rencontrés par les entreprises pour respecter ces règlements et améliorer la QVT.

**1-5-5-Cas Pratiques et Témoignages**

- Intégrez des études de cas d'entreprises algériennes qui ont réussi à améliorer leur QVT.
- Incluez des témoignages de travailleurs et de managers sur leur expérience des conditions de travail et des régulations en place.

**1-5-6-Comparaison internationale**

- Comparez le cadre réglementaire algérien avec celui d'autres pays pour situer l'Algérie dans un contexte international.

**1-5-7-Recommandations**

- Proposez des recommandations pour améliorer le cadre réglementaire et les pratiques en matière de QVT en Algérie.

**1-5-8-Conclusion**

- Résumez les principaux résultats de votre recherche et les implications pour les parties prenantes.

**1-6-Les composantes de la qualité de vie au travail**

La qualité de vie au travail est composée de plusieurs éléments interconnectés qui influencent le bien-être général des employés.

Voici les principales composantes de la qualité de vie au travail :

**1-6-1-Environnement physique**

Cela inclut la sécurité au travail l'érgonomie des postes, la propreté et la qualité de l'environnement physique dans la quel les employés travaillent.

**1-6-2-Condition de travail psychologiques**

Il s'agit du niveau de stress perçu, de la charge de travail,du soutien social,de la reconnaissance et du respect au sein de l'organisation.

**1-6-3-Développement professionnel**

Lesopportunités offertesauxemployées pour développer leurs compétences, évoluer dans leurs carrières et atteindre leurs objectifs professionnels.

**1-6-4-Relations interpersonnelles**

Laqualité des Relations entre collègues, avec les supérieurs hiérarchiques et avec les autres parties prenantes de l'organisation.

**1-6-5-Equilibre vie professionnelle-vie personnelle :** les politiques et pratiques qui permettent aux employés de concilier efficacement leurs responsabilités professionnelles avec leur vie personnelle et familiale.

**1-6-6-Rémunération et avantages sociaux**

La rémunération juste et équitable, ainsi que les avantages sociaux tels que les assurances, les congés payés et les programmes de retraite.

**1-6-7-Sens et valeurs au travail**

Ledegré d'alignement entre les valeurs personnelles des employés et celles de l'organisation , ainsi que la satisfaction liée à la contribution au projet global de l'entreprise .

**1-6-8-Sécurité et santé au travail**

Lesmesures prisés pour assurer la sécurité physique des employés ainsi que pour promouvoir leur santé physique et mentale.

Chacune de ces composantes joue un role crucial dans l'évaluation de la qualité de vie au travail. Les organisations qui parviennent à optimiser ces aspects créent un environnement

de travail plus favorable ce qui non seulement améliore le bien- être des employés, mais aussi leur motivation , leur engagement et leur performance globale .

### **1-7-Comment se mesurer la qualité de vie au travail ?**

Il n'existe pas de mesure officielle de la qualité de vie au travail. Elle peut s'apprécier au regard de plusieurs indicateurs parlants :

- Le turnover dans l'entreprise, un faible turnover laisse à penser que les salariés n'ont pas envie de quitter la société, car ils s'y sentent bien . à l'inverse, des démissions en cascade sont un indicateur alarmant sur le bien-être des travailleurs dans l'entreprise.
- La satisfaction des clients.les clients subissent en général de plein fouet les impacts d'un mauvais engagement des collaborateurs de l'entreprise. Leur retour peut être un indicateur de la QVT dans l'entreprise.
- La diffusion de questionnaires aux salariés de l'entreprise.
- La mesure de la QVT se fait à travers une série d'outils et d'approches visant à évaluer les différents aspects de l'expérience des employés dans leur environnement professionnel. Voici un guide détaillé sur la manière de procéder :

#### **1-7-1-Enquete et Questionnaires**

- **Objectif :** Collecter des données sur la satisfaction globale et les différents aspects de la QVT.
- **Enquete de satisfaction :** Evalue les perceptions des employés concernant leur travail, leur environnement, et leur bien-être.
- **Questionnaire de la qualité de vie :** Aborde des aspects spécifiques tels que le stress, l'équilibre travail-vie personnelle, et les relations au travail.

#### **1-7-2-Indicateurs de Santé et de Sécurité**

- **Objectif :** Mesurer l'impact des conditions de travail sur la santé et la sécurité des employés.
- **Taux d'absentéisme :** Indicateur de la santé générale des employés et du bien-être au travail.

- **Accidents du travail :** Analyse des incidents pour évaluer la sécurité au travail.
- **Maladies professionnelles :** suivi des pathologies liées au travail pour identifier des problématiques spécifiques.

### **1-7-3-Entretiens et Feedbacks**

- **Objectif :** Obtenir des perspectives qualitatives et détaillées sur la QVT.
- **Entretiens individuels :** discussions approfondies pour explorer les expériences personnelles des employés.
- **Groupes de discussion :** sessions collectives pour recueillir des opinions variées et identifier des thèmes communs.

### **1-7-4-Analyse des conditions de travail**

- **Objectif :** Evaluer les aspects physiques et organisationnels du lieu de travail.
- **Evaluation ergonomique :** Inspection des postes de travail pour prévenir les troubles musculo-squelettiques.
- **Conditions environnementales :** Analyse des facteurs tels que l'éclairage, la température, et le bruit.

### **1-7-5-Evaluation de la culture d'entreprise**

- **Objectif :** Mesurer la qualité des interactions et du climat organisationnel.
- **Climat organisationnel :** Evaluation de la culture d'entreprise, des valeurs et du soutien perçu de la direction .
- **Relations interpersonnelles :** Analyse des dynamiques entre collègues et gestionnaires.

### **1-7-6-Bilan de compétences et Développement Personnel**

- **Objectif :** Mesurer les opportunités offertes aux employés pour leur croissance personnelle et professionnelle.
- **Opportunités de formation :** Disponibilité et accès à des programmes de développement professionnel.

- **Gestion des carrières :** Evaluation des plans de carrière et des possibilités d'évolution.

#### **1-7-7-Indices de Performance et Engagement**

- **Ojectif :** Mesurer la motivation et l'engagement des employés .
- **Engagement des employés :** Utilisation de sondages spécifiques pour évaluer le niveau d'implication et de motivation.
- **Productivité :** Analyse des niveaux de performance comme indicateurs indirects de satisfaction et de bien-etre.

#### **1-7-8-Suivi et Analyse des Données**

- **Objectif :** Interpréter les données recueillies pour mettre en place des actions correctives.
- **Analyse des tendances :** Identifier les points forts et les domaines nécessitant des améliorations.
- **Rapports et recommandations :** Présenter les résultats aux parties prenantes et proposer des mesures pour améliorer la QVT.

En utilisant ces méthodes de manière intégrée, les organisations peuvent obtenir une vue d'ensemble complète de la qualité de vie au travail, ce qui leur permet de mettre en place des stratégies efficaces pour améliorer le bien-être des employés et l'efficacité globale de l'entreprise.

### **1-8- L'impact de la qualité de vie au travail sur les employés et l'entreprise**

#### **1-8-1- L'impact de la qualité de vie au travail sur les employés**

Voici quelques points essentiels à explorer :

**A. Définition et dimensions de la QVT :** Examinez les différents aspects de la QVT , tels que les conditions de travail, l'équilibre travail-vie personnelle, la reconnaissance et la satisfaction au travail. Définissez ce concept en vous basant sur la littérature académique et les théories pertinentes.

**B.Conséquences sur la santé et le bien-être :** Analysez comment une bonne qualité de vie au travail peut influencer la santé physique et mentale des études sur le stress, l'épuisement professionnel (burnout) et les troubles liés au travail.

**C.Impact sur la performance et la productivité :** Etudiez comment une QVT élevée peut améliorer la performance individuelle et collective. Incluez des recherches sur l'engagement des employés, la créativité, et l'efficacité au travail.

**D.Satisfaction et rétention de la QVT :** Explorez comment la QVT influe sur la satisfaction des employés et leur intention de rester dans l'entreprise. Considérez les coûts de rotation du personnel et les stratégies pour améliorer la fidélisation.

**E.Stratégies d'amélioration de la QVT :** Identifiez les pratiques et les politiques que les entreprises peuvent mettre en place pour améliorer la QVT, telles que les programmes de bien-être, la flexibilité du travail, et la formation des managers.

**F.Etudes de cas et exemples pratiques :** Intégrez des études de cas d'entreprises ayant réussi à améliorer la QVT et analysez les résultats obtenus. Comparez ces cas avec des organisations où la QVT est insuffisante.

**G.Méthodologie de recherche :** Décrivez comment vous allez recueillir les données pour votre étude. Cela pourrait inclure des enquêtes auprès des employés, des interviews avec des gestionnaires, et l'analyse de données existantes sur la QVT.

**H.Implications pour la gestion des ressources humaines :** Discutez des implications pratiques de vos findings pour les professionnels des RH et les gestionnaires, et proposez des recommandations basées sur vos recherches.

En structurant votre mémoire autour de ces points, vous fournirez une vue complète sur l'impact de la qualité de vie au travail sur les employés et proposerez des solutions concrètes pour les améliorer.

### **1-8-2- L'impact de la qualité de vie au travail sur l'entreprise**

Voici un cadre structuré à suivre :

#### **A.Introduction à la QVT dans le contexte entrepreneurial**

- Définissez la qualité de vie au travail en expliquant ses composantes principales.

- Présentez l'importance croissante de la QVT dans le contexte des entreprises modernes.

### **B. Influence sur la performance globale de l'entreprise**

- **Productivité :** Analysez comment une meilleure QVT peut mener à une augmentation de la productivité des employés. Explorez les liens entre un environnement de travail positif et les niveaux de production.
- **Innovation :** Examinez comment une bonne QVT peut favoriser la créativité et l'innovation au sein des équipes, stimulant ainsi la compétitivité de l'entreprise.

### **C. Impact sur la satisfaction et la fidélisation des employés**

- **Réduction du turnover :** Etudiez comment la qualité de vie au travail peut influencer les taux de rotation du personnel et réduire les coûts associés au recrutement et à la formation.
- **Satisfaction au travail :** Analysez comment une amélioration de la QVT peut accroître la satisfaction des employés, entraînant un meilleur engagement et une motivation accrue.

### **D. Conséquences sur la réputation et l'image de l'entreprise**

- **Attractivité :** Explorez comment une politique de QVT solide peut améliorer l'image de l'entreprise, la rendant plus attractive pour les candidats.
- **Responsabilité sociale :** Discutez de la manière dont une entreprise qui valorise la QVT est perçue positivement par le public et les parties prenantes, renforçant sa responsabilité sociale.

### **E. Effets financiers et économiques**

- **Réduction des absences et des coûts liés à la santé :** Analysez comment une bonne QVT peut réduire les absences pour maladie et les coûts associés aux problèmes de santé des employés.
- **Retour sur investissement (ROI) :** Évaluez les retours financiers possibles liés à l'investissement dans des initiatives visant à améliorer la QVT.

### **F.Stratégies et pratiques efficaces**

- **Programmes et politiques :** Identifiez les meilleures pratiques et stratégies mises en œuvre par les entreprises pour améliorer la QVT, telles que les programmes de bien- être, les politiques de flexibilité, et les initiatives de reconnaissance.
- **Evaluation des résultats :** proposez des méthodes pour mesurer l'impact des initiatives QVT sur les performances de l'entreprise.

### **G.Etudes de cas et analyses pratiques**

- **Cas d'étude :** Incluez des études de cas d'entreprises qui ont réussi à améliorer leur QVT et analysez les impacts observés sur leur performance et leur succès global.
- **Comparaison :** Comparez ces entreprises avec celles qui ont moins investi dans la QVT pour illustrer les différences de résultats.

### **H.Conclusion et recommandations**

- **Synthèse:** Résumez les principaux impacts de la QVT sur l'entreprise identifiés dans votre recherche.
- **Recommandations :** Proposez des recommandations pratiques pour les entreprises visant à améliorer leur QVT afin d'optimiser leur performance globale.

En suivant cette structure, vous pourrez offrir une analyse complète de la manière dont la qualité de vie au travail influence divers aspects de la performance et du succès d'une entreprise.

## **Section 02 : Les dimensions de la qualité de vie au travail**

### **2-1-Conditions de Travail**

Environnement physique, sécurité, équipements et ergonomie du poste de travail.

### **2-2-Equilibre Vie Professionnelle/Vie Privée**

Flexibilités horaires, télétravail, congé, et gestion de stress.

### **2-3-Relations Professionnelles**

Qualité des relations avec les collègues et les supérieurs, climat de travail, et soutien social.

### **2-4-Autonomie et Reconnaissance**

Niveau d'autonomie accordé, reconnaissance des efforts et contributions, et opportunités de développement professionnel.

### **2-5-Rémunération et Avantages**

Salaire, primes, avantages sociaux, et politique de rémunération.

### **2-6-Conditions de santé et Bien-être**

Accès à des programmes de santé, gestion du stress, et initiatives pour la santé mentale.

### **2-7-Opportunités de Formation et développement**

Accès à la formation continue, possibilités d'évolution et promotion.

### **2-8-Engagement et Satisfaction**

Sentiment d'appartenance, satisfaction globale au travail, et motivation.

Ces dimensions sont interconnectées et influencent globalement la qualité de vie au travail. Elles peuvent être analysées à travers des enquêtes, des interviews et des études de cas pour obtenir une vue d'ensemble complète et approfondie.

**Section 03 : Le lien entre la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail**

Le lien entre la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail est étroit et significatif.

La culture d'entreprise englobe les valeurs, les croyances et les comportements qui définissent le milieu de travail. Une culture positive favorise un environnement de travail respectueux, collaboratif et motivant. Voici quelques aspects du lien entre culture d'entreprise et qualité de vie au travail :

**3-1-Ambiance et Relations Interpersonnelles**

Une culture d'entreprise qui valorise la reconnaissance, l'inclusivité et le respect améliore les relations entre collègues, ce qui contribue à une atmosphère de travail plus agréable et moins conflictuelle.

**3-2-Engagement et Motivation**

Lorsque les employés adhèrent aux valeurs de l'entreprise et se sentent alignés avec sa mission, ils sont généralement plus engagés et motivés, ce qui améliore leur satisfaction au travail.

**3-3-Professionnelle/Vie personnelle Equilibre Vie**

Une culture d'entreprise qui soutient l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle aide les employés à mieux gérer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, réduisant ainsi le stress et améliorant leur bien-être général.

**3-4-Opportunités de Développement**

Les entreprises qui investissent dans la formation et le développement de leurs employés montrent qu'elles valorisent leur croissance personnelle et professionnelle, ce qui peut améliorer la qualité de vie au travail en offrant des opportunités d'évolution de carrière.

**3-5-Gestion du Stress et du Changement**

Une culture d'entreprise qui gère le changement de manière transparente et soutient ses employés pendant les périodes de stress aide à maintenir un environnement de travail sain et résilient.

En somme, une culture d'entreprise positive contribue à créer un environnement où les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui est essentiel pour une bonne qualité de vie au travail.

## **Conclusion**

Ce mémoire a exploré les diverses dimensions de la qualité de vie au travail, en mettant en lumière son bien-être des employés et la performance organisationnelle. A travers l'analyse des théories existantes, des études de cas, et des données collectées, il apparaît clairement que la qualité de vie au travail est un facteur déterminant dans la satisfaction des employés, leur engagement et leur productivité.

Les résultats ont montré que plusieurs éléments clés influencent la qualité de vie au travail, notamment l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la reconnaissance et le soutien, ainsi que les opportunités de développement personnel. En particulier, une culture d'entreprise qui favorise la transparence, le respect et la collaboration contribue de manière significative à améliorer la qualité de vie au travail. Une telle culture crée un environnement où les employés se sentent valorisés et motivés, ce qui se traduit par une meilleure satisfaction et une moindre rotation du personnel.

Cependant, il est essentiel de reconnaître que la qualité de vie au travail n'est pas une notion statique, mais dynamique et contextuelle. Les organisations doivent continuellement évaluer et adapter leurs pratiques pour répondre aux besoins changeants des employés et aux défis du marché du travail.

En somme, pour optimiser la qualité de vie au travail, les entreprises doivent développer et maintenir une culture d'entreprise positive qui valorise et soutient les employés. Cette approche ne se limite pas à une simple gestion des ressources humaines, mais nécessite un engagement stratégique de toute l'organisation.

---

# *Chapitre III :*

*La culture d'entreprise et qualité de vie  
au travail au sein de l'agence » BNA*

*N° 583*

---

## **Introduction**

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) joue un rôle central dans le paysage financier algérien, en offrant une gamme complète de services bancaires destinés à répondre aux besoins des particuliers et des entreprises. Elle s'efforce continuellement d'améliorer sa culture d'entreprise et la qualité de vie au travail pour ses employés, considérant ces aspects comme des leviers essentiels pour la performance et le bien-être organisationnel.

Ce chapitre méthodologique vise à présenter le cadre dans lequel s'inscrit notre étude sur la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail à la BNA de Tizi-Ouzou. Après avoir exploré les aspects théoriques dans les chapitres précédents, l'objectif principal de cette section est de décrire et de justifier les choix méthodologiques adoptés pour collecter et analyser les données pertinentes à notre sujet de recherche.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps le terrain de notre étude, à savoir la BNA, en mettant l'accent sur la culture d'entreprise et les pratiques actuelles en matière de qualité de vie au travail. Ensuite, nous décrirons les outils de collecte de données utilisés, notamment les questionnaires distribués aux employés et aux responsables, ainsi que les entretiens menés. Nous concluons par une analyse des résultats obtenus, en lien avec les objectifs de notre recherche.

## **Section 01 : « L'agence BNA N° 583 » présentation et exploration des pratiques en culture d'entreprise et qualité de vie au travail.**

### **1-1-Présentation de l'agence BNA**

Cette présentation nous plongera au cœur de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), une institution financière emblématique qui a joué un rôle essentiel dans le développement économique de notre pays.

### **1-2-Historique de l'agence**

Après l'indépendance de notre pays, il existait un réseau bancaire hérité de l'ère coloniale qui refusait de soutenir la politique des pouvoirs publics, en matière de crédit. Seules la Banque Centrale d'Algérie (actuellement Banque d'Algérie : BA) et la Caisse Algérienne de Développement (actuellement Banque Algérienne de Développement : BAD) créées respectivement le 13 décembre 1962 et le 07 mai 1963, étaient en place. Pour remédier à cette situation, l'État décide à partir de 1966 de prendre en main le secteur bancaire par la création de trois banques spécialisées, pour le remplacement du réseau bancaire français défaillant alors :

- 1) Banque Nationale d'Algérie (la BNA) :** créée par ordonnance du 13 juin 1966, ayant pour mission le financement des secteurs socialistes et privés ;
- 2) Crédit Populaire d'Algérie (CPA) :** créée par ordonnance du 29 décembre 1966, chargé d'accorder des crédits aux petites et moyennes entreprises publiques ou privées, et de développer l'artisanat, la pêche, le tourisme et l'hôtellerie ;
- 3) Crédit Populaire d'Algérie (CPA) :** créée par ordonnance du 29 décembre 1966, chargé d'accorder des crédits aux petites et moyennes entreprises publiques ou privées, et de développer l'artisanat, la pêche, le tourisme et l'hôtellerie ;
- 4) Banque Extérieure d'Algérie (la BEA) :** créée par ordonnance du 10 octobre 1967, avec pour mission, le développement économique avec l'étranger.

La Banque Nationale d'Algérie, créée par l'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966, était directement placée sous tutelle de l'Etat à travers le ministère des finances jusqu'à la promulgation de la loi 88-11 du 12 janvier 1988, date à laquelle la B.N.A devient une entité juridique autonome, dotée du statut d'Entreprise Publique Économique (E.P.E). En fait, la

première banque commerciale qui a été créée fut la Banque Nationale d'Algérie qui a repris, dès sa création, les éléments patrimoniaux et activités des établissements bancaires ci-après ainsi que les patrimoines et activités des Caisses de Crédit Agricole, de la Caisse Centrale des S.A.P et de la Caisse des Prêts Agricoles, à la date du 30 septembre 1968.

- Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie (C.F.A.T) ;
- Banque de Paris et des Pays Bas (B.P.P.B) ;
- Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie « Afrique » (B.N.C.I. « A ») ;
- Crédit Industriel et Commercial (C.I.C) ;
- Comptoir National d'Escompte de Paris (C.N.E.P).

Instrument de la planification financière, la particularité de la B.N.A est qu'en plus de l'activité universelle de banque de dépôts, exercée concomitamment avec les autres banques, elle avait l'exclusivité et le monopole du financement du secteur agricole socialiste et traditionnel.

Cette spécialisation découle du soutien des pouvoirs publics à apporter au secteur autogéré agricole, l'aide dont il avait besoin pour se développer et tendre à une production optimale, spécialisation déléguée par la suite à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R) depuis Mars 1982 après la restructuration de la B.N.A.

L'application des réformes de la loi 90-10 du 14 avril 1990, et la situation culminante des performances de l'institution, satisfaisant, les conditions d'éligibilité prévues par la Banque d'Algérie ont fait que, par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit (le C.M.C) du 05 septembre 1995, la B.N.A a obtenu son agrément. Elle est, ainsi, la première banque du pays à bénéficier de ce statut.

La B.N.A dispose d'un réseau d'exploitation très dense réparti sur l'ensemble du territoire national. En effet, elle compte un vaste réseau de 189 agences, regroupées dans 17 Directions Régionales d'Exploitation.

### **1-2-1- Présentation de l'agence**

Les agences bancaires que constitue la B.N.A à l'échelle national, sont classées, selon le volume d'activité qui est fonction des pouvoirs conférés, en trois catégories suivantes: Les agences « principales » ; Les agences « catégorie A » ; Les agences « catégorie B » ; Les agences « catégorie C ». En se référant, à la lettre n° 1741 du 10 novembre 1997, l'agence B.N.A « 583 » est une agence de catégorie « B » pouvant, sous réserve du respect de la réglementation bancaire en vigueur, effectuer toute opération de banque, au sens de la Loi de la Monnaie et du crédit. Celle-ci rentre dans les objectifs prioritaires de perfectionnement et d'affermissement, et les perspectives d'injonction assignées par la direction générale visant à : L'amélioration du système d'information de la B.N.A.

- L'amélioration du fonctionnement des réseaux d'exploitation.
- Une meilleure maîtrise des risques en matière d'octroi et de gestion des crédits.

Dans ce cadre, l'agence « 583 » de TIZI-OUZOU, comme toute autre agence B.N.A, doit par le biais des moyens d'accueil et de traitement, dont elle dispose, être en mesure de satisfaire la clientèle, quel que soit sa nature et son secteur d'activité. En outre elle est tenue de traiter toutes les opérations de commerce extérieur requises, dans la limite des prérogatives conférées (rôle du service étranger marchandises), de recevoir, d'étudier et de mettre en place les crédits dans la limite de ses pouvoirs et d'assurer la gestion et le suivi de ceux-ci (fonction dévolue au service crédit). A l'effet de traiter l'ensemble de ces opérations, et pour accomplir, convenablement, ses missions afin de répondre au mieux à ses engagements, l'agence « 583 » de Tizi-Ouzou s'est dotée d'un modèle d'organisation performant représenté d'une manière sommaire par l'organigramme ci- dessous.

La structure organisationnelle de l'agence BNA Tizi-Ouzou « 583 »: La structure organisationnelle de la BNA est basée sur une hiérarchie claire avec différents niveaux de gestion, tels que les cadres supérieurs, les directeurs de département et les chefs d'équipe. Chaque niveau de gestion a des responsabilités et des autorités définies, ce qui facilite la prise de décision et la gestion des opérations. La BNA est organisée en différents services et sections qui sont responsables de fonctions spécifiques, tels que le service engagement, le service caisse et le service commerce extérieur. Chaque service a des équipes spécialisées qui se concentrent sur des domaines spécifiques tels que l'étude et l'analyse des dossiers de crédit, la gestion administrative, les services aux clients, etc.

### **1-2-2-Présentation de la culture d'entreprise développée par la BNA**

La culture d'entreprise de la BNA est basée sur des valeurs telles que l'intégrité, la transparence, l'engagement envers les clients et le professionnalisme. Les employés croient en l'importance de fournir des services de qualité, de respecter les normes éthiques et de favoriser la confiance mutuelle. Ainsi leur culture d'entreprise met l'accent sur l'orientation client et la satisfaction des besoins des clients. Les employés sont encouragés à développer une compréhension approfondie des besoins des clients et à fournir des solutions adaptées à leurs attentes.

### **1-2-3- Missions de l'agence**

L'agence est un organe d'action commerciale dont les missions principales consistent dans :

- La recherche et la collecte des ressources ;
  - La distribution des crédits ;
  - La gestion des moyens de paiements ;
  - La gestion des opérations connexes.
- 
- Comme point de vente, l'agence veille au développement et à la rentabilité de son fonds de commerce à travers la distribution et le placement des produits et services destinés à la clientèle conformément à la politique commerciale de la banque et aux orientations de la Direction Générale ;
  - L'agence dispose de prérogatives de gestion dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés. A ce titre, elle veille à sauvegarder l'image de marque de la banque et assure son développement dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés ;
  - L'agence doit mettre en œuvre l'ensemble des moyens mis à sa disposition en vue d'une bancarisation optimale lui permettant de collecter et de drainer de nouvelles ressources;
  - Elle exécute les opérations de la clientèle avec diligence et en conformité avec les textes réglementaires et organiques en vigueur ;

- Pour mener à bien sa mission, l'agence est dotée de moyens matériels et humains en adéquation avec son niveau d'activité.

### **1-3- Objectifs de l'agence**

- L'objectif principal d'une agence bancaire est de fournir des services financiers de qualité à ses clients, tels que des comptes bancaires, des prêts, des services de paiement, des conseils financiers, etc ;
- Attirer de nouveaux clients et développer sa base de clientèle. Cela peut impliquer des initiatives de marketing ciblées, des programmes de fidélité, des offres spéciales, etc.
- Satisfaire pleinement ses clients en leur offrant un excellent service, en répondant à leurs besoins financiers et en résolvant rapidement leurs problèmes éventuels ;
- Atteindre des objectifs de rentabilité en augmentant ses revenus, en maîtrisant ses coûts et en gérant efficacement ses opérations.

#### **1-3-1- L'organisation interne de la BNA**

La BNA est constituée par :

- Secrétariat Général.
- Supervision du Contrôle Interne.
- Inspection Générale. -Direction de l'Audit Interne.
- Direction de la Gestion des Risques.
- Direction de la Conformité.

#### **Structures rattachées à la division internationale**

- **DMFE** : Direction des Mouvements Financiers avec l'Étranger.
- **DRICE** : Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur.
- **DOD** : Direction des Opérations Documentaires.

**Structures rattachées à la division exploitation et action commerciale**

- **DER** : Direction Encadrement du Réseau.
- **DMCDC**: Direction Marketing, Communication et Développement Commercial.
- **DIPM** : Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique.

**Structures rattachées à la division des systèmes d'information**

- **DDEP** : Direction du Développement Études et Projets
- **DTA** : Direction des Technologies et de l'Architecture
- **DPS** : Direction de la Production et des Services

**Structures rattachées à la division du recouvrement des études juridiques et du contentieux**

- **DSERC** : Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement de Créances.
- **DEJ** : Direction des études Juridiques et du Contentieux
- **DRG** : Direction des Réalisations des Garanties

**Structures rattachées à la division engagements**

- **DGE** : Direction des Grandes Entreprises.
- **DPME** : Direction des Petites et Moyennes Entreprises.
- **DCPS** : Direction de Crédit aux Particuliers et Spécifiques.

**Structures rattachées à la division financière**

- **DC** : Direction de la Comptabilité.
- **DOMP** : Direction de l'Organisation des Méthodes et Procédures.
- **DCG** : Direction du Contrôle de Gestion.
- **DMF** : Direction des Marchés Financiers.

Structures rattachées à la division gestion des moyens matériels et des ressources humaines

- **DPRS** : Direction du Personnel et des Relations Sociales.
- **DMG** : Direction des Moyens Généraux.
- **DPP** : Direction de la Préservation du Patrimoine.
- **DF** : Direction de la Formation.
- **CGOS** : Centre de Gestion des Œuvres Sociales

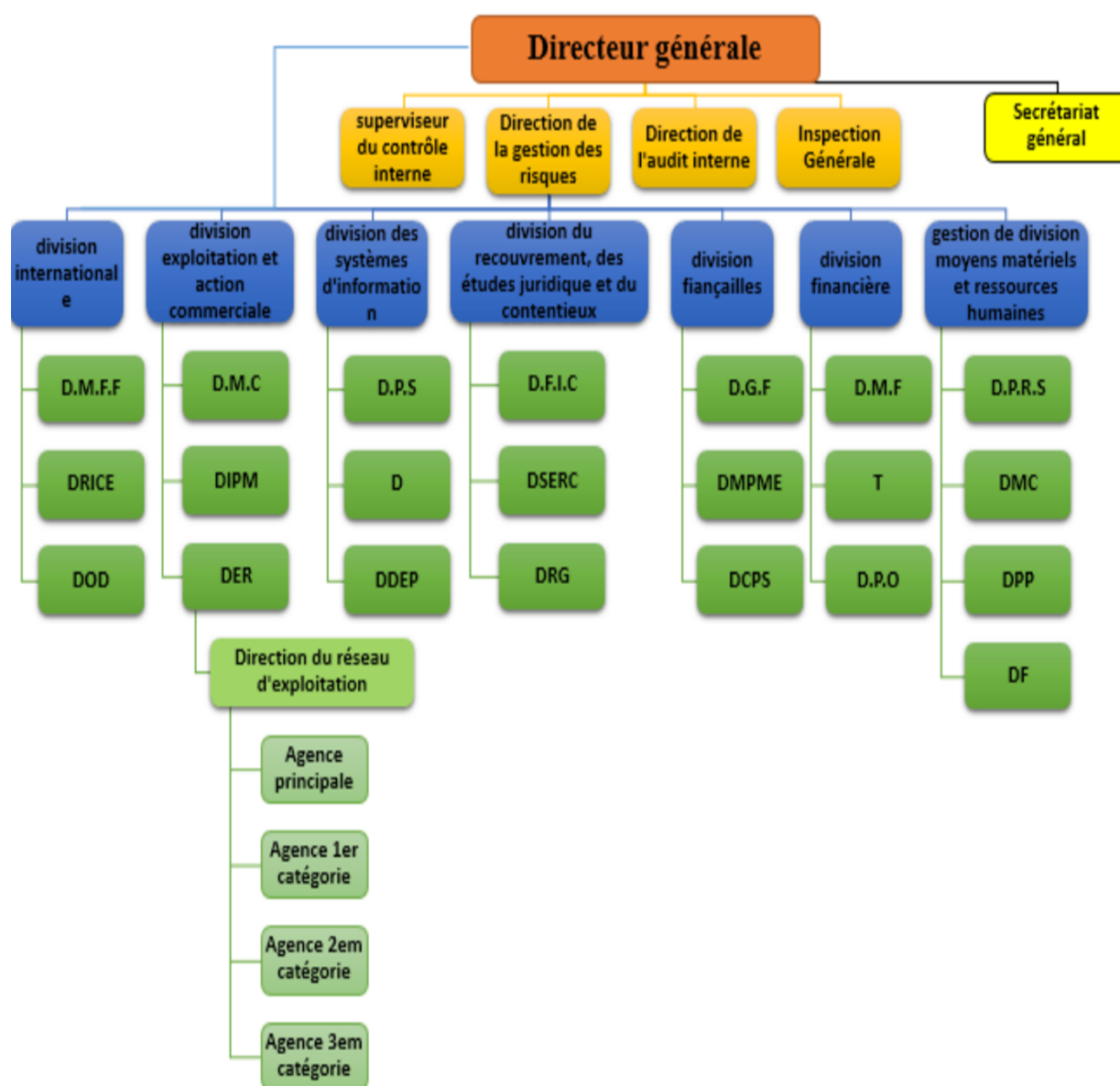


Figure N° 4 : L'organigramme de la BNA

Source: « Agence B.N.A N° 583 ».

## **1-4-La culture d'entreprise au niveau de la BNA**

### **1-4-1- Analyse de la culture d'entreprise à la BNA**

#### **1-4-1-1- Composantes de la culture d'entreprise**

##### **A. Vision et valeurs de la BNA**

- **Mission de la BNA:** La Banque Nationale d'Algérie s'est toujours positionnée comme un pilier du secteur bancaire algérien, avec une mission orientée vers le soutien de l'économie nationale, l'innovation dans les services financiers et l'amélioration continue de la satisfaction client.
- **Valeurs fondamentales:** Les valeurs de la BNA peuvent inclure l'intégrité, la transparence, la responsabilité sociale et l'engagement envers l'excellence. Ces valeurs sont censées guider les comportements au sein de l'organisation et orienter les relations avec les clients, les employés et les partenaires.

##### **B. Style de leadership et de management**

- **Hiérarchie et structure organisationnelle :** Analyse de la manière dont la BNA est structurée, avec une hiérarchie claire et un leadership centralisé ou décentralisé. Cela inclut également la description des styles de management les plus courants (autoritaire, démocratique, participatif, etc.).
- **Pratiques de gestion des talents :** Focus sur les pratiques d'encadrement, de gestion des performances, de développement des compétences et de promotion des employés. Par exemple, comment les dirigeants encouragent-ils le développement personnel et professionnel des employés ?
- **Innovation et adaptation:** La BNA encourage-t-elle ses employés à innover ? Les initiatives sont-elles soutenues par la direction ? Cela inclut également une réflexion sur la réceptivité au changement au sein de l'organisation.

##### **C. Pratiques organisationnelles**

- **Communication interne :** Étude des canaux de communication (réunions, bulletins d'information, plateformes digitales internes) et leur efficacité. Par exemple, la transparence de l'information et la fréquence des échanges entre la direction et les employés sont-elles suffisantes ?

- **Prise de décision** : Analyse des processus de prise de décision, en évaluant s'ils sont centralisés ou s'il existe une décentralisation permettant aux employés de participer activement. Cela inclut aussi la rapidité et la flexibilité des décisions.
- **Collaboration et esprit d'équipe** : La manière dont les équipes travaillent ensemble, partagent les responsabilités, et collaborent pour atteindre les objectifs communs de l'entreprise. Cette composante peut inclure la description de la cohésion d'équipe et l'esprit de solidarité au sein des départements.

#### **1-4-1-2- Perception de la culture par les employés**

##### **A. Résultats des questionnaires sur la perception des employés**

- *Synthèse des réponses collectées* : Analyse des résultats obtenus à travers le questionnaire sur la perception de la culture d'entreprise par les employés. Par exemple, combien de répondants considèrent la culture comme "très positive", "plutôt positive", "neutre", etc.
- *Comparaison des perceptions* : Éventuelles différences de perception selon l'ancienneté des employés, les départements ou les niveaux hiérarchiques. Par exemple, les employés plus anciens peuvent-ils avoir une perception différente de la culture par rapport aux nouveaux arrivants ?

##### **B. Analyse des dimensions positives et négatives perçues**

- *Points forts identifiés*: Par exemple, un fort sentiment d'appartenance, une communication interne efficace, un environnement de travail motivant, etc. Ces éléments peuvent être illustrés par des témoignages ou des statistiques issues du questionnaire.
- *Points faibles ou défis identifiés* : Identification des aspects de la culture qui peuvent être perçus comme moins favorables, tels que des pratiques de management perçues comme rigides, un manque de reconnaissance, ou une faible ouverture à l'innovation.

#### **1-4-1-3-Conclusion de la section sur la culture d'entreprise**

- **Résumé des principaux constats** : Un récapitulatif des éléments clés de la culture d'entreprise de la BNA, en soulignant les points forts et les défis potentiels.

- **Implications pour la QVT et la performance des employés** : Réflexion sur la manière dont cette culture influence la qualité de vie au travail et les performances globales des employés à la BNA.

#### **1-4-2- La qualité de vie au travail à la BNA**

Semble globalement positive, bien que des points d'amélioration existent. Selon les réponses recueillies, les employés estiment souvent avoir accès à des formations pour développer leurs compétences professionnelles, ce qui favorise leur épanouissement et leur engagement au sein de l'entreprise. La reconnaissance de leur travail par leurs supérieurs est également jugée satisfaisante, contribuant à un environnement de travail motivant.

Cependant, le stress au travail est un facteur préoccupant, car beaucoup de salariés le ressentent souvent. Cette situation peut être liée aux exigences du travail ou à la pression pour atteindre des objectifs. Néanmoins, la communication interne est perçue comme bonne, ce qui est un atout pour maintenir une cohésion d'équipe et faciliter la gestion des projets.

En ce qui concerne les outils nécessaires pour bien gérer les équipes, les employés estiment être bien équipés. De plus, le soutien de la direction dans la mise en œuvre des projets est jugé bon, ce qui montre une volonté d'accompagner les équipes dans leurs missions.

Les services en ligne de la BNA sont très faciles à utiliser, selon les employés, ce qui peut réduire les frustrations liées à l'utilisation des outils numériques. Les opportunités de carrière et d'évolution au sein de la BNA sont considérées comme très bonnes, indiquant un potentiel de développement professionnel pour les employés.

En résumé, la QVT à la BNA est caractérisée par un bon équilibre entre les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance du travail et les outils de gestion disponibles. Toutefois, le stress au travail reste un point d'attention pour l'amélioration continue du bien-être des employés.

#### **1-4-3-Enquête auprès des responsables**

##### **1-4-3-1- Évaluation de la communication interne à la BNA**

Les employés évaluent la communication interne à la BNA comme étant bonne. Cette appréciation reflète une communication généralement efficace au sein de l'organisation, permettant aux collaborateurs de recevoir les informations nécessaires et de rester bien informés

sur les processus et les évolutions internes. Une bonne communication est essentielle pour le bon fonctionnement de toute institution, car elle favorise la transparence, renforce la cohésion d'équipe et réduit les malentendus. Il pourrait être avantageux de continuer à améliorer ces pratiques pour atteindre un niveau d'excellence en matière de communication interne.

#### **1-4-3-2-Influence de la culture d'entreprise sur la performance des employés**

Les employés considèrent que la culture d'entreprise de la BNA influence positivement leur performance. Cette perception suggère que les valeurs, les pratiques, et l'environnement de travail promus par la BNA créent un cadre propice à l'engagement et à la motivation des collaborateurs. Une culture d'entreprise forte et positive peut stimuler la productivité, favoriser la collaboration, et renforcer la loyauté des employés envers l'organisation. Pour maintenir cet impact favorable, il est essentiel que la BNA continue de cultiver une atmosphère de travail qui valorise l'innovation, le respect, et la reconnaissance des efforts de chacun.

#### **2-4-3- Disponibilité des outils nécessaires pour la gestion d'équipe**

Les employés affirment tout à fait disposer des outils nécessaires pour bien gérer leur équipe. Cette réponse indique que la BNA fournit à ses responsables et collaborateurs les ressources technologiques et organisationnelles adéquates pour mener à bien leurs tâches de gestion. La disponibilité de ces outils est essentielle pour assurer une supervision efficace, une communication fluide, et une coordination optimale des activités au sein des équipes. En maintenant cet accès à des outils performants et en continuant à les améliorer, la BNA peut garantir une gestion d'équipe qui soutient la performance globale de l'organisation.

#### **2-4-4- Évaluation du soutien de la direction dans la mise en œuvre des projets**

Les employés évaluent le soutien de la direction dans la mise en œuvre des projets comme étant bon. Cette appréciation reflète l'efficacité de la direction à fournir l'encadrement, les ressources, et l'orientation nécessaires pour assurer la réussite des projets. Un tel soutien est crucial pour surmonter les obstacles, garantir la cohérence des actions, et maintenir un alignement stratégique. Pour continuer à renforcer ce soutien, il serait bénéfique de poursuivre l'amélioration des processus de suivi et de communication entre la direction et les équipes de projet.

#### **2-4-5-Opportunités de carrière et d'évolution au sein de la BNA**

Les employés estiment que les opportunités de carrière et d'évolution au sein de la BNA sont très bonnes. Cette perception indique que la banque offre un environnement dynamique et favorable à la progression professionnelle. Les collaborateurs ont accès à des parcours clairs et à des opportunités de promotion qui leur permettent d'évoluer en fonction de leur performance et de leur engagement. Cette évaluation positive reflète également un soutien solide de la direction en matière de développement des compétences et d'avancement, ce qui contribue à renforcer la fidélité et la motivation des employés à long terme.

## **Section 02 : Résultats de l'enquête.**

### **Partie 1 : La culture d'entreprise.**

#### **1-1- Ancienneté des employés**

Une grande partie des employés interrogés travaille à la BNA depuis plus de cinq ans. Cette ancienneté suggère une stabilité significative au sein de l'organisation. Cela peut être interprété comme un signe de satisfaction globale des employés et de rétention réussie du personnel. Cependant, cette stabilité peut également refléter une certaine inertie organisationnelle, où les changements peuvent être moins bien accueillis ou mis en œuvre lentement.

#### **1-2- Perception générale de la culture d'entreprise**

Les réponses indiquent que les employés perçoivent généralement la culture d'entreprise de manière positive, bien que certains critiques soulignent des problèmes tels que des processus de communication jugés trop lourds et un contrôle interne trop strict. Ces aspects peuvent limiter la flexibilité et la réactivité de l'organisation, ainsi que la satisfaction des employés à long terme. Il serait bénéfique d'explorer des moyens d'alléger ces processus pour améliorer l'efficacité et le moral des employés.

#### **1-3- Encouragement à l'innovation et à la créativité**

Les employés estiment que l'innovation est encouragée au sein de la BNA, mais cet encouragement semble rester limité dans son ampleur. Les initiatives d'innovation sont principalement axées sur des améliorations techniques et procédurales, sans une véritable culture de la créativité et de l'innovation à grande échelle. Pour renforcer la compétitivité de l'entreprise, il pourrait être pertinent de développer des programmes plus ambitieux qui encouragent une prise de risques mesurée et une innovation continue.

#### **1-4- Intégration dans l'équipe**

Les réponses montrent que les employés se sentent généralement bien intégrés dans leurs équipes. Cette intégration est souvent facilitée par une communication ouverte et une participation active dans les processus décisionnels. Une telle atmosphère de travail favorise la coopération et le sentiment d'appartenance, éléments essentiels pour maintenir une bonne qualité de vie au travail. Néanmoins, il serait utile d'évaluer régulièrement cette intégration pour s'assurer que tous les employés bénéficient de ce niveau de soutien.

## **1-5- Accessibilité et ouverture de la direction**

Les employés interrogés indiquent que la direction de la BNA est généralement accessible et à l'écoute des doléances du personnel. Cela se traduit par un effort constant pour harmoniser l'environnement de travail et répondre aux besoins des employés. Toutefois, cette perception positive pourrait également être accompagnée de l'attente d'une amélioration continue des canaux de communication pour garantir une participation encore plus active des employés dans les processus décisionnels.

## **Partie 02 : La qualité de vie au travail**

### **2-1- Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

La majorité des employés se disent très satisfaits de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. La gestion efficace des tâches au travail permet de respecter les horaires prédéfinis, laissant ainsi suffisamment de temps pour une vie personnelle épanouie. Cependant, cette satisfaction dépend également de la capacité de l'organisation à maintenir des conditions favorables qui permettent aux employés de gérer efficacement leurs responsabilités professionnelles sans empiéter sur leur vie privée.

### **2-2- Conditions de travail physiques**

Les conditions de travail physiques au sein de la BNA sont jugées excellentes par les employés. La banque met à disposition un environnement de travail bien équipé, comprenant des ordinateurs performants, des imprimantes multifonctions, des sièges ergonomiques, ainsi que des installations climatiques et de chauffages centralisés. Ces ressources contribuent à créer un milieu de travail agréable et propice à la productivité, renforçant ainsi le bien-être des employés

### **2-3- Accès aux formations pour le développement des compétences professionnelles**

Les employés de la BNA indiquent qu'ils ont souvent accès à des formations pour développer leurs compétences professionnelles. Cet accès régulier aux programmes de formation reflète l'engagement de la banque envers le développement continu de ses employés, leur permettant ainsi de renforcer leurs compétences techniques et de s'adapter aux évolutions du secteur. Bien que les formations soient fréquemment proposées, il serait pertinent d'évaluer

l'impact de ces formations sur la performance à long terme et de s'assurer qu'elles répondent aux besoins spécifiques des différents postes.

#### **2-4- Ressenti du stress au travail**

Les employés rapportent qu'ils ressentent souvent du stress dans leur environnement de travail à la BNA. Ce stress fréquent pourrait être lié à divers facteurs tels que les exigences élevées du poste, la charge de travail, ou encore les délais à respecter. Bien que le stress puisse parfois être un moteur de productivité, il est crucial de veiller à ce qu'il ne devienne pas excessif, car cela pourrait nuire au bien-être des employés et à leur performance à long terme. La mise en place de mesures de gestion du stress, telles que des programmes de soutien ou des aménagements de la charge de travail, pourrait aider à atténuer ce phénomène et améliorer la qualité de vie au travail.

#### **2-5- Évaluation de la reconnaissance du travail par les supérieurs**

Les employés se déclarent satisfaits de la reconnaissance de leur travail par leurs supérieurs à la BNA. Cette satisfaction indique que les efforts et les contributions des employés sont généralement valorisés et reconnus par la hiérarchie. La reconnaissance au travail joue un rôle clé dans la motivation et l'engagement des employés, et il semble que la BNA ait mis en place des mécanismes efficaces pour féliciter et encourager ses collaborateurs. Pour maintenir ce niveau de satisfaction, il serait bénéfique de continuer à renforcer ces pratiques de reconnaissance, en s'assurant qu'elles restent équitables et accessibles à tous les niveaux de l'organisation.

### **Partie 3 : Enquête auprès des travailleurs**

#### **3-1- Expérience avec les services de la BNA**

Les employés signalent qu'ils rencontrent rarement des problèmes avec les services de la BNA. Cette rareté des incidents reflète l'efficacité globale des services internes de la banque, qui semble répondre aux besoins des employés de manière satisfaisante. Toutefois, ces rares problèmes, lorsqu'ils surviennent, pourraient bénéficier d'une attention particulière pour être résolus rapidement, garantissant ainsi une continuité dans la qualité du service et la satisfaction des employés.

### **3-2- Évaluation de la rapidité de résolution des problèmes par le service client**

Les employés évaluent la rapidité de résolution des problèmes par le service client de la BNA comme étant moyenne. Cette évaluation suggère qu'il existe des marges de progression dans la gestion des demandes et des incidents. Bien que le service client parvienne généralement à résoudre les problèmes, la vitesse à laquelle cela est fait pourrait être améliorée pour mieux répondre aux attentes des employés et accroître leur satisfaction globale. Une optimisation des processus ou un renforcement des ressources pourrait potentiellement réduire les délais de résolution.

### **3-3- Recommandation des services de la BNA**

Les employés indiquent qu'ils recommanderaient probablement les services de la BNA à un ami ou à un collègue. Cette réponse positive, bien que non absolue, reflète un niveau de satisfaction suffisamment élevé pour que les employés envisagent de promouvoir les services de la banque dans leur entourage. Cependant, le choix du mot "probablement" suggère qu'il existe encore des domaines à améliorer pour renforcer cette confiance et transformer ces recommandations en certitude

### **3-4- Satisfaction quant à la qualité des services offerts par la BNA**

Les employés expriment leur satisfaction quant à la qualité des services offerts par la BNA. Cette appréciation positive montre que la banque réussit à répondre aux attentes de ses collaborateurs en matière de services internes, qu'il s'agisse de la gestion administrative, des outils technologiques ou du support au personnel. Une qualité de service élevée contribue à créer un environnement de travail efficace et harmonieux, renforçant ainsi la satisfaction globale des employés. Il serait pertinent de maintenir ces standards élevés tout en cherchant continuellement à améliorer les aspects où des progrès peuvent être réalisés.

### **3-5- Évaluation de la facilité d'utilisation des services en ligne de la BNA**

Les employés jugent que l'utilisation des services en ligne de la BNA est très facile. Cette évaluation positive indique que les plateformes numériques de la banque sont bien conçues, intuitives et accessibles, permettant aux utilisateurs de réaliser leurs tâches sans difficulté. Une telle convivialité est essentielle pour garantir une adoption large et efficace des services en ligne, réduisant ainsi la dépendance aux canaux traditionnels. Pour continuer à offrir une expérience

utilisateur de qualité, il serait bénéfique de maintenir cette simplicité tout en intégrant de nouvelles fonctionnalités qui répondent aux besoins évolutifs des employés.

### **3-6- Le Canal de communication**

#### **a. Circulaire**

À la BNA, les circulaires sont des documents importants envoyés à tous les membres de l'organisation pour les informer de nouvelles politiques, procédures, ou directives importantes. Bien que ce soit un moyen formel de communication, il est essentiel que ces circulaires soient rédigées de manière claire et concise pour éviter toute ambiguïté. Il pourrait être utile d'accompagner les circulaires de sessions explicatives ou de réunions pour s'assurer que le message est bien compris par tous.

#### **b. Note**

Les notes de service sont souvent utilisées à la BNA pour des communications plus spécifiques ou des instructions particulières. Ces notes sont généralement courtes et directement liées à des tâches ou des directives immédiates. Toutefois, leur efficacité pourrait être améliorée en s'assurant que les destinataires sont bien ciblés et en suivant leur compréhension et application des instructions.

#### **c. Courriel**

Le courriel est un moyen de communication couramment utilisé à la BNA pour des messages rapides ou moins formels. Cependant, il est essentiel de veiller à ce que les courriels importants ne soient pas noyés parmi d'autres communications moins prioritaires. Il pourrait être bénéfique d'instaurer des règles ou des lignes directrices pour la rédaction et l'envoi de courriels, notamment pour hiérarchiser l'information et définir les attentes quant aux réponses.

#### **d. Réunions**

Les réunions régulières à la BNA permettent de discuter de sujets complexes nécessitant des échanges d'idées ou des prises de décision collective. Cependant, pour maximiser leur efficacité, il serait judicieux de structurer les réunions avec des ordres du jour précis et de suivre les points abordés avec des comptes rendus clairs et des actions définies pour chaque participant.

### **3-7- Culture et Projet de vie au travail**

#### **a. Culture d'entreprise**

La culture d'entreprise à la BNA est axée sur des valeurs telles que l'intégrité, le respect, et le service à la clientèle. Cependant, il y a un besoin d'améliorer l'intégration de ces valeurs dans les pratiques quotidiennes de l'organisation, notamment à travers des initiatives qui renforcent le sentiment d'appartenance des employés et alignent leurs objectifs personnels avec ceux de l'entreprise.

#### **b. Projet de vie au travail**

La BNA reconnaît l'importance des aspirations personnelles et professionnelles de ses employés et s'efforce d'offrir un environnement de travail qui encourage le développement continu. Cependant, il pourrait être bénéfique de formaliser davantage ces initiatives à travers des programmes de mentorat, des plans de carrière individualisés, et des opportunités régulières de feedback pour mieux aligner les aspirations des employés avec les objectifs de l'organisation.

#### **c. Composante du projet d'administration**

La gestion de carrière à la BNA inclut des éléments comme l'organisation interne, les objectifs des employés, et la gestion du capital humain. Pour maximiser l'efficacité de ces pratiques, il est crucial d'avoir des structures claires en place, des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels), et un suivi régulier du développement professionnel des employés.

### **3-8- Communication claire et transparente**

#### **a. Stratégies**

À la BNA, maintenir une communication ouverte et honnête est essentiel pour assurer la cohésion au sein des équipes. Les stratégies actuelles pourraient être renforcées par des initiatives telles que des réunions d'information régulières, des canaux de feedback anonymes, et une politique de portes ouvertes pour la direction. Ces stratégies permettraient d'améliorer la confiance entre les employés et la direction.

**b. Clarifier les rôles et responsabilités**

Pour améliorer la productivité et la cohésion d'équipe à la BNA, il est indispensable que chaque employé comprenne clairement son rôle et ses responsabilités. Cela peut être accompli en définissant des descriptions de poste précises, en clarifiant les attentes lors des évaluations de performance, et en assurant une communication continue entre les supérieurs et leurs subordonnés.

**c. Encourager la responsabilisation**

La BNA met en avant l'importance de la responsabilisation individuelle dans l'accomplissement des tâches. Pour renforcer cet aspect, des initiatives telles que la mise en place de tableaux de bord de performance individuelle et la reconnaissance des efforts dans les communications internes peuvent être mises en œuvre.

**d. Résolution des conflits**

Un autre aspect de la communication claire à la BNA concerne la gestion et la résolution des conflits. Il est crucial de former les managers aux techniques de médiation et de résolution des conflits pour s'assurer que les tensions internes ne nuisent pas à la performance globale de l'organisation.

**3-9- Délai des tâches et responsabilités**

**a. Définition des objectifs**

À la BNA, l'importance de fixer des objectifs clairs et atteignables est primordiale. Cependant, il est nécessaire de s'assurer que ces objectifs sont bien compris et partagés par tous les membres de l'équipe, avec des plans d'action détaillés et des délais réalistes. Un suivi régulier des progrès permettrait de maintenir le cap et d'ajuster les priorités si nécessaire.

**b. Importance des plans de carrière**

Les plans de carrière à la BNA jouent un rôle crucial dans la rétention des talents et la motivation des employés. Toutefois, il est nécessaire de s'assurer que ces plans sont bien communiqués et alignés avec les aspirations personnelles des employés, tout en offrant des perspectives de développement claires et réalisables.

### **c. Formation continue**

La formation continue est une priorité à la BNA pour garantir que les employés disposent des compétences nécessaires pour évoluer dans leurs carrières. Cependant, il serait bénéfique de renforcer les programmes existants avec des formations plus ciblées sur les compétences managériales, la gestion du temps, et les nouvelles technologies pertinentes pour le secteur bancaire.

### **3-10- Encourager le travail d'équipe et le leadership**

#### **a. Initiatives de team building**

Pour renforcer le travail d'équipe à la BNA, des initiatives régulières de team building peuvent être organisées. Cela pourrait inclure des ateliers de collaboration, des activités de renforcement de la cohésion, ou des projets transversaux qui permettent aux employés de différentes divisions de travailler ensemble.

#### **b. Développement du leadership**

Le développement des compétences en leadership est essentiel pour assurer la relève à la BNA. Des programmes de formation en leadership, des opportunités de coaching, et des plans de succession clairs pourraient être mis en place pour encourager les talents à prendre des responsabilités croissantes au sein de l'organisation.

#### **c. Reconnaissance du travail d'équipe**

Reconnaître et valoriser le travail d'équipe est crucial pour maintenir la motivation. La BNA pourrait instaurer des récompenses pour les équipes performantes, des mentions spéciales dans les communications internes, et des célébrations des succès d'équipe pour renforcer cet aspect.

### **3-11- Définir des objectifs et attentes**

#### **a. Clarté des objectifs**

À la BNA, il est essentiel que les objectifs soient non seulement clairs, mais aussi alignés avec les capacités et les ressources des équipes. Des objectifs SMART permettent de s'assurer que chaque employé comprend ce qui est attendu de lui et dispose des moyens nécessaires pour réussir.

**b. Suivi des objectifs**

Le suivi régulier des objectifs est crucial pour identifier les défis et ajuster les stratégies en temps réel. À la BNA, des revues de performance périodiques pourraient être mises en place pour s'assurer que les objectifs sont sur la bonne voie et pour offrir un soutien en cas de besoin.

**c. Ressources adéquates**

Pour atteindre les objectifs, il est impératif que les employés de la BNA disposent des ressources adéquates, que ce soit en termes de formation, de soutien technologique, ou de collaboration inter-départements. Assurer l'accès à ces ressources est essentiel pour garantir l'efficacité et la réussite des projets.

## **Conclusion**

À travers ce chapitre, nous avons examiné la qualité de vie au travail à la Banque Nationale d'Algérie (BNA) en présentant la méthodologie adoptée pour le recueil et l'analyse des données obtenues à partir des réponses des employés. Cela a été réalisé en utilisant un questionnaire qui a permis de recueillir les perceptions des différentes catégories de collaborateurs de la BNA.

À l'issue de notre analyse, nous avons pu confirmer que la culture d'entreprise de la BNA a une influence positive sur la performance des employés et contribue significativement à leur engagement. Par ailleurs, les résultats montrent que les opportunités de formation et la reconnaissance du travail des employés sont des facteurs clés dans la satisfaction globale au sein de l'organisation. Enfin, nous avons pu constater que, bien que le stress soit souvent présent, la communication interne et le soutien de la direction jouent un rôle crucial dans l'atténuation de cet impact et dans l'amélioration de la qualité de vie au travail.

---

# *Conclusion générale*

---

## **Conclusion générale**

En Algérie, la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail (QVT) sont des enjeux de plus en plus cruciaux pour le bon fonctionnement des institutions, en particulier au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Au fil des années, la BNA a pris des mesures significatives pour améliorer ces aspects, reconnaissant leur impact direct sur la performance des employés et, par conséquent, sur la productivité de l'institution. Cependant, malgré les efforts déployés, des défis persistent, nécessitant une attention continue pour garantir un environnement de travail optimal pour tous les employés.

Dans notre étude, nous avons cherché à explorer comment la culture d'entreprise à la BNA influence la qualité de vie au travail et, plus largement, la performance organisationnelle. Nous avons également tenté d'identifier les leviers sur lesquels la banque pourrait agir pour améliorer encore davantage la QVT, tout en répondant aux attentes croissantes des employés en matière de bien-être au travail.

Une fois le travail terminé, nous sommes parvenus aux conclusions suivantes :

Premièrement, la culture d'entreprise à la BNA se caractérise par une communication interne relativement bonne et un soutien solide de la direction. Ces deux éléments sont essentiels pour créer un environnement de travail où les employés se sentent écoutés, soutenus et valorisés. Toutefois, notre enquête a révélé que malgré ces aspects positifs, le stress au travail demeure un problème récurrent pour un grand nombre d'employés. Ce stress est souvent lié aux délais serrés, à la pression pour atteindre des objectifs ambitieux, et à une charge de travail parfois excessive. La gestion du stress devrait donc devenir une priorité stratégique pour la BNA, afin de prévenir son impact négatif sur la santé des employés et sur leur efficacité au travail.

Deuxièmement, notre analyse a mis en évidence l'importance de la reconnaissance du travail et des opportunités de carrière offertes par la BNA. Les employés qui se sentent reconnus pour leurs efforts et voient des perspectives d'évolution professionnelle sont généralement plus engagés et motivés. La banque a fait des progrès notables dans ce domaine, mais des améliorations sont encore possibles, notamment en diversifiant les opportunités de formation et en offrant des parcours de carrière plus transparents et accessibles.

Par ailleurs, la facilité d'utilisation des services en ligne et les outils mis à disposition des employés pour gérer leurs tâches quotidiennes ont également été soulignés comme des points forts. Cependant, ces aspects techniques doivent s'accompagner d'une véritable réflexion sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'absence de flexibilité dans les horaires de travail, par exemple, a été mentionnée comme un frein à une QVT optimale. La mise en place de politiques de flexibilité plus avancées pourrait donc constituer une réponse adéquate à cette problématique.

Enfin, bien que notre étude ait permis de dégager des axes d'amélioration clairs, elle reste limitée par plusieurs facteurs. Certaines dimensions de la qualité de vie au travail, comme la gestion du changement ou l'intégration des nouvelles technologies, n'ont pu être explorées en profondeur et mériteraient une attention particulière dans de futures recherches. De plus, une étude comparative avec d'autres institutions bancaires pourrait offrir des perspectives nouvelles et enrichir encore davantage les conclusions ici présentées.

En conclusion, la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail à la BNA sont sur la bonne voie, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir que chaque employé puisse s'épanouir dans un environnement de travail sain, équilibré et motivant. Il est crucial que la BNA continue de s'adapter aux attentes de ses employés et d'innover dans ses pratiques de gestion, afin de rester un employeur de choix et de maximiser son efficacité organisationnelle.

---

# *Bibliographie*

---

## ***Bibliographie***

### **Ouvrages :**

1. B, CROZET. D, « Gestion des ressources humaines », 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005.
2. BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « Culture d'entreprise et histoire », Edition d'organisation, Paris, 2013.
3. BERTRAND Yves, « Culture organisationnelle », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec, Québec, 1991.
4. BUSSNAUL Chantel, PRETET Martine, « Économie et gestion de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, VUIBERT, Paris, 2006.
5. DARBELET. M et *all*, « L'essentiel sur le management », 5<sup>ème</sup> édition BERTI, Alger, 2009 et 2011.
6. DELAVALLEE Éric et *all*, « La culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002.
7. DUPRIEZ, Simmons : « La résistance culturelle ». Ed. De Boeck Université, Bruxelles 2002.
8. GAVAND.A « Le recrutement, enjeux, outil, meilleur pratique et nouveaux standards », édition EYROLLES, Paris, 2013.
9. GUYOT Jean, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1983. HOFSTEDE Geert et *all*, « culture et organisation », 3<sup>ème</sup> éd, Pearson Éducation France, Paris, 2010.
10. LEHMANN-ORTEGA. L et *all*, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2013.
11. LEMAITRE Nadine cite par : P. Dupriez, S. Simmons : « La résistance culturelle ». Édition, De Boeck Université, 2002.
12. MEIER Olivier, management interculturel « Stratégie-Organisation-Performance », 5<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2013.
13. MENARD., « Économie des organisations », Edition. Découverte, 1993.
14. PERETTI Jean-Marie, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France, 1990.

15. POITRAS –LEFEBVE Isabelle, « Évolutions des traits culturels québécois dans la publicité par cohorte Sociodémographique », université Laval, département d'information et de communication, faculté des mères, Québec, 2009.
16. TESSIER Richard et TELLIER Yves., « Pouvoir et culture organisationnelle », édition presse, Université du Québec, 1991.
17. Revue des conditions de travail Anact – QVT <https://www.anact.fr/les-transformations-du-travail-dans-la-fonctionpublique-experimentations-et-perspectives-de>
  - Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique, DGAFP, 2014, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/la-prevention-des-risques-psychosociaux>
  - Télétravail : guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, DGAFP, 2016, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/teletravail-guide-daccompagnement-de-la-mise-oeuvre-teletravail-dans-lafonction-publique>
  - Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, DGAFP, 2017, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-de-lencadrante-et-de-lencadrant-dans-la-fonction-publique>
  - Mener à bien la transformation d'un service RH, DGAFP, 2018, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/mener-a-bienla-transformation-dun-service-acteurs-etapes-et-methodologies-rh-pour-conduire-et>
  - Oser l'innovation RH, DGAFP, 2018, [https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/hors\\_collections/Guide-oser\\_l-innovation.pdf](https://www.fonctionpublique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Guide-oser_l-innovation.pdf)
  - Mettre en œuvre une démarche qualité de vie au travail pour mieux travailler demain, Aract Normandie, 2018 : <https://fr.calameo.com/read/00033370112d416dedc63>

### **Reuves et articles :**

1. GODELIER Éric, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », LAVOISIER, Revue française de gestion, 2009/2 (N° 192).
2. LEVY-LEBOYER.C, HUTEAU.M, LOUCHE.C, ROLLAND.J-P « La psychologie du travail », Nouvelle éd de l'ouvrage Rh, les apports de la psychologie du travail.

3. LEYMANN.H, (1993) « Mob bing », La persécution au travail, éd Le seuil, Paris.
4. ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007.
5. TABEL AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA IKTISSADIA, Université EchahidHamma Lakhdar, El oued, Algérie, Issue Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015.

### **Autres documents :**

- Documents internes à l'entreprise

### **Documents vidéo :**

- Anact/Aract
- La QVT qu'est-ce que c'est ? – 1'27 :  
<https://www.youtube.com/watch?v=uF18PgutL8Y>,
- La QVT comment faire ? – 2'17 : <https://www.youtube.com/watch?v=o1-CMDzMQ9w>,
- Comment mener une expérimentation  
1'52<https://www.youtube.com/watch?v=Ky1uvAvhNzA> –

### **Les sites :**

1. KOLOINA Mathieu, « Culture d'entreprise et performance des organisations », disponible sur <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>, consulté le 16/11/2021 à 13h00.
2. « La culture d'entreprise et l'implication du personnel », P110, disponible sur <http://medias.hachette-education.com/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 29/10/2021 à 13h39.
3. La culture d'entreprise et l'implication du personnel », [https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenu\\_Numerique/029/2666438408.pdf](https://www.images.hachette-livre.fr/media/contenu_Numerique/029/2666438408.pdf), p110, consulté le 16/11/2021 à 20h30.
4. DGAFP : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique-france>
5. ANACT : <https://www.anact.fr/qvt>

6. Aract Ile de France : <http://www.aractidf.org/qualite-de-vie-au-travail>
7. Aract Normandie : <http://www.normandie.aract.fr/>
8. [les-dossiers-de-l-aract-14/qualite-de-vie-au-travail-7/ >](#)
9. <https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail/>
10. <https://auvergnerhonealpes.aract.fr/>
11. <https://culture-rh.com/qvt-qualite-de-vie-travail-enjeu-entreprises>
12. <https://www.anact.fr/>
13. [https://www.who.int/topics/occupational\\_health/fr/](https://www.who.int/topics/occupational_health/fr/)

## Table des matières

Introduction .....	1
<b>Chapitre I : La culture d'entreprise</b>	
Introduction .....	3
<b>Section 01 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux .....</b>	<b>4</b>
1-3- Les approches théoriques.....	8
1-3-1- Approches selon les théories de l'organisation .....	8
1-3-2- L'approche classique (Mécaniste).....	8
B. L'approche des relations humaines (Humaniste) .....	8
C. L'approche Systémique .....	8
D. L'approche Politique .....	9
E. L'approche Culturelle .....	9
F. L'approche Cognitive .....	9
G. L'approche contingente .....	9
1-4- La culture d'entreprise est la combinaison de différentes sources, matériaux culturels ayant chacun ses propres caractéristiques .....	10
1-4-1- La culture nationale .....	10
1-4-2- La culture régionale.....	10
1-4-3- La Culture professionnelle .....	10
1-4-4- La personnalité du fondateur (préférences des dirigeants).....	11
1-5- Les modèles de cultures nationales.....	11
1-5-1- Le modèle britannique et la transmission des informations .....	11
1-5-1-1- Les structures familiales.....	11
1-5-1-2- La religion et l'incitation au travail.....	11
1-5-1-3- Le modèle politique et les règles de travail.....	12
1-5-2- Le modèle allemand et la communication formelle .....	13
1-5-3- Le modèle français et la centralisation des décisions.....	14
1-5-4- Le modèle japonais et le travail collaboratif .....	14
1-5-5- Le modèle américain et l'individualisme .....	15
1-5-6- Le modèle culturel algérien et la centralisation des décisions .....	15
1-6- La définition de la culture d'entreprise.....	15
1-7- Les composantes de la culture d'entreprise .....	17

1-7-1- L'histoire .....	18
1-7-2- Les symboles .....	18
1-7-3- Les valeurs.....	19
1-7-4- Les mythes.....	20
1-7-5- Les héros .....	20
1-7-6- Les tabous.....	20
1-7-7- Les rites .....	21
<b>Section 02 : Les conteurs de la culture d'entreprise .....</b>	<b>22</b>
2-1- Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....	22
2-2- Les types de la culture d'entreprise .....	23
2-2-1- Culture de la performance .....	23
2-2-2- Culture de la collaboration .....	23
2-2-3- Culture de l'innovation.....	23
2-2-4- Culture de la sécurité.....	23
2-2-5- Culture de l'éthique.....	23
2-3- Les niveaux de la culture d'entreprise.....	24
2-3-1- Les artefacts.....	24
2-3-2- Les valeurs d'une organisation Constituent le deuxième niveau de la culture .....	25
2-3-3- Les hypothèses (croyances).....	25
2-3-4- L'interaction entre ces trois niveaux Les trois niveaux de culture organisationnelle .....	25
2-4- Les limites de la culture d'entreprise.....	26
2-4-1- Le nombrilisme .....	26
2-4-2- Le frein au changement .....	26
2-4-3- L'intuition ou la méthode.....	27
2-5- L'objectif d'une culture d'entreprise.....	27
2-6- Le rôle de la culture d'entreprise .....	28
2-6-1- Le rôle externe de la culture de l'entreprise .....	29
2-6-2- Le rôle interne de la culture de l'entreprise.....	29
2-7- Influence de la culture d'entreprise sur la qualité de vie au travail .....	30
2-7-1- Influence sur la satisfaction des employés .....	30
2-7-1-1- Valeurs et croyances partagées .....	30
2-7-1-2- Communication et collaboration.....	30

2-7-2- Impacte sur la motivation et la productivité.....	30
2-7-2-1- Leadership et management.....	30
2-7-2-2- Reconnaissance et récompenses.....	30
2-7-3- Réduction du stress et amélioration du bien-être .....	31
2-7-3-1- Équilibre travail-vie personnelle.....	31
2-7-3-2- Environnement de travail.....	31
2-8- L'objectif d'une culture d'entreprise.....	31
Conclusion.....	32

## **Chapitre II : La Qualité de Vie au Travail (QVT)**

Introduction .....	34
<b>Section 01 : L'historique de la qualité de vie au travail.....</b>	<b>35</b>
1. L'évolution de la qualité de vie au travail.....	35
A. Les premières Réformes (19e <sup>e</sup> début 20 <sup>e</sup> siècle).....	35
B. L'Émergence de la Gestion Scientifiques (début 20 <sup>e</sup> siècle).....	35
C. Les années 1950-1970 : Le développement du management et de la psychologie du travail .	35
D. Les années 1980-1990 : L'émergence de la QVT Moderne.....	35
E. Les années 2000 à aujourd'hui : Une Approche Globale et Intégrée .....	36
1-1- Que-est ce qu'une démarche QVT ?.....	36
A. Une démarche et non une thématique .....	37
B. Une démarche qui permet une vision globale de l'activité l'administration.....	37
C. Une démarche intégrée à piloter à tous les échelons .....	39
D. Une démarche à soutenir et à piloter au niveau stratégique .....	39
E. Une démarche à conduire au niveau opérationnel .....	40
F. Une démarche collective pour améliorer conjointement les conditions de travail et la qualité du service public.....	40
G. Une démarche qui s'appuie sur l'expérimentation et l'amélioration continue.....	41
H. Une démarche qui alimente et renouvelle le dialogue social .....	42
1-1-1- La QVT : ce qu'elle n'est pas ! .....	42
1-1-2- Pourquoi lancer une démarche QVT ? .....	42
1-1-2-1- Répondre au besoin de sens au travail .....	43
1-1-2-2- Favoriser l'engagement et la motivation.....	43
1-1-2-3- Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail .....	44

A. Poursuivre et approfondir les démarches RPS .....	44
B. Faire de la prévention autrement .....	44
1-1-2-4- Accompagner les transformations des organisations .....	45
1-1-2-5- Favoriser la conciliation des temps .....	45
1-1-3- Quand s'engager dans une démarche QVT .....	45
1-1-3-1- Commencer par une démarche QVT .....	46
1-1-3-2- Fédérer des actions existantes dans une démarche QVT .....	46
1-1-4- Quels sont les facteurs de réussite ? .....	48
1-1-4-1- Porter la démarche au plus haut niveau, tout au long du projet .....	48
1-1-4-2- S'approprier collectivement le concept de QVT .....	48
1-1-4-3- Identifier les contingences susceptibles de modifier le projet .....	48
1-1-4-4- Revisiter les pratiques de pilotage et de management .....	48
1-1-4-5- Contribuer à la dynamique du dialogue social .....	50
1-1-5- Comment mettre en œuvre la démarche QVT ? .....	51
1-2- La qualité de vie au travail .....	52
1-2-1- Émergence, Origine et évolution de la qualité de vie au travail .....	52
A. Émergence de la qualité de vie au travail .....	52
B. Origine et évolution de la qualité de vie au travail .....	52
1-2-2- Définition de la qualité de vie au travail .....	55
A. Patrick Lageron (2002) .....	55
B. Jean-Marie Barbier (2005) .....	55
C. Claude Saget (2006) .....	55
D. Danièle Linhart (2009) .....	56
E. Martel J-P et G. Dupuis .....	56
F. L'organisation Internationale du Travail (OIT) .....	56
1-2-3- L'importance de la qualité de vie au travail .....	56
A. Bien-être des Employés .....	56
B. Productivité et performance .....	56
C. Attractivité et fidélisation .....	57
D. Climat Social .....	57
E. Innovation et Créativité .....	57
F. Responsabilité Sociétale .....	57

1-2-4- Des conditions de travail à la qualité de vie au travail .....	57
1-2-5- Les étapes de la qualité de vie au travail .....	58
1-2-5-1- Conception et pilotage de la démarche .....	58
1-2-5-2- Établir le diagnostic .....	59
A. Co-construire et partager du diagnostic .....	60
B. Identifier les problématiques QVT prioritaires .....	60
C. Analyser l'existant : démographie et analyse du travail, indicateurs RH, santé.....	60
D. Concrétiser la charge de travail et ses différentes expressions.....	61
E. Analyser les pratiques de management et en faire un repère des projets.....	61
F. Formaliser le diagnostic et les axes d'expérimentation .....	61
G. Quelques points de vigilance.....	62
1-2-5-3- Expérimentation et évaluation des projets .....	62
A. Expérimentation .....	62
B. Évaluation des projets.....	63
1-2-5-4- Pérennisation et déploiement .....	64
1-2-6- Les objectifs de la qualité de vie au travail .....	66
1-2-6-1- Amélioration de la santé et du bien-être des Employés .....	66
1-2-6-2- Augmentation de la Motivation et de la Productivité .....	67
1-2-6-3- Réduction du turnover et de l'absentéisme .....	67
1-2-6-4- Amélioration des Relations Interpersonnelles .....	67
1-2-6-5- Développement des compétences et Opportunités de carrière.....	67
1-2-6-6- Équilibre Vie Professionnelle/Vie Personnelle.....	67
1-2-6-7- Encouragement de l'innovation et de la créativité.....	67
1-3- Les facteurs déterminants de la qualité de vie au travail .....	68
1-3-1- Relations sociales et professionnelles .....	69
1-3-2- Contenu du travail .....	69
1-3-3- Environnement physique du travail et la santé au travail.....	69
1-3-4- Organisation du travail .....	69
1-3-5- Réalisation et développement professionnel .....	69
1-3-6- Conciliation entre vie au travail et vie hors travail .....	70
1-4- Les enjeux de la qualité de vie au travail.....	70
1-4-1- Des enjeux de marché/Économique .....	70

1-4-2- Des enjeux sociétaux/social.....	70
1-4-3- Des enjeux juridique / la conformité .....	70
1-4-4- Des enjeux liés à la nature du travail.....	70
1-5- Le cadre réglementaire de la qualité de vie au travail en Algérie .....	71
1-5-1- Introduction à la qualité de vie au travail (QVT) .....	71
1-5-2- Cadre Légal et Réglementaire .....	71
1-5-3- Politiques et Initiatives Gouvernementales .....	71
1-5-4- Analyse des Pratiques en Entreprise .....	72
1-5-5- Cas Pratiques et Témoignages.....	72
1-5-6- Comparaison internationale.....	72
1-5-7- Recommandations .....	72
1-5-8- Conclusion.....	72
1-6- Les composantes de la qualité de vie au travail.....	72
1-6-1- Environnement physique .....	73
1-6-2- Condition de travail psychologiques .....	73
1-6-3- Développement professionnel .....	73
1-6-4- Relations interpersonnelles.....	73
1-6-5- Équilibre vie professionnelle-vie personnelle .....	73
1-6-6- Rémunération et avantages sociaux .....	73
1-6-7- Sens et valeurs au travail .....	73
1-6-8- Sécurité et santé au travail.....	73
1-7- Comment se mesurer la qualité de vie au travail ? .....	74
1-7-1- Enquête et Questionnaires .....	74
1-7-2- Indicateurs de Santé et de Sécurité.....	74
1-7-3- Entretiens et Feedbacks .....	75
1-7-4- Analyse des conditions de travail.....	75
1-7-5- Évaluation de la culture d'entreprise.....	75
1-7-6- Bilan de compétences et Développement Personnel.....	75
1-7-7- Indices de Performance et Engagement .....	76
1-7-8- Suivi et Analyse des Données .....	76
1-8- L'impact de la qualité de vie au travail sur les employés et l'entreprise.....	76
1-8-1- L'impact de la qualité de vie au travail sur les employés .....	76

A. Définition et dimensions de la QVT.....	76
B. Conséquences sur la santé et le bien-être .....	77
C. Impact sur la performance et la productivité .....	77
D. Satisfaction et rétention de la QVT .....	77
E. Stratégies d'amélioration de la QVT .....	77
F. Études de cas et exemples pratiques .....	77
G. Méthodologie de recherche .....	77
H. Implications pour la gestion des ressources humaines .....	77
1-8-2- L'impact de la qualité de vie au travail sur l'entreprise .....	77
A. Introduction à la QVT dans le contexte entrepreneurial .....	77
B. Influence sur la performance globale de l'entreprise .....	78
C. Impact sur la satisfaction et la fidélisation des employés.....	78
D. Conséquences sur la réputation et l'image de l'entreprise .....	78
E. Effets financiers e économiques .....	78
F. Stratégies et pratiques efficaces .....	79
G. Études de cas et analyses pratiques .....	79
H. Conclusion et recommandations .....	79
<b>Section 02 : Les dimensions de la qualité de vie au travail.....</b>	<b>80</b>
2-1- Conditions de Travail .....	80
2-2- Équilibre Vie Professionnelle/Vie Privée .....	80
2-3- Relations Professionnelles.....	80
2-4- Autonomie et Reconnaissance.....	80
2-5- Rémunération et Avantages .....	80
2-6- Conditions de santé et Bien-être.....	80
2-7- Opportunités de Formation et développement.....	80
2-8- Engagement et Satisfaction.....	80
<b>Section 03 : Le lien entre la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail.....</b>	<b>81</b>
3-1- Ambiance et Relations Interpersonnelles .....	81
3-2- Engagement et Motivation.....	81
3-3- Professionnelle/Vie personnelle Équilibre Vie.....	81
3-4- Opportunités de Développement .....	81
3-5- Gestion du Stress et du Changement .....	81
Conclusion.....	82

**Chapitre III : La culture d'entreprise et qualité de vie au travail au sein de l'agence »**  
**BNA N° 583**

Introduction .....	83
<b>Section 01 : « L'agence BNA N° 583 » présentation et exploration des pratiques en culture d'entreprise et qualité de vie au travail.....</b>	<b>84</b>
1-1-Présentation de l'agence BNA .....	84
1-2- Historique de l'agence.....	84
1-2-1- Présentation de l'agence.....	86
1-2-2- Présentation de la culture d'entreprise développée par la BNA.....	87
1-2-3- Missions de l'agence .....	87
1-3- Objectifs de l'agence.....	88
1-3-1- L'organisation interne de la BNA .....	88
1-4- La culture d'entreprise au niveau de la BNA .....	91
1-4-1- Analyse de la culture d'entreprise à la BNA .....	91
1-4-1-1- Composantes de la culture d'entreprise.....	91
A. Vision et valeurs de la BNA.....	91
B. Style de leadership et de management.....	91
C. Pratiques organisationnelles .....	91
1-4-1-2- Perception de la culture par les employés.....	92
A. Résultats des questionnaires sur la perception des employés.....	92
2) Analyse des dimensions positives et négatives perçues .....	92
1-4-1-3- Conclusion de la section sur la culture d'entreprise .....	92
1-4-2- La qualité de vie au travail à la BNA .....	93
1-4-3- Enquête auprès des responsables.....	93
1-4-3-1- Évaluation de la communication interne à la BNA.....	93
1-4-3-2- Influence de la culture d'entreprise sur la performance des employés.....	94
2-4-3- Disponibilité des outils nécessaires pour la gestion d'équipe.....	94
2-4-4- Évaluation du soutien de la direction dans la mise en œuvre des projets .....	94
2-4-5- Opportunités de carrière et d'évolution au sein de la BNA .....	95
<b>Section 02 : Résultats de l'enquête.....</b>	<b>96</b>
Partie 1 : La culture d'entreprise .....	96
1- Ancienneté des employés .....	96

1-1- Perception générale de la culture d'entreprise .....	96
1-2- Encouragement à l'innovation et à la créativité .....	96
1- Intégration dans l'équipe.....	96
2- Accessibilité et ouverture de la direction .....	97
Partie 02 : La qualité de vie au travail.....	97
1-5- Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle .....	97
1-6- Conditions de travail physiques .....	97
1-7- Accès aux formations pour le développement des compétences professionnelles .....	97
1-8- Ressenti du stress au travail .....	98
2-5- Évaluation de la reconnaissance du travail par les supérieurs.....	98
Partie 3 : Enquête auprès des travailleurs.....	98
3-1- Expérience avec les services de la BNA .....	98
3-2- Évaluation de la rapidité de résolution des problèmes par le service client .....	99
3-3- Recommandation des services de la BNA.....	99
3-4- Satisfaction quant à la qualité des services offerts par la BNA.....	99
3-5- Évaluation de la facilité d'utilisation des services en ligne de la BNA .....	99
3-6- Le Canal de communication .....	100
b. Circulaire.....	100
c. Note .....	100
d. Courriel.....	100
e. Réunions.....	100
3-7- Culture et Projet de vie au travail .....	101
a. Culture d'entreprise .....	101
b. Projet de vie au travail.....	101
c. Composante du projet d'administration .....	101
3-8- Communication claire et transparente .....	101
a. Stratégie.....	101
b. Clarifier les rôles et responsabilités.....	102
c. Encourager la responsabilisation.....	102
d. Résolution des conflits .....	102
3-9- Délai des tâches et responsabilités.....	102
a. Définition des objectifs.....	102

b. Importance des plans de carrière .....	102
c. Formation continue.....	103
3-10- Encourager le travail d'équipe et le leadership.....	103
a. Initiatives de team building .....	103
b. Développement du leadership .....	103
c. Reconnaissance du travail d'équipe .....	103
3-11- Définir des objectifs et attentes.....	103
a. Clarté des objectifs .....	103
b. Suivi des objectifs .....	104
c. Ressources adéquates .....	104
Conclusion.....	105
Conclusion générale .....	106

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Table des matières**

## ***Résumé***

La culture d'entreprise est de plus en plus reconnue comme un facteur déterminant de la performance organisationnelle, influençant directement la motivation des employés et leur bien-être au travail. Ce document examine les différents aspects de la culture d'entreprise au sein de la BNA, ainsi que leur influence sur la qualité de vie au travail.

Afin d'atteindre cet objectif, une étude empirique a été menée à travers une enquête auprès des employés et des responsables de la BNA. L'étude vise à analyser la perception des employés quant à la culture d'entreprise existante et à évaluer son impact sur leur satisfaction, leur productivité, et leur engagement. Les résultats obtenus révèlent des lacunes dans la communication interne, la reconnaissance des efforts des employés, et le soutien de la direction dans la mise en œuvre des projets, tous ces facteurs ayant un effet sur la QVT au sein de la BNA.

Le travail met également en lumière la nécessité pour la BNA de revoir et d'améliorer ses pratiques de gestion afin de renforcer la cohésion organisationnelle et d'assurer un environnement de travail plus favorable à ses employés. Ce travail se termine par des recommandations pratiques destinées à améliorer la qualité de vie au travail à travers une culture d'entreprise plus inclusive et motivante.

**Mots clés :** BNA, QVT, entreprise, GRH, travail.