

REPUBLIQUE ALGERIENNE, DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES 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 d'entreprise et le processus de
recrutement au sein d'une entreprise publique
Cas : NAFTAL**

Présentés par :

-BEN AREZKI KASSANDRA

- BOURAHLA ZAHIA

Dirigé par :

SI MANSOUR FARIDA

Devant le jury composé de :

Rapporteur : SI MANSOUR Farida, MCB, UMMTO

Présidente : KOLLI-BEN MANSOUR Sonia, MCA, UMMTO

Examinatrice : ANNANE -BELKIS Souhila, MAA, UMMTO

Promotion 2022/2023

REMERCIEMENT

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 **Mme 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 directeur de NAFTAL, à notre encadrant **Mr. MEQDADI**, 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 le tout-puissant de nous avoir donnée la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Je dédie ce modeste travail :

*À mes chers parents pour leur soutien et leurs prières
À mes sœurs Liza, Kenza, Fatima, Silyouna, Lamis, Férial
et Yasmina et sa plus belle fille Amélia et mes frères
Mahdi, Hamid, Ramdan, Madjid, Arezki, Salah et Nour
Pour leur soutien et leur aide tout au long de ce travail.
À ma binôme «Zahia » qui a travaillé avec patience et
sans relâche dans notre travail, je te remercie pour
chaque moment passé et je te souhaite une longue vie
pleine de bonheur.*

À tous ceux qui me sont chers ...

Kassandra

Dédicace

*Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me
sont chers,*

*Ce travail est dédié à mon père BOURAHLA Ali et ma chère mère
HAMI Baya, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon
amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous m'avez
consentis pour mon instruction et mon bien-être. Que ce modeste travail
soit le fruit de vos innombrables sacrifices. Puisse DIEU vous accorde
santé, bonheur et longue vie.*

*À mes chères sœurs Linda Ouiza Karima Fadila et frères Karim Djafar
et Massinissa*

*À mes chères amies, Ines, Yasmine, Sihem, Yasmine, Syla, Souhila,
Mélissa, Dalia, Thanina, Kahina, Karima, Sabrina, Lilia, Dady, Sarah,
Samia. Merci pour votre soutien moral et la bienveillance, vous avez
toujours été là pour moi, je vous aime plus que tous au monde.*

*A chère binôme KASSANDRA qui a travaillé avec patience et sans
relâche dans notre travail, je te remercie*

*En fin à ma tendre grande mère et toutes mes cousines puisse dieu vous
donne santé, bonheur, courage et surtout réussite.*

Zahia

Sommaire

REMERCIEMENT	2
DEDICACE.....	3
SOMMAIRE	5
LISTE DES FIGURES.....	8
CHAPITRE I	5
LA CULTURE D'ENTREPRISE ; LE CONTENU D'UN CONCEPT	5
INTRODUCTION	6
SECTION 1 : GENESE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE ET CONCEPTS GENERAUX	6
SECTION 02 : LES CONTEURS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	31
CONCLUSION.....	42
CHAPITRE II.....	43
L'INCORPORATION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	43
INTRODUCTION.....	44
SECTION 01 : LE DEROULEMENT DE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	44
SECTION 02 : LA RELATION ENTRE LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LE RECRUTEMENT	56
CONCLUSION.....	74
CHAPITRE III	75
LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LE RECRUTEMENT AU NIVEAU DE NAFTAL (OUED AISSI)	75
INTRODUCTION.....	76
SECTION 1 : LA PRESENTATION, HISTORIQUE ET LES BRANCHES D'ACTIVITES DE L'ENTREPRISE NATAL	76

1- LA PRESENTATION DE NAFTAL	76
SECTION 02 : DESCRIPTION DE L'ENQUETE ET ANALYSE DES RESULTATS.....	96
CONCLUSION.....	104
ANNEXES.....	108
BIBLIOGRAPHIE	123

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ANEM	Agence Nationale De L'emploi
CBR	Branche Carburant
CDD	Contrat A Durée Déterminée
CDI	Contrat A Durée Indéterminée
CNAS	Caisse Nationale Des Assurances Sociales Des Travailleurs Salariés
CV	Curriculum Vitae
DRH	Direction Des Ressources Humaines
EMTP	Entreprise De Matériels Et De Travaux Publics
ENAFOR	Entreprise Nationale De Forage
ERDP	Entreprise De Raffinage Et De Distribution De Produits Pétroliers
GPEC	Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences
GPL	Gaz De Pétrole Liquéfié
GPLC	Gaz De Pétrole Liquéfié Carburant
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
HSE	Hygiène Sécurité Et Environnement
LPF	Lubrifiants Produits Et Fluides
NAFTAL	Entreprise Nationale De Commercialisation Et De Distribution Des Produits Pétroliers.
NAFTEC	Entreprise Nationale De Raffinage Des Produits Pétroliers
RH	Ressources Humaines
SNCF	Société Nationale Des Chemins De Fer
SPA	Société Par Action
STPE	Société Du Transport Des Produits Energétiques
SVH	Sonatrach Valorisation Des Hydrocarbures

Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	N° de page
01	La constitution de la culture d'entreprise	19
02	La structure en pelure d'oignon de la culture.	20
03	Les composantes de la culture d'entreprise.	19
04	Les principaux symboles.	22
05	Les trois niveaux de la culture organisationnelle distinguent par E. Schein.	25
06	Les dimensions de la culture d'entreprise	30
07	Structure de l'entreprise NAFTAL.	73
08	Ligne de produit de la branche commercialisation	76
09	Schématisation du district commercialisation de T.O	82

Introduction générale

De nos jours, les firmes évoluent dans un environnement marqué par la mondialisation économique, la concurrence nationale et internationale progressive, les attentes accrues des clients, ainsi que la difficulté des connaissances et des technologies à dominer. Cette nouvelle réalité économique contraint les entreprises à se doter de ressources et de modes d'organisation plus adaptés. De plus, leurs activités se développent et s'actualisent en fonction des différents types et conditions de ce contexte. Elles ne peuvent plus échapper à cette situation avec laquelle la qualité prime sur la quantité et où la compétitivité devient un élément essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise.

De fait, l'organisation est un ensemble de ressources humaines, matérielles et financières qui visent à réaliser des bénéfices à court, moyen ou à long terme. L'aspect humain revêt une importance particulière, car les individus apportent à l'entreprise leur main-d'œuvre et leur savoir-faire. Toutefois, du fait de sa réalité humaine, sociale et historique, l'entreprise développe sa propre culture qui se manifeste à travers de nombreux signes et détails.

La notion de "culture organisationnelle", qui suscite un intérêt croissant dans différents domaines, attire l'attention des théoriciens de l'organisation depuis plusieurs années. Elle est apparue au 19^e siècle et a évolué tout au long de son existence. La culture organisationnelle joue un rôle clé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Un aspect important de la culture d'entreprise est le processus de recrutement. Les entreprises publiques doivent recruter des personnes compétentes et qualifiées pour remplir leurs missions spécifiques. Le processus de recrutement d'une entreprise publique est souvent rigoureux et transparent afin de garantir l'égalité des chances et d'attirer les meilleurs talents.

Lorsqu'il s'agit d'une entreprise publique, la culture d'entreprise est généralement influencée par la mission et les valeurs du secteur public. Les entreprises publiques sont majoritairement chargées de fournir des services essentiels à la société, tels que les transports, l'énergie, les télécommunications ou encore la santé. Leur culture d'entreprise peut donc être axée sur la transparence, la responsabilité, l'équité et le service public.

Le processus de recrutement d'une entreprise publique peut comprendre plusieurs étapes. Tout d'abord, il y a la définition précise des besoins en personnel et la rédaction des offres d'emploi correspondantes. Ces offres sont ensuite diffusées de manière transparente, traditionnellement par le biais de sites internet spécialisés ou de médias publics. Les candidatures sont examinées attentivement, en accordant une attention particulière aux

compétences, à l'expérience et aux qualifications des candidats. Des entretiens individuels peuvent être organisés pour évaluer les aptitudes et les motivations des candidats, ainsi que leur adéquation avec la culture d'entreprise.

La culture d'entreprise d'une entreprise publique est influencée par les valeurs du secteur public et peut être axée sur la transparence, la responsabilité et le service public. Le processus de recrutement des entreprises publiques vise à attirer les meilleurs talents, en accordant une attention particulière à l'égalité des chances et à la sélection des candidats les plus adaptés aux postes à pourvoir et à la culture de l'entreprise ; encore faut-il que cette procédure se déroule selon les principes édictés

Le présent mémoire vise à explorer les liens et les intersections possibles entre les deux variables de cette étude, à savoir la culture organisationnelle et le processus de recrutement. L'objectif est de mieux comprendre la manière dont la culture organisationnelle peut influencer d'autres aspects de l'entreprise. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

« Comment la culture d'entreprise influe-t-elle sur le processus de recrutement ? »

À laquelle nous déterminerons les éléments de la culture susceptibles d'influencer le recrutement de l'organisation.

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 le recrutement ?

Objectif de la recherche

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où la culture d'entreprise touche à la dimension sociale de l'entreprise et qu'elle a été intégrée dans la GRH comme une d'action de recrutement, elle concerne principalement l'entreprise.

Notre thème de recherche sera convergé vers la dimension sociale de l'entreprise dans le but d'apporter des éclaircissements sur l'existence d'une culture au sein de l'administration de NAFTAL, en prenant comme échantillon d'étude, le service GRH de l'entreprise algérienne. NAFTAL Mais aussi, d'appréhender l'impact de cette culture sur leur recrutement.

Formalisation des hypothèses :

La culture d'une organisation a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée, elle est à la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est la culture qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise.

Autrement dit, La culture organisationnelle n'est pas visible, toutefois elle exerce une influence sur ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, mais aussi ce qui peut être perçu par les parties prenantes externes. Elle est considérée comme l'un des facteurs importants, voire nécessaire pour les entreprises.

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à ces interrogations, nous émettons les hypothèses ci-après :

- **Hypothèse 1** : La culture d'entreprise a un impact sur le recrutement à l'intérieur de l'entreprise.
- **Hypothèse 2** : La culture d'entreprise a un lien avec le processus de recrutement.

Cadre méthodologique

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

La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la culture d'entreprise et de la performance organisationnelle. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, des mémoires, etc.

La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. L'approche adoptée pour la collecte de données est qualitative. Ainsi, nous avons réalisé un entretien semi-directif auprès de deux cadres de la structure d'accueil qui participent activement aux campagnes de recrutement au sein de l'organisation.

Plan de rédaction

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou infirmer ces hypothèses. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de notre mémoire traiteront le cadre théorique, où le premier chapitre s'appuiera sur des notions de bases fondamentales et l'histoire de la culture d'entreprise et se subdivisera en deux sections dont la première traite le contenu et les notions pertinentes sur la

culture organisationnelle, et la deuxième des approches, les objectifs et intérêt, le rôle et l'importance de celle-ci.

Le deuxième chapitre, quant à lui, portera sur le recrutement des entreprises et se subdivisera aussi en deux sections avec lesquelles la première partie traitera le processus de recrutement, et la deuxième partie désignera le lien entre le processus de recrutement et la culture d'entreprise.

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche, celui-ci se subdivise en deux sections. Dans un premier temps, nous procéderons à la présentation et organisation de l'entreprise NAFTAL ainsi. Puis, dans un deuxième temps à l'interprétation des résultats du questionnaire et à l'affirmation ou l'infirmité des hypothèses de recherche.

Chapitre I

**La culture
d'entreprise ; le
contenu d'un concept**

Introduction

Au sein de chaque entreprise, une force invisible, mais omniprésente influence les comportements, les attitudes et les valeurs des individus qui y travaillent. Cette force, c'est la culture d'entreprise.

La culture d'entreprise est un concept complexe qui englobe les normes, les croyances, les traditions partagées par les membres d'une organisation.

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 et ces approches théoriques, ainsi que ses fonctions, niveaux, dimensions et rôles

Section 1 : Genèse de la culture d'entreprise et concepts généraux

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.

1-1-la culture d'entreprise : histoire, définition, et concepts de base

L'histoire de la culture d'entreprise remonte à plusieurs décennies, nous allons l'explorer, on remonte ces origines pour mieux comprendre comment il est devenu un élément essentiel de la gestion organisationnelle.

1-1-1-Histoire de la culture d'entreprise et son évolution

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « *culture organisationnelle* ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants¹.

1-1-1-1 Émergence de la culture d'entreprise

Si on se réfère à l'histoire, ce n'est qu'au moment où se développe la révolution industrielle (1830-1880) qui a entraîné la croissance des entreprises et l'émergence de la culture d'entreprise. Les entreprises se sont industrialisées, adoptant des structures organisationnelles plus complexes. Les premières formes de culture d'entreprise ont émergé, et 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 une organisation naturelle et universelle de l'organisation humaine »².

À cette époque, la notion de culture d'entreprise n'était pas aussi développée qu'aujourd'hui. Les entreprises étaient généralement de petite taille et familiales, avec une structure hiérarchique simple. La culture d'entreprise était souvent influencée par les valeurs et les traditions de la famille fondatrice.

1-1-1-2-Évolution de la métaphore patronale

Il faut attendre la fin de la Première Guerre mondiale (1918) pour qu'une autre métaphore vienne petit à petit se substituer dans les discours patronaux, le « *père* » se transforme

1 TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA IKTISSADIA, Université Echahid Hamma Lakhdar, El oued, Algérie, Issue Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015, p.380.

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

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, celles-ci doivent se régler entre soi. Face à la crise des années 1930, la mobilisation du personnel devient un enjeu primordial pour la performance³

Durant les années 1970, la troisième métaphore s'installe : l'équipe « sportive ». Le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participative. De leur côté, les salariés, à l'instar des champions, doivent être : souples, réactifs, dédiés au collectif et motivés. La relation entreprise/salarié repose sur deux piliers : d'un côté loyauté/fidélité à l'organisation et à son capitaine, de l'autre confiance déléguée par l'entreprise⁴.

1-1-1-3-Le Taylorisme

Frederick Winslow Taylor, un ingénieur américain, a développé le concept du taylorisme, qui visait à améliorer l'efficacité et la productivité dans les entreprises. Cette approche a donné naissance à une culture d'entreprise axée sur la standardisation des processus de travail, la spécialisation des tâches et la maximisation des rendements.

Arrivé aux années 80, avec la crise, la notion de culture d'entreprise « Taylorienne » ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs, changer de culture doit permettre de faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. Dans les années quatre-vingt les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du 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 salariées. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management⁵.

3 GODELIER Éric, op.cit, 2009/2, P 99.

4 GODELIER Éric, op.cit, 2009/2, P 99.

5 BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « culture d'entreprise et histoire », Edition d'organisation, Paris, P13.

1-1-1-4-L'ère du bien-être des employés (années 1920-1950)

Au cours de cette période, certaines entreprises ont commencé à accorder davantage d'importance au bien-être des employés. Des initiatives telles que les programmes de formation, les avantages sociaux et les relations de travail plus harmonieuses ont été mises en place pour améliorer la satisfaction et la fidélité des employés.

1-1-1-5-Ère de la mondialisation et de la diversité 1960-1990

Avec la mondialisation croissante, les entreprises ont dû s'adapter à des marchés internationaux diversifiés. Cela a conduit à une plus grande prise de conscience de la diversité culturelle et à l'importance de l'inclusion au sein des organisations. Les cultures d'entreprise ont commencé à mettre l'accent sur la créativité, l'innovation et la gestion du changement.

1-1-1-6-L'ère numérique dans les années 1990

Des auteurs ont proposé une autre façon de représenter la culture organisationnelle. Ils soulignent l'incohérence et l'ambiguïté des cultures organisationnelles du point de vue que les réalités contemporaines sont chaotiques, complexes et changeantes. Durant cette période, les significations sont multiples et pas nécessairement organisées de manière stable et cohérente. Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent communiquer des valeurs très différentes. Nous devons nous efforcer de comprendre cette ambiguïté, comment elle se manifeste, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour l'individu qui la vit.

1-1-1-7-Évolution de la notion de culture dans les organisations

Depuis les années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs perspectives et en intégrant différents encrages théoriques, la notion de culture prend de nouvelles formes. D'une part, alors qu'auparavant, on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui les questions de culture sont traitées sur le plan

de l'identité. En effet, la notion d'identité organisationnelle est plus populaire que jamais en théorie des organisations⁶,

Dans cette période, l'avènement de l'ère numérique a eu un impact majeur sur la culture d'entreprise. Les entreprises axées sur la technologie et l'innovation ont émergé, avec des cultures d'entreprise qui favorisent l'agilité, la flexibilité et la collaboration. Les organisations ont également dû s'adapter aux nouvelles formes de communication et de travail à distance⁷.

1-1-2-la culture d'entreprise : définitions et concepts de base

Voici quelques significations courantes de la culture d'entreprise :

1-1-2-1- Définition de concept culture

Ensemble-acquis et transmis qui englobe les connaissances, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes, partagé par les membres d'un groupe ou d'une société.

La culture par sa définition traditionnelle qui sépare celle d'objective et celle subjective, la première ferait référence aux aspects matériels et factuels créés par une organisation, la seconde, plus fondamentale, comprendrait les systèmes de croyances et d'hypothèses fondamentales partagées par les membres de l'organisation et qui leur permettraient de collaborer.

Selon⁸Kloeber et Kluckholm, il existe trois éléments de définitions dans la précédente qui sont :

A. Un ensemble de références et d'hypothèses fondamentales

Ceci comprend les évidences sur lesquelles fonctionne la collectivité, elles procèdent savoir-faire et de connaissances communes, de symboles communs. Ces évidences peuvent concerner aussi bien l'activité de l'entreprise, ses buts, sa relation à l'environnement au futur, et sa conception de la personne humaine ou de l'institution.

⁶ ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007, P 137.

⁷ ROULEAU Linda, op.cit., 2007, PP 139-140.

⁸ Kloeber et Kluckholm cité par : THEVENET Maurice, « *La culture d'entreprise* », 5^{ème} édition, Que sais-je !, Paris, 2006, pp.205-206.

B. Partage au sein de l'organisation

Il s'agit d'un partage au sein de l'organisation, dans ses comportements, ses prises de décision, ses modes de fonctionnement, etc. La culture n'est pas de l'ordre de la connaissance acquise par les membres, elle sous-tend à leur insu le plus souvent, leurs attitudes et leurs réactions dans le cadre organisé.

C. La culture d'entreprise comme Construction historique en réaction à l'environnement

La culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. La culture change tout au long de l'histoire au fur et à mesure de sa confrontation à des problèmes nouveaux au sein de l'organisation.

Cette définition tranche avec les distinctions fournies :

- Il n'y a pas discontinuité entre deux formes de culture, mais plutôt une culture ressortissant plus à la subjectivité, illustrée par l'ensemble des artefacts de la culture objective ;
- La culture est partagée par les membres, c'est-à-dire qu'elle sous-tend leurs actions, leurs modes de fonctionnement ;
- La culture se construit, c'est un processus dynamique, elle a évolué et peut encore évoluer, mais non sous l'action d'une politique, plutôt selon le succès des modes de

- traitement des problèmes permanents et imposés à l'organisation, l'environnement et la cohésion interne ;
- Cette définition a une portée opérationnelle, parce qu'elle pousse à considérer les étapes et les événements critiques de l'histoire de l'entreprise, pouvant marquer une évolution culturelle représentative. Cette piste de recherche est plus parlante que les croyances, les valeurs ou les normes parfois difficiles et précisément à décrire.

1-1-2-2- Définition de la culture d'entreprise

E. Schein, estime que la culture d'entreprise est 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 »⁹

La culture d'entreprise, dite la culture organisationnelle, peut accroître la compréhension de la situation réelle de l'entreprise, la compréhension de l'atmosphère sociale et peut unir l'initiative et la volonté. Pour cela, on peut le considérer comme un outil de gestion et un déterminant majeur de l'organisation.

1-1-3-Approches théoriques et définitions d'auteurs

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

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

Pour entamer ce point, il est pertinent d'explorer les différentes approches théoriques en matière d'organisation¹⁰.

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 ;

⁹ <https://creg.ac-versailles.fr/La-culture-d-entreprise> consulté le 09/06/2023 à 16:02

¹⁰ YVES Bertrand, « culture organisationnelle », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec 1991, p.44.

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 ;

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.

1-1-3-2- la culture d'entreprise : définitions d'auteurs

Selon Bournois (1996) « *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* »¹¹.

Nadine Lemaître propose une définition claire et plus opérationnelle que la précédente

« *La culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise* ». ¹²

11 BOURNOIS cité par : OLIVIER Meier, management interculturel « *Stratégie-Organisation-Performance* », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2013, p.10.

12 LEMAITRE Nadine cite par : P. Dupriez, S. Simons : « *La résistance culturelle* ». Édition, De Boeck Université, 2002, p.87.

Cela signifie que chacun dans l'entreprise adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires.

Ainsi, la culture d'entreprise a deux effets importants :

- Elle mobilise les énergies et les focalise sur quelques objectifs majeurs : elle fait agir ;
- Elle canalise les comportements autour d'un certain nombre de normes d'actions : elle dirige.

Pour Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « *un ensemble de références partagées dans l'organisation, et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise* »¹³. Elle pose donc le problème d'une méthode propre à expliciter le contenu qui, en général, tend à prendre en compte le projet des fondateurs et les circonstances de la fondation. Les événements de son histoire, les fondamentaux de son métier, et les valeurs à la fois déclarées sur la base de documents écrits et implicites qui sont plus difficiles à cerner, mais dont l'analyse des rites et des symboles peuvent nous en dire quelque chose.

S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, et C-C. Rüling : « *La culture d'organisation désigne les normes, valeurs et croyances, ainsi que les principes, traditions et pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres* »¹⁴. Dans la plupart des cas, ces valeurs et ces pratiques partagées ont évolué dans le temps et conditionnent en grande partie « *comment les choses se font ici* ».

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

13 MAURICE Thévenet cité par : Y. Pesqueux : « *idem* ».Edition, Harmattan, 2004, p.170.

14 S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C. Rüling, Management, Chapitre 8, 9e édition, Pearson France, 2014, p.227.

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 jugement. Autrement dit : il n'y a pas d'organisation dépourvue de culture.

Edgar SCHEIN nous donne une définition sonothèque qui reste la référence centrale du management. Pour cet auteur, « *la culture organisationnelle est la structure (Pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeur qui a suffisamment bien fonctionné pour être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre.* »¹⁵

Ce foisonnement de définition est un signe de la puissance d'évocation du concept. Il donne une vision unitaire et organique de la culture organisationnelle, et met en lumière que celle-ci :

- à tendance à recouvrir tous les aspects du fonctionnement humain ;
- décrire l'organisation symbolique d'un groupe, la transmission de l'ensemble des valeurs étayant la représentation que le groupe se fait de lui-même, des rapports avec les autres groupes et ses rapports avec l'univers naturel ;
- A besoin d'une cohésion interne et d'une interaction avec l'environnement externe, est identifiée dans le temporel (*historique*), définie dans le champ spatial (*environnement*) et appliquée en stratégie dans le sens où elle s'adapte aux objectifs économiques ;
- constitue la base de l'identité de l'entreprise et représente l'ensemble des normes, des valeurs et des comportements, que partagent les membres du même groupe, résulte de la combinaison de trois savoirs, c'est-à-dire le savoir-faire qui présente les compétences distinctives des métiers que développe l'entreprise, le savoir dire qui est les formes de

15 TESSIER R. et TELLIER Y., « *pouvoir et culture organisationnelle* », édition presse Université du Québec, 1991, p.175.

communication interne et externe et le savoir être qui caractérisent les relations internes et externes de l'organisation.

Après cette multitude des définitions, la culture d'entreprise constitue donc un

« *Ciment social* », sur la base de la formalisation d'un contenu par la glorification d'une histoire et un régulateur du comportement des acteurs par la construction d'une norme, à partir de valeurs officiellement énoncées (*comme dans une charte par exemple*), mais aussi net d'officialiser.

1-2-Typologie de la culture d'entreprise

1-2-1-La typologie de Denison et Spreitzer

Selon Denison, D.R., Spreitzer, G.M et en nous basant sur notre expérience en recherche et en consultation, nous proposons Nous présentons les quatre types de culture qui forment ce modèle, à savoir¹⁶ ; la culture hiérarchique, culture de groupe, culture de marché et la culture idéocratique.

1-2-1-1 La culture hiérarchique

La culture hiérarchique est caractérisée par la structuration et la formalisation du travail. Ce type se trouve souvent dans les organisations avec une structure hiérarchique claire. Il met l'accent sur l'ordre, la stabilité et le respect de l'autorité, se focalise sur les règles et les valeurs qui sont associées à la posture stratégique conservatrice. Les décisions sont prises de manière centralisée, et les procédures sont suivies de près. La communication est généralement descendante, de la direction vers les employés. Elle donne beaucoup d'importance à la formalisation des procédures de production, au contrôle et à la maîtrise des situations. La culture

¹⁶ SAHNOUN Abd Razak : Doctorant, Université Badji Mokhtar –Annaba « la nature de la culture d'entreprise », p.45, disponible sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/251/10/2/74289> consulté le 05/03/2023 à 19:25

hiérarchique s'appuie sur une structure mécaniste qui, généralement, n'est pas favorable aux activités entrepreneuriales.

1-2-1-2 La culture de marché

La culture de marche (ou de développement) est orientée vers la réalisation des résultats (results oriented) à travers la maximisation de la production. Ses valeurs essentielles sont la productivité, la compétitivité, la rentabilité, la prise de décision rationnelle et la réussite. Cameron ET Quinn (2006),

1-2-1-3 La culture de groupe

La culture de groupe est caractérisée par l'ambiance conviviale dans le lieu du travail, et le partage entre les individus. Ses valeurs essentielles sont l'exibilité, le con ancre dans le potentiel humain, l'engagement et le développement des ressources humaines. L'objectif de l'entreprise est de développer l'esprit d'équipe.

1-2-1-4-La culture adhocratique

La culture adhocratique (ou entrepreneuriale) est caractérisée par le dynamisme, l'entrepreneuriat, la créativité, la prise de risque et la focalisation sur l'environnement externe. Dans cette culture, le décideur est un visionnaire, un innovateur et un preneur de risque.

1-2-2-Autre typologie

Il existe d'autres différents types de culture d'entreprise qui sont généralement reconnus :

1-2-2-1-Culture de l'innovation

Ce type de culture se trouve dans les organisations qui valorisent l'innovation, la créativité et la prise de risque. Il encourage les employés à générer de nouvelles idées, à remettre en question les conventions et à expérimenter de nouvelles approches. Les processus de prise de décision peuvent être décentralisés et la communication est souvent ouverte et collaborative.

1-2-2-2-Culture orientée vers le résultat

Cette culture met l'accent sur les objectifs et les résultats. Les organisations axées sur les résultats sont souvent compétitives et axées sur la performance. Elles valorisent l'efficacité, la productivité et l'atteinte des objectifs fixés. La communication est souvent axée sur les résultats et les succès.

1-2-2-3-Culture de l'adaptabilité

Ce type est observé dans les organisations qui doivent constamment s'adapter à un environnement changeant. Elles encouragent la flexibilité, l'agilité et la réactivité. Les employés sont encouragés à être polyvalents et à s'adapter rapidement aux nouvelles situations. La communication est souvent ouverte et favorise la collaboration et l'apprentissage continu.

1-2-2-4-Culture orientée vers les valeurs

Se concentre sur les valeurs et les normes partagées au sein de l'organisation. Les organisations axées sur les valeurs accordent une grande importance à l'éthique, à l'intégrité et au respect. Elles mettent en avant des comportements éthiques et responsables et cherchent à créer un environnement de travail positif et inclusif.

1-3-Fondements identificateurs de la culture d'entreprise

Les fondements identificateurs de la culture d'entreprise sont les principaux éléments qui définissent l'identité et les valeurs de cette culture au sein d'une organisation. Ils servent de référence commune pour les membres de l'entreprise et influencent leur comportement, leurs attitudes et leurs interactions. Dans cette partie, nous aborderons ces différentes caractéristiques et ces composants

1-3-1-Caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement. On peut citer les caractéristiques suivantes¹⁷ :

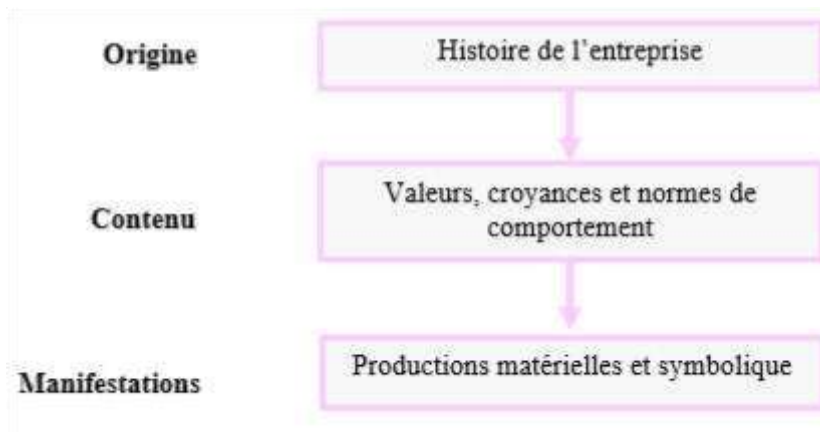
- La culture d'entreprise est un phénomène collectif qui associe des individus au sein d'un même groupe (*organisation*), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs ;
- La culture d'entreprise possède une activité symbolique qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logos, de couleurs spécifiques, de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanées avec éléments caractéristiques d'une entreprise (*processus d'identification*). La production de ces symboles (*ou significations*) revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise, un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre social et émotionnel (*identification sociale, stabilité, sécurité*) ;
- La culture d'entreprise est également associée aux notions d'apprentissage et de transmission par la répétition et l'interaction ;
- C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et valorisations de certains mythes.
- La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa cohérence interne, en se présentant comme système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais, la culture d'entreprise ne doit pas voir comme système clos et immuable ;

¹⁷ OLIVIER Meier, management interculturel, « *Stratégie-Organisation-Performance* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, p.10-13.

- Elle est avant tout une construction sociale qui évolue avec le temps qui résulte d'un processus de décision et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture va donc évoluer en fonction des situations racontées durant son cycle de croissance (*réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture*) et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportements ;
- Enfin, la culture d'entreprise constitue un « *dedans* » par rapport à un « *dehors* », en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et le distinguer des autres salariés. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur.

De ces caractéristiques, on peut dire que la naissance de l'histoire d'une entreprise conçoit les prémices de sa culture et se développe à travers le contenu de ses valeurs, croyances et normes de conduite, qui deviennent alors des expressions matérielles et des symboles. Comme indiqué ci-dessous :

Figure N°01 : La constitution de la culture d'entreprise



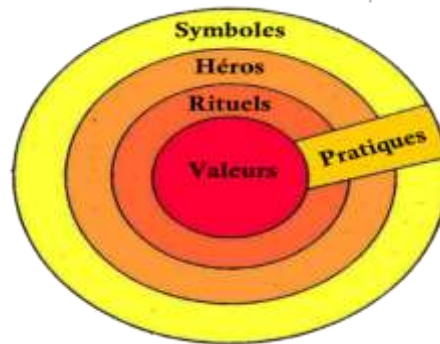
Source : DELAVALLEE Éric et ALL, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, P 33.

1-3-2-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

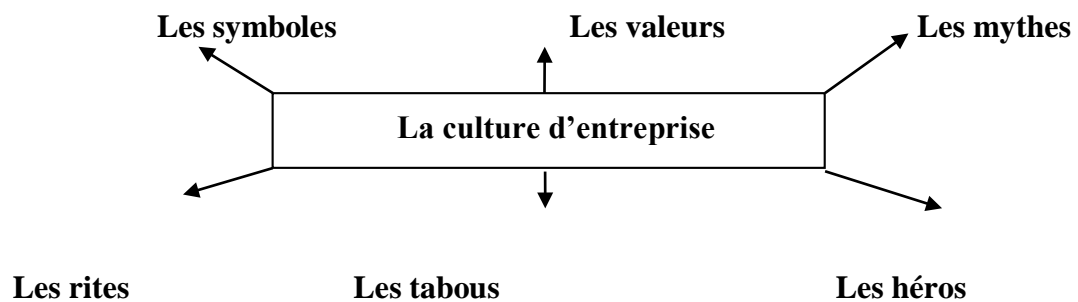
héros, les rituels et les valeurs. Représentés sous la forme de pelure d'oignon sur la figure suivante :

Figure N°02 : La structure en pelure d'oignon : représentation des différentes manifestations de la culture.



Source : HOFSTEDE. G et all, « culture et organisation », 3^{ème} Édition, Pearson Éducation France, Paris, 2010, P 19.

Figure N°03 : Les composantes de la culture d'entreprise :



Source : M. Monerau : « Management des organisations touristiques ». Édition Bréal, 2002, p.39.

1-3-2-1-L'histoire

C'est une séquence unifiée d'évènements, 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'histoires¹⁸ :

- 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.

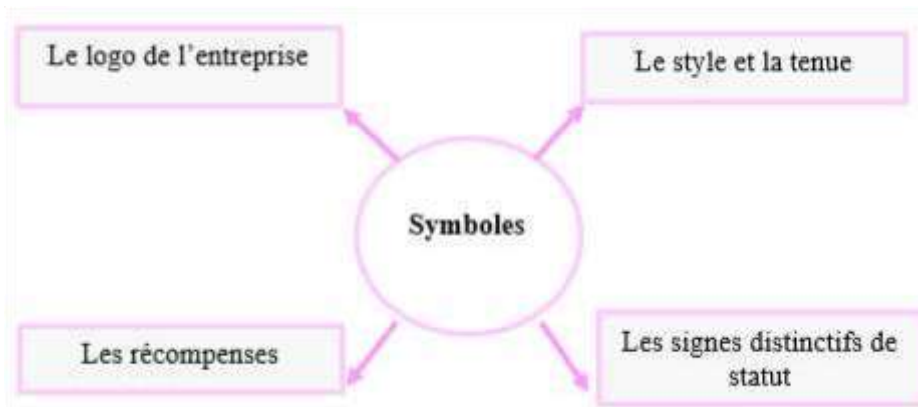
1-3-2-2-Les symboles

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 suivant¹⁹

¹⁸ MENARD., « Economie des organisations », Edition. Découverte, 1993, p.79

¹⁹ DARBELET. M, et all, « *L'essentiel sur le management* », 5ème éd, BERTI, Alger, 2009 et 2011, p.270.

Figure N° 04 : Les principaux symboles



Source : DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270.

1-3-2-3-Levaleurs

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 violées²⁰.

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

²⁰ HOFSTEDÉ Geert et all, « culture et organisation », 3^{ème} éd, Pearson Education France, Paris, 2010, p.19.

doivent s'y soumettre au risque d'encourir des sanctions. La culture est donc un puissant mécanisme d'intégration de l'individu.²¹

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.

1-3-2-4-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 succès²².

21 LEHMANN-ORTEGA. L et all, « *STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise* », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, p.622.

22 P. Dupriez, S. Simons : « *La résistance culturelle* ». Ed. De Boeck Université, 2002, p.88.

1-3-2-5-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 salariés²³.

1-3-2-6-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 publique²⁴.

1-3-2-7-Les rites

Selon Moscovici²⁵, 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.²⁶

23 DARBELET. M, et all, « L'essentiel sur le management », 5^{ème} édition, BERTI, Alger, 2009 et 2011, p.270 ... 2009 et 2011, P 270.

24 LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 624.

25 : Moscovici : Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris.

26 LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 623.

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.²⁷ 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.

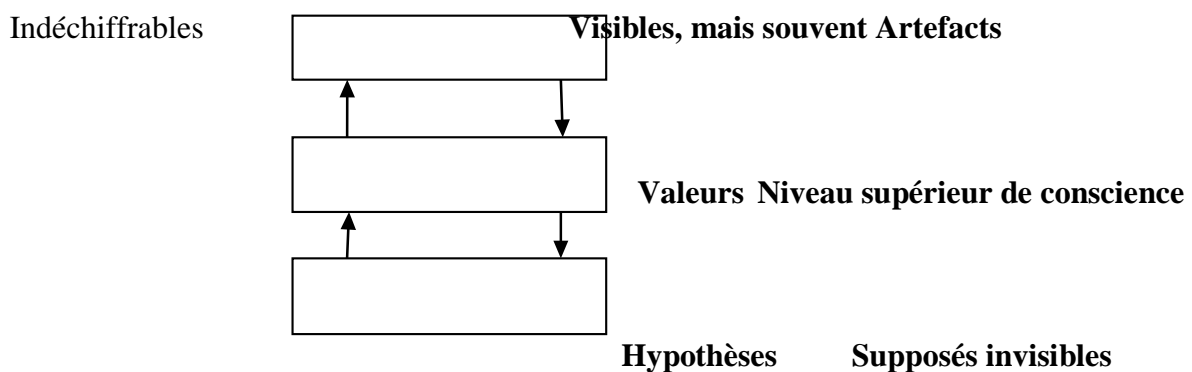
À travers ses mythes, ses héros, ses symboles, ses rites et ses tabous, l'entreprise parvient à créer un état d'esprit qui permet la mobilisation du personnel autour des valeurs clés de l'entreprise.

²⁷ DARBELET. M et all, « L'essentiel sur le management », 5eme édition BERTI, Alger, 2009 et 2011, P 270.

1-3-3-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 organisation²⁸ :

Figure N°5 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle distingués par E. Schein



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

1-3-3-1 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.

²⁸ SCHEIN, cite par : S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter, C-C. Rüling, Management, 9^{ème} édition, Pearson France, 2014, p.229-230.

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.

1-3-3-2-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.

1-3-3-3- 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.

- **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.

Section 02 : les conteurs de la culture d'entreprise

Nous allons étudier dans cette deuxième section la relation entre l'entreprise et la culture organisationnelle, nous présenterons aussi les dimensions, les fonctions, le rôle, les avantages, les objectifs et l'importance de la culture d'entreprise

2-1-Approche dimensionnelle et fonctionnelles de la culture d'entreprise

L'approche dimensionnelle et fonctionnelle de la culture d'entreprise est une perspective d'analyse qui permet de comprendre les différentes dimensions et fonctions de la culture organisationnelle.

2-1-1-Approches dimensionnelles

L'approche dimensionnelle met l'accent sur les différentes dimensions de la culture d'entreprise, c'est-à-dire les aspects spécifiques qui la composent. Ces dimensions peuvent inclure des éléments tels que la hiérarchie, la communication, l'innovation, l'orientation client, l'autonomie, la coopération, la flexibilité, etc. En identifiant et en comprenant ces dimensions, il est possible d'obtenir un aperçu plus précis de la culture d'une organisation et de son impact sur les comportements et la performance.

La dimension culturelle est présente dans l'entreprise au-delà de sa propre culture. La culture d'entreprise coexiste avec un ensemble de sous-cultures : socioprofessionnelles, fonctionnelles d'unité, etc.²⁹

2-1-1-1- Au niveau interne de l'entreprise

Cadres, ouvriers, agents de maîtrise... partagent un certain nombre de valeurs spécifiques à leur catégorie d'appartenance. Celles-ci constituent des sous-cultures socioprofessionnelles. C'est la même chose au niveau des fonctions. Développement, production, vente..., produisent également des sous-cultures au sein de l'entreprise³⁰.

²⁹ DELAVALLEE Éric et all, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, 2002, P 17.

³⁰ DELAVALLEE Éric et all, op.cit, 2002, P 17.

Le terme sous culture n'est pas à connotation négative, il signifie seulement que dans l'entreprise, il existe des groupes spécifiques qui peuvent avoir des caractéristiques propres en fonction de l'âge, de la religion, de position hiérarchique, de métier de ses membres, en fonction également de l'implantation géographique de chaque établissement de l'entreprise³¹.

2-1-1-2-Au niveau externe de l'entreprise

L'environnement est aussi porteur de culture d'où il comporte une dimension culturelle, à savoir la ou les cultures nationales, les cultures sectorielles. Ainsi, cela en fonction des caractéristiques géographiques, structurelles de l'entreprise³²

Selon Hofstede³³. G, « la culture nationale est une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent au pays, qui expliquent les façons d'agir et de penser d'un groupe ».

En ayant de bonnes connaissances des spécificités des cultures nationales, une entreprise peut³⁴ :

- S'implanter avec succès à l'extérieur.
- Réussir des opérations de coopération internationale.
- Adapter pour elle-même des techniques de gestion étrangère.

Dans la suite de ce sujet, nous explorerons plus en détail les différentes dimensions de la culture d'entreprise. Si bien que, à un moment donné, les éléments qui agissent sur la culture d'une entreprise peuvent être schématisés de façon suivante³⁵ :

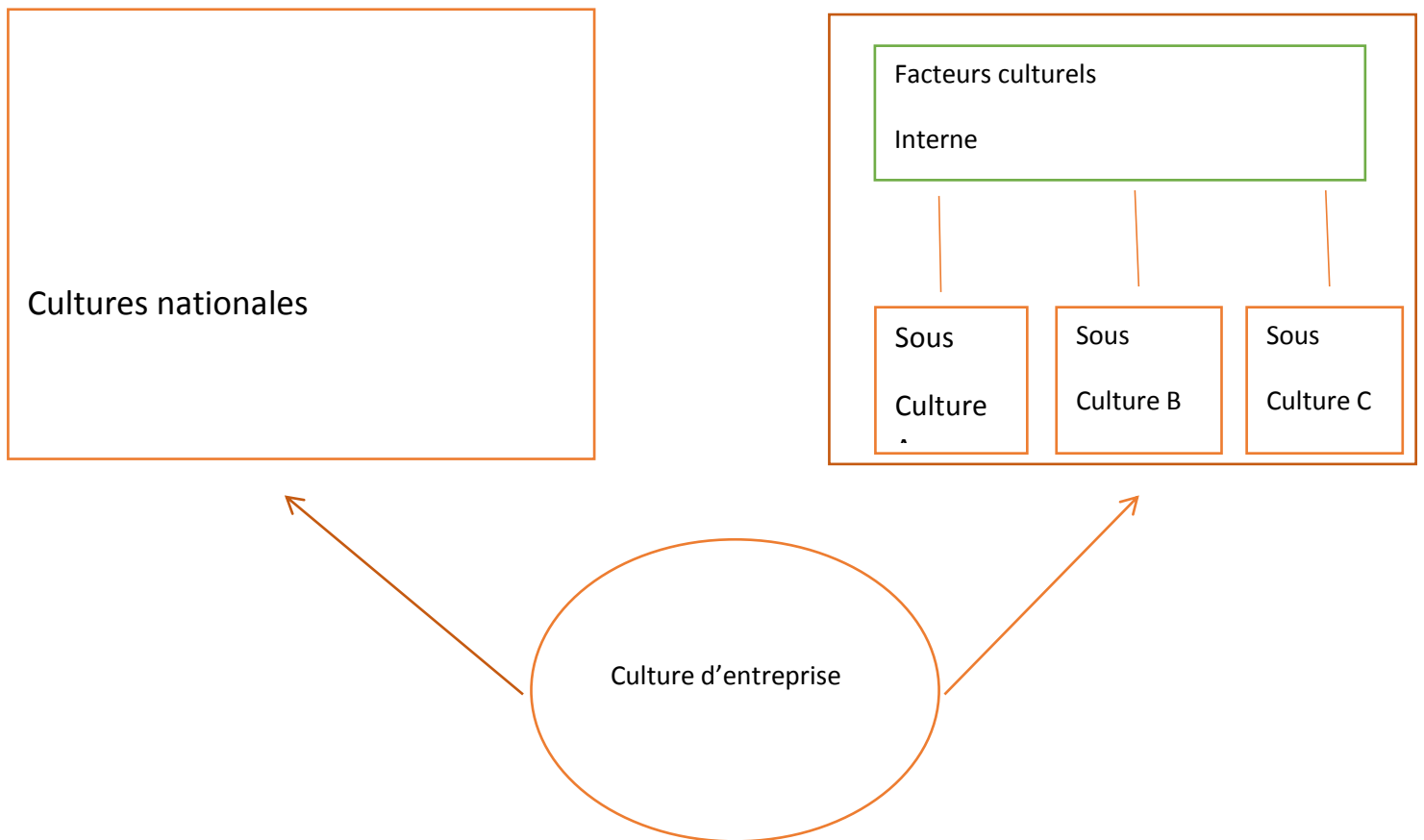
31 LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris 2013, P 268.

32 DELAVALLEE Éric et all, op.cit, 2002, P 21.

33 « La culture d'entreprise et l'implication du personnel », <https://www.images.hachettelivre.fr/media/contenu/Numérique/029/2666438408.pdf>, page 110, consulté le 07/05/2023

34 LEHMANN-OL et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} éd, DUNOD, Paris, 2013, p.668.

35 POITRAS –LEFEBVE Isabelle, « Evolution des traits culturels québécois dans la publicité par cohorte Sociodémographique », université Laval, département d'information et de communication, faculté des lettres, Québec, 2009, P29.

Figure N°06 : les dimensions de la culture d'entreprise

Source : LEHMANN-ORTEGA.L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6ème édition, DUNOD, paris, 2013, 268

2-1-2-Approches fonctionnelles

L'approche fonctionnelle se concentre sur les fonctions ou rôles que la culture d'entreprise remplit au sein de l'organisation. La culture peut jouer différents rôles fonctionnels, tels que la création d'un sentiment d'identité et de cohésion, l'orientation des comportements des employés, la facilitation de la coordination et de la coopération, l'alignement des actions sur les objectifs organisationnels, la gestion du changement, etc. En comprenant ces fonctions, il devient possible d'utiliser la culture d'entreprise comme un levier pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Après avoir défini le concept de culture d'entreprise, il convient de dégager les fonctions que celle-ci a au sien d'une organisation. En effet, on distingue entre les fonctions internes et les fonctions externes³⁶.

2-1-2-1-Les fonctions internes

- Facteur de socialisation : elle communalise, c'est-à-dire qu'elle intègre le personnel sans imposer
- Facteur de motivation : elle renforce l'implication individuelle et améliorer donc l'efficience des ressources

2-1-2-2-Les fonctions externes

– Vecteur d'identité et d'image : elle institutionnalise l'organisation. En participant a la construction de l'identité de l'entreprise, en renforçant ça légitimé externe et une identité fédératrice et positive en interne (sentiment d'appartenance).

- Facteur de performance économique : motive, fédère est donc est à l'origine de synergies. De même, elle peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de management aux spécifiés culturels locales³⁷.

En combinant ces approches dimensionnelles et fonctionnelles, il est possible d'analyser et de comprendre la culture d'entreprise dans toute sa complexité. Cela permet de reconnaître l'influence de la culture sur les comportements et les performances individuelles et collectives, ainsi que son rôle dans la création d'un environnement de travail favorable, la gestion des changements et l'adaptation aux défis de l'environnement externe.

2-2-Objectifs et intérêt de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise vise à créer un sentiment d'identité, à orienter les comportements, à faciliter la coordination et à renforcer l'image de l'organisation. En comprenant les objectifs et

³⁶ 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 07/05/2023 à 11h56.

³⁷ DELAVALLEE Éric et all, « la culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002, P17.

l'importance de la culture d'entreprise, les dirigeants peuvent prendre des mesures pour façonner et gérer cette culture de manière stratégique afin de soutenir les objectifs organisationnels et de favoriser la réussite à long terme.

2-2-1-Les objectifs de la culture d'entreprise

L'objectif principal consiste à unir les équipes autour de valeurs communes afin de renforcer la cohésion entre les collaborateurs. Cette cohésion a pour effet de stimuler les performances de l'entreprise et de favoriser le développement d'une image positive, au-delà de ses frontières, permettant ainsi d'établir de nouveaux partenariats et d'attirer des talents. Malheureusement, bien que la plupart des entreprises reconnaissent l'importance de la culture d'entreprise, peu d'entre elles prennent les mesures nécessaires pour la mettre en œuvre. Selon Gartner, seulement 3 responsables RH sur 10 estiment que leur entreprise a réussi à développer une culture propice à l'amélioration de ses performances.

- Exemples de culture d'entreprise

Start-up ou grandes entreprises, de plus en plus d'établissements ont compris l'importance de développer une culture d'entreprise. La meilleure solution pour comprendre la culture est de vous donner des exemples concrets de solutions à mettre en place pour valoriser votre structure :

- la culture d'entreprise de Facebook incite la critique et la remise en cause des décisions des gestionnaires. Ici, la valeur essentielle est la confiance accordée aux employés. Chez Facebook, on considère que chaque salarié a son mot à dire,
- la culture d'entreprise de Google est différente. Elle s'appuie sur différentes valeurs, notamment le lien entre bien-être en entreprise et performance. Par exemple, Google ne déclare que l'« on peut être sérieux sans porter de cravate ». Ici, le code vestimentaire est totalement libre,
- la culture d'entreprise de la SNCF se fonde sur la mission d'intérêt général qu'elle réalise, et mise sur l'efficacité,
- la culture d'entreprise d'Adidas se base sur la performance, la passion, l'intégrité et la diversité. Pour assurer une cohérence totale dans sa mission, elle met en place des salles de sport dans ses locaux. Elle développe des mythes, notamment autour de Dick Fosbury, réinventeur du saut en hauteur en 1968 ;

- La culture d'entreprise d'Apple est spécifique. Ici, on entretient le culte du secret pour développer de nouveaux produits. L'innovation et la perfection sont les maîtres-mots, quitte à développer un produit après la concurrence,

2-2-2- Les apports de la culture d'entreprise

Culture et valeurs d'entreprise doivent être définies pour distinguer et assurer la pérennité de structure. Nous avons listé 6 raisons de développer une culture d'entreprise forte,

2-2-2-1-Fidélisation des salariés

Vous devez trouver des solutions pour donner à vos salariés l'envie de rester dans votre entreprise. Mettre en place une culture d'entreprise correspondant à vos valeurs et définissant l'organisation de votre entreprise permet à vos collaborateurs de s'identifier et d'être fiers de porter vos valeurs. La culture d'entreprise tient une place importante dans l'évaluation des entreprises labellisées Great Place to Works : son impact sur le bien-être en entreprise est réel.

2-2-2-2-Recrutement de nouveaux talents

Les nouvelles générations d'actifs sont de plus en plus en quête de sens. Le salaire est important pour eux, mais les conditions de travail le sont tout autant, voire plus. Pour recruter, vous devez donner du sens au travail dans votre entreprise pour créer l'adhésion.

2-2-2-3-Meilleure intégration des collaborateurs

Au-delà du recrutement, créer une culture d'entreprise permet de favoriser l'onboarding. Recruter des talents n'est pas une fin en soi, ce n'est que le début de l'aventure. Avec une culture organisationnelle forte, vous aidez les nouveaux collaborateurs à s'intégrer plus vite. Ils comprennent sans difficulté vos valeurs et vos attentes pour une immersion plus rapide et efficace.

2-2-2-4-Meilleure cohérence interne

Vous devez fédérer autour de valeurs communes l'ensemble des collaborateurs. Cela permet de développer une communication interne plus claire et transparente, de favoriser la cohésion et de limiter les conflits. Avec une culture d'entreprise forte, vous vous assurez que chaque salarié est à même de s'approprier les pratiques de votre entreprise pour atteindre des objectifs communs.

2-2-2-5-Amélioration des performances

En favorisant le bien-être au travail, la culture d'entreprise est à même d'impacter les performances de l'entreprise. En créant une cohésion, vous augmentez la motivation et obtenez ainsi une meilleure implication dans les missions à réaliser.

2-2-2-6-Amélioration de l'image de l'entreprise

Améliorer les méthodes de travail permet de valoriser la marque employeur. Les salariés, partageant des valeurs communes, sont amenés à mettre en avant de l'entreprise.

Créer une culture d'entreprise permet ainsi de développer l'employée, une stratégie très efficace pour améliorer l'image d'une entreprise auprès des partenaires et des futurs talents³⁸.

2-3-Portée de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut jouer un rôle et avoir une importance, voici les aspects importants du rôle de la culture d'entreprise :

2-3-1-le rôle de la culture d'entreprise

Selon E. Schein (1985), la culture d'entreprise se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose

³⁸ Http : //www.lumapps.com /fr/expérience-collaborateurs/quest-ce-que-la-culture-entreprise/ Consulté le 07/05/2023 à 12h41

donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'organisation³⁹.

Selon l'auteur, la culture d'entreprise, grâce à ses caractéristiques, joue un rôle crucial pour aider l'entreprise à faire face à l'incertitude et à la complexité de son environnement. De plus, elle facilite l'intégration des salariés en permettant une réponse efficace aux défis organisationnels.

2-3-1-1-Le rôle externe de la culture d'entreprise

Selon ALLOUCHE et SCHMIDT (1995) : « *La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement. La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement* »⁴⁰.

D'après ROCHER (1968) : « *Elle permet d'établir un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière* ». La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social, le donné de vivre et de se développer au sein de son environnement⁴¹.

Chaque entreprise a sa propre spécificité et identité qui la distinguent de ses concurrents. Ces éléments sont regroupés sous le terme de culture d'entreprise et comprennent des éléments tels que les valeurs, les rituels, les règles, et bien d'autres.

39 E. Schein cite par : OLIVIER Meier, management interculturel, « *stratégie-organisation-performance* » 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, pp.16-17.

40 MEIER Olivier, « *Management interculturelle : stratégie, organisation, performance* », 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, P 16.

41 MEIER Olivier, op.cit.

2-3-1-2-Le rôle interne de la culture d'entreprise

Pour BUSSENAUL. C et PRETET. M (2006) : « La culture d'entreprise permet à ses salariés d'acquérir les réflexes et pratiques de l'entreprise et de travailler efficacement avec les autres membres d'organisation, elle permet à son personnel de faire mettre un sentiment d'appartenance et de laisser la cohésion de personnel autour d'objectifs communs »⁴²

La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus différents a priori autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social, quelles que soient ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale. La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements (système de pensée, croyances, hypothèses) communs qui vont leur permettre de travailler ensemble au-delà des différences⁴³.

2-3-2-L'importance de la culture d'entreprise

L'importance de la culture d'entreprise réside dans le fait qu'elle définit l'identité et les valeurs d'une organisation. Une culture d'entreprise solide favorise la cohésion et l'engagement des employés, renforce le sentiment d'appartenance et crée un environnement propice à la collaboration et à l'innovation. La culture est considérée comme une institution informelle au sein d'une organisation, ce sont les valeurs et les normes qui orientent les comportements en dehors de ce qui est couvert par des règles explicites et des politiques. Elle constitue une source de motivation intrinsèque à agir qui va au-delà des perspectives de récompense ou de punition. Elle est l'esprit plutôt que la lettre de la loi.

Elle guide également les décisions et les actions des individus au sein de l'organisation, en définissant les objectifs communs et en promouvant une vision partagée. Une culture d'entreprise positive peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise, en attirant et en retenant les meilleurs talents, en améliorant la productivité et en favorisant la satisfaction des clients. Enfin, la culture d'entreprise joue un rôle clé dans la gestion du

42 BUSSENAUL Chantel, PRETET Martine, « Economie et gestion de l'entreprise », 4^{ème} édition, VUIBERT, Paris, 2006, P 224.

43 <https://www.ipeut.com/managment/managment-interculturel> Consulté le 07/05/2023 à 12h47

changement, en permettant à l'organisation de s'adapter et d'évoluer avec succès face aux défis et aux opportunités du marché.

2-4-L'OCI (organizational culture inventory)

L'Inventaire de la Culture d'Entreprise (Organizational Culture Inventory-OCI), basé sur des recherches scientifiques particulièrement approfondies, est l'outil de mesure de la culture organisationnelle le plus largement utilisé dans le monde. L'OCI va au-delà de la culture sociétale, de celle d'entreprise ou du lieu de travail, car les aspects culturels qu'il mesure sont valables pour tous les types d'organisations⁴⁴.

2-4-1-L'OCI de Cooke et Lafferty « Entreprise Culture Inventory » 45

« L'OCI mesure ce que les membres ou les groupes d'une entreprise considèrent comme attendu d'eux dans l'entreprise (culture actuelle). Il peut également servir à mesurer ce qui devrait être attendu d'eux dans le futur, idéalement pour l'entreprise (culture idéale).

L'OCI retient 12 types d'attentes que les auteurs appellent « styles culturels » et opèrent un regroupement pour définir trois types de culture d'entreprise

Présentons chaque « style » avant le regroupement.

2-4-1-1-Les styles culturels

A. **Le style Encouragement humaniste** (« Humanistic-Encouraging ») privilégie la solidarité entre membres.

Il est attendu des membres qu'ils soient solidaires et s'encouragent mutuellement, qu'ils résolvent les conflits de manière constructive et qu'ils adoptent une approche consultative et collaborative.

⁴⁴<https://www.humansynergistics.com/fr-fr/solutions-de-changement/solutions-de-changement-pour-les-entreprises/outils-de-diagnostic-pour-les-entreprises/inventaire-de-la-culture-d-entreprise> consulté le 07/05/2023 à 13h14

⁴⁵ <https://outilspourdiriger.fr/outils-de-mesure-de-la-culture-d-entreprise/> consulté le 07/06/2023 à 15h46

B. **Le style Affiliation** (« Affiliative ») privilégie les relations positives entre membres.

Il est attendu d'eux qu'ils soient amicaux, coopératifs, qu'ils pensent en termes d'avantages mutuels et qu'ils soient sensibles à la satisfaction de leur groupe.

C. **Le style Approbation** (« Approval ») privilégie l'approbation des autres. Il est attendu des membres qu'ils fassent les choses de manière à obtenir l'approbation des autres, à éviter les conflits et les affrontements et à faire plaisir aux autres.

D. **Le style Conventionnel** (« Conventional ») privilégie la conformité aux règles établies. Il est attendu des membres qu'ils se conforment aux règles, pratiques, routines et façons de faire établies, qu'ils s'assurent de ne pas être responsables des erreurs, qu'ils attendent qu'on leur dise que faire, etc.

E. **Le style Dépendant** (« Dependent ») privilégie l'exécution des ordres et la satisfaction du supérieur. Il est attendu des membres qu'ils acceptent de faire ce qu'on leur dit et d'expliquer leurs décisions à leur supérieur, sans prendre d'initiative.

F. **Le style Évitement** (« Avoidance ») privilégie l'évitement des responsabilités et des reproches. Il est attendu des membres qu'ils transfèrent les responsabilités aux autres et évitent toute possibilité d'être blâmés.

G. **Le style Opposition** (« Oppositional ») privilégie la critique et la résistance au changement.

Il est attendu des membres qu'ils soient critiques, s'opposent aux idées des autres et n'acceptent pas facilement les critiques, car ils sont censés prendre des décisions sûres.

H. **Le style Pouvoir** (« Power ») privilégie le statut et les ordres. Il est attendu des membres qu'ils se plient aux ordres des supérieurs et soumettent leurs subordonnés aux ordres et au contrôle.

I. **Le style Compétitif** (« Competitive ») privilégie la concurrence avec les autres et le désir de « gagner ».

Il est attendu des membres qu'ils surpassent les autres et fassent mieux que leurs pairs, qu'ils se fassent remarquer comme meilleurs ou supérieurs.

J. **Le style Perfectionniste** (« Perfectionistic ») privilégie la nécessité de travailler beaucoup sans jamais se tromper. Il est attendu des membres qu'ils apparaissent

compétents, qu'ils travaillent beaucoup et qu'ils se fixent des objectifs très ambitieux, voire irréalistes.

- K. **Le style Réalisation** (« Achievement ») privilégie la réalisation d'objectifs ambitieux, mais réalistes et l'amélioration des performances. Il est attendu des membres qu'ils recherchent l'excellence, qu'ils définissent des objectifs ambitieux et qu'ils poursuivent leur réalisation avec enthousiasme ».

Conclusion

Au vu de tout ce qui précède, nous pouvons dire que la culture d'entreprise est un concept essentiel qui façonne l'identité, les valeurs et les comportements d'une organisation. La culture d'entreprise définit les normes, les valeurs et les comportements attendus qui font l'identité propre de celle-ci et ce qui guide les actions des employés au quotidien, Puissant atout de compétitivité tant par la cohésion créée au sein du groupe que par son Impact sur l'environnement, la culture d'entreprise est de plus en plus perçue comme un facteur de réussite et de performance des firmes. Ses effets ne sont pas directement quantifiables, mais ils créent un cadre certain qui permet d'améliorer la productivité et le succès organisationnel.

Elle est un élément fondamental qui influe sur tous les aspects internes d'une organisation. Elle crée un environnement propice à la cohésion, à l'engagement et à la communication entre les membres de l'équipe. Elle favorise la motivation, la satisfaction et la rétention des talents, ce qui contribue à la performance globale de l'entreprise. De plus, une culture d'entreprise forte facilite la gestion du changement et encourage l'innovation. Pour cultiver une culture d'entreprise positive, il est essentiel de promouvoir des valeurs partagées, d'encourager la communication ouverte, de reconnaître les contributions des employés et de favoriser un environnement inclusif. En définitive, la culture d'entreprise constitue un atout essentiel pour le succès à long terme d'une organisation, en créant une identité unique et en soutenant une dynamique interne favorable à l'épanouissement individuel et collectif.

Après avoir vu les différentes définitions et l'histoire de l'évolution de la culture d'entreprise, ses fonctions, ses niveaux, ses dimensions, ses avantages ainsi que son rôle. Nous étudierons dans le prochain chapitre le concept de recrutement et son lien avec la culture de l'entreprise.

Chapitre II

L'incorporation de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement

Introduction

Le processus de recrutement est une étape climatérique pour toute entreprise qui cherche à attirer et sélectionner les meilleurs talents. Aujourd'hui, cependant, il ne suffit plus de se concentrer uniquement sur les compétences et l'expérience d'un candidat. Les entreprises réalisent de plus en plus l'importance d'associer la culture d'entreprise dans le processus d'embauche. La culture d'entreprise fait référence à l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes et des comportements partagés par les membres d'une organisation. Il forme l'ADN de l'entreprise et façonne son identité. L'intégration de la culture d'entreprise dans le processus d'embauche garantit que les valeurs et les aspirations du candidat correspondent à celles de l'entreprise, ce qui conduit à une meilleure intégration et à un engagement plus fort.

Dans ce chapitre, nous explorerons, le déroulement de processus de recrutement, son importance, méthodes et ces différentes étapes, la relation entre la culture d'entreprise et le recrutement. Nous examinerons les impacts et importance de cette approche. De plus, nous discuterons des outils et des techniques qui peuvent aider les recruteurs à évaluer les candidats pour la compatibilité culturelle, pas seulement les qualifications techniques.

Section 01 : le déroulement de processus de recrutement

Le déroulement du processus de recrutement comprend différentes étapes clés, chacune jouant un rôle important.

1-1-Aperçu sur le processus de recrutement

Voici un aperçu général de déroulement typique d'un processus de recrutement.

1-1-1-Définition de recrutement

À l'origine, le recrutement désigne l'action de « faire des recrues », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel »⁴⁶.

46 3GUYOT Jean, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1983, p 215

Selon Jean Guyot, l'acte de recruter est défini comme étant : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification ».

Le recrutement est l'ensemble d'opérations effectuées pour trouver des candidats correspondant aux besoins de l'organisation dans un poste donné.

Le recrutement est défini comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés. de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. il se définit aussi comme étant « la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne recrutée qui permet de positionner la bonne personne à la bonne place et au bon moment ».47

Selon Jean GUYOT, l'acte de recruter est défini comme étant : "Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en qualification gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant".

1-1-2- Les objectifs du recrutement

Le recrutement est une activité sur laquelle une organisation s'appuie pour obtenir les ressources humaines nécessaires à ses opérations et atteindre ses objectifs globaux.

Le processus de recrutement d'une entreprise est différent de celui d'une autre entreprise, mais les objectifs restent les mêmes. Ce qui peut être résumé par les points suivants : 48

- Fournir à l'entreprise la main d'œuvre requise en fonction de la planification des ressources humaines et de l'analyse des emplois,
- Trouver des employés dont le profil est similaire à celui des employés de l'entreprise,
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emplois et considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre ;

47 Jean-Marie Peretti, Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France, 1990, page 200

48 ACHAT Farid et ASRADJ Abdelhakim, le recrutement et l'application des tests cas de la DRGB Sonatrach, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion, Option : gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales Département de sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Année universitaire : 2012/2013, p13.

–Réduire les risques de départ négatif du candidat embauché par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles,

–Maîtriser les compétences nécessaires pour rendre l'entreprise compétente et compétitive

–Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.⁴⁹

–Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne) et les exigences d'un poste,

La finalité de recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi, en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour les postes à pourvoir dans les délais,⁵⁰

1-2-Description de processus de recrutement

Le processus de recrutement est une étape clé dans le développement d'une entreprise visant à trouver et sélectionner les candidats les mieux qualifiés pour un poste spécifique.

1.2.1 les méthodes de recrutement

Les méthodes de recrutement sont variées et adaptées en fonction du besoin spécifique de chaque entreprise.

- **Le recrutement interne** : Le recrutement interne est « une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »⁵¹

1-2-2-Les étapes de recrutement

Voici les étapes générales qui sont souvent suivies.

1-2-2-1- La préparation du recrutement

La première étape de processus de recrutement consiste à l'expression de la demande, l'analyse de cette dernière et la définition du poste et du profil.

⁴⁹ Sékou, blondin, fabi, bayad, peretti, alis, chevalier, gestion des ressources humaines 2^{ème} édition, page 227

⁵⁰ Ordonnance 06/03 portant statut général de la fonction publique, article 106

⁵¹ PERETTI Jean-Marie, op. Cit. p 69

A-L'expression de la demande de recrutement

La demande de recrutement émane, en règle générale, du responsable hiérarchique directement concerné.

Nous recensons deux causes principales à la naissance d'un besoin en recrutement :

- La vacance d'un poste (départ en retraite, démission ou licenciement du salarié, remplacement du salarié sur un autre poste) ;
- La création d'un poste (nouvelle fonction dans l'organisation, croissance de l'effectif nécessaire au fonctionnement du service, besoin d'une nouvelle compétence) ;
- La gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et besoins de l'entreprise en temps d'emplois et de compétences. À partir des ressources et besoins actuels, comparés aux ressources et besoins futurs, on calcule les écarts et l'on définit les besoins de recrutement en termes qualitatifs (compétences) et quantitatifs (effectifs) à une échéance donnée.

B-L'analyse de la demande

La DRH procède à l'analyse de la fiche de la demande qui comprend généralement une série de renseignements sur le niveau (qualification, rémunération), et la date et la durée du besoin. Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau.

C-Définition du poste et du profil

La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est-à-dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels.

Lorsqu'il s'agit d'un nouveau poste, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste. La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyser qui comprend différentes rubriques.

Celles-ci sont, en général :

- Identification du poste avec son intitulé,
- Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué,
- Inventaire des tâches de travail,
- Description des activités (avec l'aide des opérationnels) ;
- Moyens et contraintes du poste,
- Mode d'accès et évolution,
- Compétences requises.

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise.

À cette étape, il est important de réfléchir à chacun des critères et surtout de les hiérarchiser. Certaines compétences vont être plus importantes que d'autres. La personne idéale existe rarement, donc il faut tenir compte des différentes contraintes. La contrainte financière est essentielle, car elle va définir le nouveau de salaire. Il faut établir une cohérence entre le niveau de rémunération, les compétences ou diplômes requis, ainsi qu'avec l'état du marché de l'emploi.

1-2-2-2- La recherche des candidatures

La recherche des candidatures consiste à une prospection interne ou externe.

A-La prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois, passer les mêmes tests que les postulants externes.

B-La recherche des candidatures externes

La recherche des candidatures externes renvoie :

Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail,

Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;

À l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original. L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes⁵²

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre.

1-2-2-3-La sélection des candidats

Dans une opération de sélection, il y a trois forces en présence : celui qui choisit, celui qui est choisi (ou rejeté) et, éventuellement, celui qui aide au choix.

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme qualifié et compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

La sélection, elle-même, est un processus, elle se compose de trois étapes telles que la présélection qui consiste à analyser les formulaires de demandes d'emploi et les curriculums vitae. Cette étape, et suivi de l'entretien de sélection, qui est réalisée par les responsables du service ressources humaines et les superviseurs. Suit, la passation des tests de recrutement, qui visent à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

⁵² PERETTI Jean-Marie, op. Cit. p 69.

A-Le tri des candidatures

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée.

Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflète a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux.

Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV.

Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées.
- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3^{ème} langue, double compétence).
- Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint. Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

B-L'entretien

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection ou plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel.

Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

–L'entretien structuré se déroule d'une manière préétablie : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.

–L'entretien non structuré se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé : or, il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

–Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

–L'accueil du candidat, en préparant un cadre agréable pour le mettre à l'aise,

–La recherche des informations complémentaires par rapport au CV et la lettre de candidature,

–Les critères de motivation,

– La validation des compétences,

–La vérification des caractéristiques de personnalité,

–La présentation de l'entreprise et de poste La conclusion de l'entretien.

C-Les tests de recrutement

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalités et compétences.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- Les tests d'aptitudes

Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée, les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie,

- Les tests de personnalité

Ils visent à cerner la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées, ainsi l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme et à la sociabilité. La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique,

- Les tests de situation

Ils visent à intégrer l'élément de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Ces tests sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

1-2-2-4- Accueil et intégration

La dernière étape du processus de recrutement comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

A-La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus. La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

B-Proposition au candidat et contrat

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction,

- Une lettre de proposition est faite dont l'acceptation vaut engagement.
- La décision prise se traduit par une lettre d'engagement.

En l'absence du contrat de travail, la lettre d'engagement en tient lieu. Elle a donc une importance fondamentale et doit être élaborée avec soin.

C-l 'accueil

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent

davantage cet accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveaux salariés a un tuteur.

L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

D-Intégration et confirmation

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser.

Cette phase peut être plus au moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié, elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste.

Cette phase d'intégration ne recouvre pas nécessairement la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique permettant aux salariés et l'employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au regard du contrat de travail.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.

1-3- la mise en œuvre de processus de recrutement

La mise en œuvre d'un processus de recrutement efficace est d'une importance cruciale pour les entreprises à la recherche des meilleurs talents. En effet, un processus bien planifier et structuré permet de cibler les candidats qualifiés, de les évaluer de manière objective et de sélectionner ceux qui correspondent le mieux au besoin de l'organisation.

Dans cette partie, nous explorons ces déférentes stratégies

1-3-1- les stratégies de recrutement

Selon MARTORY.B & CROZET.D « l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi dépend des conditions de travail qui sont offerts dans l'unité et sur tout de l'information qu'elle transmet à l'environnement, en particulier de sa politique commerciale. Exemple réussir une bonne campagne de publicité attirèrent plus de candidature spontanée. En parallèle, assurer une

bonne politique de recrutement conduit au renforcement de l'image de l'entreprise auprès de son environnement »53

Selon GAVAND.A : » l'acquisition et la rétention des talents dans l'entreprise est un des facteurs principaux de sa performance et constitue par conséquent un enjeu vital pour elle.

Une entreprise dispose d'un réel avantage concurrentiel, si elle sait anticiper ses besoins en ressources humaines. Détecter et attirer les compétences nécessaires à sa pérennisation et à son développement. Cet atout est essentiel lorsqu'on considère que le capital de l'entreprise est de plus immatériel et constitué de ses savoir-faire. »54

1-3-2-l'importance de recrutement

Le recrutement est essentiel pour toute organisation, car il permet de trouver et d'embaucher les meilleurs talents pour répondre aux besoins de l'entreprise. Voici quelques raisons pour lesquelles le recrutement est important :

–Acquisition de talents : Le recrutement est un processus permettant d'acquérir les meilleurs talents pour l'organisation. Cela signifie trouver des candidats qui ont les compétences, l'expérience et les qualités nécessaires pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise.

–Croissance de l'entreprise : Les entreprises ont besoin de recruter de nouveaux talents pour assurer leur croissance. Le recrutement de personnes talentueuses et compétentes peut aider à élargir la gamme de produits ou de services proposés par l'entreprise, ainsi qu'à augmenter sa clientèle.

–Innovation : Les nouveaux employés peuvent apporter de nouvelles idées innovantes à l'entreprise, ce qui peut aider à améliorer les processus existants ou à créer de nouveaux produits et services.

–Réduction des coûts : Le recrutement peut aider à réduire les coûts à long terme en embauchant les bonnes personnes dès le départ, ce qui réduit les coûts de formation et de rotation du personnel.

–Image de l'entreprise : Les entreprises qui recrutent les meilleurs talents peuvent renforcer leur image de marque et leur réputation sur le marché.

53 MARTORY.B, CROZET.D, « gestion des ressources humaines »,6ème édition, DUNOD, paris, 2005.p41.

54 GAVAND.A « le recrutement, enjeux, outil, meilleur pratique et nouveaux standards », édition EYROLLES, paris, 2013, p26.

–La présence syndicale. La présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits et une vigilance accrue quant à la qualité des conditions de travail. Les conventions collectives sont de plus en plus une source de droit de travail et viennent compléter les contrats de travail. Du fait de leur mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement,

En somme, le recrutement est nécessaire pour l'entreprise pour trouver les meilleurs talents, pour se développer, innover, réduire les coûts et renforcer son image de marque.

Section 02 : la relation entre la culture d'entreprise et le recrutement

La culture d'entreprise et le recrutement sont étroitement liés. Une culture d'entreprise forte attire des candidats qui partagent les mêmes valeurs, tant dit que le processus de recrutement permet de sélectionner des candidats qui s'adaptent à cette culture et qui contribuent à son développement

2-1-la culture d'entreprise au cœur de recrutement

La culture d'entreprise occupe une place centrale dans le processus de recrutement, nous allons aborder son impact et importance.

2-1-1- impact et importance de la culture d'entreprise sur le recrutement

La culture d'entreprise à un impact majeur sur le processus de recrutement, car elle influe sur la manière dont les employeurs sélectionnent, évaluent et attirent les candidats.

Voici quelques exemples de la manière dont la culture d'entreprise peut influencer le recrutement :

2-1-1-1-La marque employeur

La culture d'entreprise peut être un élément clé de la marque employeur. Les entreprises qui ont une culture forte et positive peuvent attirer plus facilement des candidats qualifiés.

2-1-1-2- L'attraction des candidats

Les entreprises qui ont une culture forte et qui la communiquent efficacement peuvent attirer les candidats qui partagent les mêmes valeurs et aspirations. Cela peut conduire à une meilleure adéquation entre les compétences et les valeurs du candidat et celles de l'entreprise.

2-1-1-3-La sélection des candidats

La culture d'entreprise peut aider à déterminer les compétences et les traits de personnalité qui sont importants pour l'entreprise. Les recruteurs peuvent ainsi évaluer les candidats en fonction de ces critères.

2-1-1-4- La rétention des employés

Une culture d'entreprise positive peut aider à fidéliser les employés en créant un environnement de travail où ils se sentent valorisés et respectés. Cela peut conduire à une réduction des coûts de recrutement et de formation.

La culture d'entreprise peut avoir un impact significatif sur le succès du recrutement. Les entreprises qui ont une culture forte et positive peuvent attirer, sélectionner et fidéliser des employés qualifiés qui partagent les mêmes valeurs et aspirations.

2-1-2- importance de la culture d'entreprise sur le recrutement

La culture d'entreprise joue un rôle crucial dans le processus de recrutement, car elle influence la manière dont les employeurs sélectionnent, évaluent et attirent les candidats.

2-1-2-1-Attirer les candidats qui partagent les mêmes valeurs

Une culture d'entreprise forte et positive peut attirer des candidats qui partagent les mêmes valeurs et aspirations. Les candidats qui se reconnaissent dans la culture de l'entreprise sont plus susceptibles d'être motivés et engagés, ce qui peut conduire à une meilleure performance et à une plus grande satisfaction au travail.

2-1-2-2-Fidéliser les employés

Une culture d'entreprise solide peut aider à fidéliser les employés en créant un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés, respectés et appréciés. Les employés qui se sentent bien dans leur environnement de travail sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise à long terme.

2-1-2-3-Renforcer la marque employeur

La culture d'entreprise peut être un élément clé de la marque employeur. Les entreprises qui ont une culture forte et positive peuvent attirer plus facilement des candidats qualifiés et retenir les employés existants. Une marque employeur solide peut également aider à attirer des investisseurs et à renforcer la réputation de l'entreprise.

2-1-2-4- Évaluer les candidats

La culture d'entreprise peut aider les recruteurs à évaluer les candidats en fonction des valeurs et des traits de personnalité qui sont importants pour l'entreprise. Les candidats qui correspondent à la culture de l'entreprise sont plus susceptibles d'être des contributeurs positifs et d'intégrer facilement l'entreprise.

–Définir et entretenir une culture d'entreprise permet aux salariés de mieux s'identifier aux valeurs de l'entreprise. Cela donne la possibilité de créer une meilleure cohésion pour fidéliser les collaborateurs et recruter de nouveaux talents.

En somme, la culture d'entreprise est un élément clé du processus de recrutement. Ainsi, elle peut aider à attirer et à retenir des employés qualifiés, à renforcer la marque employeur et à évaluer les candidats en fonction des valeurs et des critères de l'entreprise.

2-1-3- la culture d'entreprise au cœur des enjeux de recrutement

Trop souvent reléguée au second rang des processus de recrutement, la culture d'entreprise constitue pourtant une promesse d'intégration durable quand elle est partagée. Aussi était-il pertinent de bâtir un outil capable de la mesurer, notamment auprès du public des cadres⁵⁵.

La culture d'entreprise peut jouer un rôle crucial dans les enjeux de recrutement. Voici quelques façons dont elle peut être au cœur de ces enjeux,

2-1-3-1-Image de marque de l'entreprise

La culture d'entreprise forte et positive peut contribuer à façonner l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur attractif. Les candidats potentiels sont souvent attirés par des entreprises qui ont une culture solide, axée sur des valeurs positives et offrant un environnement de travail favorable.

⁵⁵<https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/la-culture-d-entreprise-au-coeur-du-recrutement-32220.html>, consulté le 11/05/2023 à 19 :13

2-1-3-2-Alignement des valeurs

Lorsque la culture d'entreprise est au cœur des enjeux de recrutement, les recruteurs peuvent chercher des candidats qui partagent les valeurs et la vision de l'entreprise. Cela favorise un alignement culturel et peut conduire à des employés plus engagés et motivés.

2-1-3-3-Attirer les talents appropriés

La culture d'entreprise permet de définir le type de personnes qui réussissent au sein de l'organisation. En mettant en avant la culture lors du processus de recrutement, il est plus probable d'attirer des candidats qui s'intègrent bien dans l'environnement de travail et qui sont en harmonie avec les valeurs de l'entreprise.

2-1-3-4-Rétention des employés

Lorsque la culture d'entreprise est bien intégrée dans le processus de recrutement, cela augmente les chances de retenir les employés sur le long terme. Les employés qui s'identifient fortement à la culture de l'entreprise sont plus susceptibles de rester engagés et satisfaits de leur travail, réduisant ainsi le taux de rotation du personnel.

2-1-3-5-Cohésion et collaboration

Une culture d'entreprise solide favorise la cohésion et la collaboration entre les membres de l'équipe. En recrutant des candidats qui s'adaptent bien à la culture existante, il est plus facile

de favoriser un environnement de travail harmonieux où les employés travaillent ensemble de manière efficace.

Pour mettre en avant la culture d'entreprise dans le processus de recrutement, il est important de communiquer de manière transparente sur les valeurs, la vision et les normes de l'organisation. Cela peut se faire à travers les descriptions de poste, les entretiens, les témoignages d'employés actuels et les visites des locaux

2-2- la mise en place de la culture dans le service de recrutement

La mise en place de la culture dans le service de recrutement est un processus essentiel pour s'assurer que les nouvelles recrues correspondent aux valeurs et à la vision de l'entreprise. Voici quelques étapes à suivre pour y parvenir :

–Définir la culture d'entreprise : Identifiez les valeurs, les normes et les comportements qui caractérisent la culture de votre entreprise. Il peut s'agir de l'esprit d'équipe, de l'innovation, de l'engagement envers les clients, etc. Assurez-vous que ces éléments soient clairement définis et compris par l'équipe de recrutement.

–Communiquer la culture aux recruteurs : Organisez des stages de formation pour les membres de l'équipe de recrutement afin de leur expliquer la culture d'entreprise et de les sensibiliser à son importance dans le processus de recrutement. Présentez des exemples concrets de la manière dont la culture peut être évaluée chez les candidats.

–Intégrer la culture dans les descriptions de poste : Incluez des informations sur la culture d'entreprise dans les descriptions de poste. Cela permettra aux candidats de comprendre les attentes culturelles de l'entreprise dès le début et d'auto-sélectionner s'ils s'y identifient.

–Évaluer l'adéquation culturelle lors des entretiens : Concevez des questions d'entretien spécifiques pour évaluer l'adéquation culturelle des candidats. Par exemple, vous pouvez poser des questions sur la manière dont ils ont travaillé en équipe dans le passé ou sur leurs valeurs professionnelles. Analysez leurs réponses pour déterminer si elles correspondent à la culture de l'entreprise.

–Impliquer d'autres membres de l'entreprise : Faites participer des employés d'autres services à certains entretiens pour évaluer l'adéquation culturelle. Leurs perspectives peuvent être précieuses pour détecter des signaux qui correspondent ou ne correspondent pas à la culture de l'entreprise.

–Assurer la transparence culturelle : Lors des entretiens, partagez des informations claires sur la culture d'entreprise avec les candidats. Expliquez les valeurs, les normes et les comportements attendus. Cela permettra aux candidats de prendre une décision éclairée quant à leur adéquation avec la culture de l'entreprise.

–Mesurer et évaluer les résultats : Suivez les performances des nouvelles recrues et évaluez leur adéquation culturelle après leur intégration dans l'entreprise. Cela vous permettra de mesurer l'efficacité de votre processus de recrutement axé sur la culture et d'apporter les ajustements nécessaires.

En mettant en œuvre ces mesures, vous pouvez intégrer efficacement la culture d'entreprise dans le service de recrutement et vous assurer que les nouveaux employés partagent les valeurs et les comportements attendus.

La culture d'entreprise n'est plus simplement une expression que vous utilisez une fois tous les trois ans lors du séminaire de votre société. Aujourd'hui, il s'agit d'un véritable enjeu de communication et surtout de recrutement.

Appartenance, le sentiment d'appartenance est l'une des choses les plus importantes dans la culture d'entreprise. Comme on a le sentiment d'appartenir à sa famille, à un groupe d'amis ou encore à une sphère de la société, on doit avoir le sentiment d'appartenir à la grande famille de son entreprise. Pour que ce sentiment se développe, un collaborateur doit pouvoir s'identifier à l'équipe, à la société et à la marque pour laquelle il travaille. Un salarié qui ressent ce sentiment d'appartenance se sentira dix fois plus impliqué que quelqu'un qui se sent étranger à une entreprise. Et, qui dit employé impliqué... dit forcément employé plus performant.

–Avoir l'impression d'appartenir à une société peut passer par différents processus comme les rites et les codes.

Les rites vont permettre de manifester un consensus dans une entreprise. Réunions du lundi, séminaires semestriels, fêtes de fin d'année, pots de départ, pots d'anniversaire : autant d'occasions de mettre en place ces fameux rites et de rassembler les collaborateurs d'une même entreprise. Les codes permettent également d'afficher son appartenance à l'entreprise par exemple le fait d'adopter une tenue plus décontractée le vendredi ou encore de prendre le petit-déjeuner ensemble une fois par mois.

Les valeurs rassemblent la vision, les croyances et les normes. Deuxième pilier de la culture d'entreprise, les valeurs sont certainement l'élément le plus fédérateur dans une entreprise. Si vous ne partagez pas les mêmes valeurs avec vos collaborateurs et vos salariés, vous aurez du mal à les fidéliser à votre société. Les croyances sont les idées arrêtées sur le fonctionnement de l'entreprise et les normes sont les règles particulières de comportement qui s'appliquent à chacun. Pour prendre un exemple, le groupe l'Oréal est très fier de sa culture : selon sa direction, celle-ci regroupe quatre valeurs fondamentales : la qualité maximale (respect des clients) ; la passion du produit (défi de l'innovation) ; la culture de la performance et un climat d'harmonie

humaine, qui passe par le respect de la différence. Ainsi, pour être un « Oralien », un salarié doit connaître et épouser ces valeurs⁵⁶.

2-2-1-La culture d'entreprise, un levier de recrutement et de fidélisation des collaborateurs

Tout d'abord, la culture d'entreprise permet d'attirer de nouveaux talents, ensuite de les fidéliser autour d'un socle commun de valeurs. Les candidats se retrouvant dans vos valeurs d'entreprise n'hésiteront pas à candidater et à se projeter au sein de la société.

D'une autre manière, communiquer clairement sur la culture d'entreprise va permettre à la société d'attirer les candidats pour lesquels les valeurs mises en avant auront du sens et auront un écho particulier. Il s'agit ici d'un premier filtre dans l'attraction des candidats ciblés pouvant s'adapter et s'épanouir dans le cadre de travail que vous proposez.

Les candidats qui ne se retrouveraient pas dans vos valeurs, éviteront d'emblée de se lancer dans le processus de candidature et garderont une image positive de votre société, sans prendre le risque de s'engager dans une société qui finalement ne leur correspondrait pas. Par ailleurs, une meilleure adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles du candidat sécurisera davantage le recrutement. D'une part, le candidat se sent rassuré sur la structure auprès de laquelle il s'engage, et d'autre part, l'entreprise est également sereine quant à la future intégration du candidat au sein de ses équipes.

Donner des exemples précis qui décrivent la manière de travailler de l'entreprise va permettre au candidat de renforcer sa conviction, ou au contraire, de stopper le processus de recrutement au bon moment s'il estime ne pas avoir sa place au sein de l'entreprise.

⁵⁶ <https://www.qapa.fr/news/wp-content/uploads/Livre-Blanc-La-Culture-dEntreprise-votre-meilleur-outil-de-recrutement.pdf> consulté le 11/05/2023 à 20:30

Enfin, la culture d'entreprise participe directement à la fidélisation des collaborateurs. Un groupe de collaborateurs partageant des valeurs communes travaille plus facilement en interaction, et communique spontanément. La communication dans un groupe de personnes partageant la même vision du travail en équipe par exemple évite l'apparition de conflits liés à d'éventuelles incompréhensions. Les salariés sont heureux de se retrouver chaque jour autour de missions et surtout de valeurs communes⁵⁷.

2-2-1-1-La culture d'entreprise, un véritable levier de recrutement

La culture d'entreprise se perçoit à l'intérieur comme à l'extérieur de la société. En interne, la culture d'entreprise crée un sentiment d'appartenance parmi les collaborateurs. Elle définit les attentes en termes de comportement, de communication et de collaboration au sein de l'organisation. Une culture d'entreprise positive favorise un environnement de travail agréable et stimulant, où les employés se sentent valorisés, motivés et engagés. Cela peut se manifester par des valeurs telles que le respect, la confiance, l'innovation, la collaboration ou encore l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les événements organisés par l'entreprise, tels que le team building, les séminaires ou les activités de développement personnel, contribuent à renforcer la culture d'entreprise. Ces occasions permettent aux employés de se rencontrer, de partager des expériences, de développer leurs compétences et de renforcer leurs liens. Ils favorisent également la création d'un esprit d'équipe et d'une culture de collaboration.

En externe, la culture d'entreprise joue un rôle important dans la perception et l'image de marque de la société. Les candidats potentiels évaluent souvent la culture d'une entreprise avant de postuler à un poste. Ils recherchent des entreprises dont la culture correspond à leurs valeurs personnelles et professionnelles. Une culture d'entreprise positive et attrayante peut ainsi constituer un avantage concurrentiel dans la guerre des talents et attirer des candidats talentueux.

⁵⁷ <https://www.digitalrecruiters.com/blog/comment-mettre-la-culture-dentreprise-au-service-du-recrutement>,

consulté le 11/05/2023 à 19 :22

De plus, une culture d'entreprise solide peut également avoir un impact positif sur les clients et les partenaires commerciaux. Elle peut renforcer la confiance, favoriser la fidélité et créer des relations durables. Les clients sont souvent attirés par des entreprises dont la culture est en accord avec leurs propres valeurs.

2-2-1-2-Attirer des candidats en adéquation avec la culture d'entreprise 58

De plus en plus de candidats s'attardent sur la culture d'entreprise avant même le niveau de rémunération. D'où l'intérêt de clairement afficher les valeurs d'une entreprise. Grâce à Internet, les candidats savent tout de l'entreprise pour laquelle ils souhaitent postuler. Cela permet de placer un premier filtre : les candidats dont les valeurs sont peu en phase avec la culture de l'entreprise passent leur tour.

2-2-1-3 -Culture d'entreprise et recrutement : évaluer les soft skills

Encore aujourd'hui, le processus de recrutement s'attarde essentiellement sur les compétences techniques du candidat. Or, l'évaluation des *soft skills* permet de vérifier les similitudes entre les valeurs personnelles du candidat et la culture de l'entreprise.

Ainsi, les risques d'erreurs de recrutement diminuent, tout comme le taux de turnover des Nouveaux salariés. Quant au candidat, il s'évite une mauvaise expérience professionnelle et garde tout de même une bonne image de l'entreprise.

En résumé, la culture d'entreprise est un véritable levier de recrutement. Elle influence la perception interne et externe de l'entreprise, favorise un environnement de travail positif et attractif, et peut attirer des talents et fidéliser les collaborateurs, les clients et les partenaires. Il est donc essentiel pour les entreprises de cultiver une culture d'entreprise solide et de la promouvoir de manière cohérente à travers toutes leurs actions et leurs interactions.

58 <https://www.fedbusiness.fr/actualites-fed-business/culture-d-entreprise-pourquoi-est-elle-si-importante-lors-du-recrutement>, consulté le 04/06/2023 à 10:19

2-2-1-4-La culture d'entreprise au service du recrutement 59

Avoir formalisé notre culture d'entreprise nous aide quotidiennement dans notre recrutement, et ce, de trois manières :

A-Un rôle d'attraction

Un rapport fort à la bienveillance, une transparence radicale en interne, un souci constant de la qualité du travail... ce sont des exemples qui attirent nos candidats, qui en ont pris connaissance sur notre site, notre blog, mon propre blog de DRH, nos interviews dans la presse ou encore via le bouche-à-oreille.

B-Un rôle de filtre

Pour d'autres candidats, c'est au contraire un bon moyen de les filtrer avant même qu'ils n'entrent dans le processus de recrutement. Témoigner ainsi de notre culture leur permet de savoir en amont que notre organisation ne leur conviendra pas : la transparence des salaires, le flux office, la culture de l'écrit... cela ne convient pas à tout le monde. Ce "filtre" est sain dans la mesure où il fait gagner du temps à tout le monde.

C-Un outil pour tester le fit culturel

Notre processus de recrutement se termine par un entretien, que je conduis en tant que DRH. Il est entièrement consacré à la culture d'entreprise. L'objectif de cet entretien est de vérifier qu'il y a une bonne adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles du candidat. Pour cela, j'explique nos valeurs, je donne des exemples récents de décisions auxquelles elles ont amené ou d'initiatives qu'elles ont permises. Puis, j'interroge le candidat sur sa propre expérience et ses valeurs. À l'issue de l'entretien, si nous considérons qu'il n'y a pas de fit culturel, même un candidat très compétent d'un point de vue technique n'aura pas sa place dans notre entreprise.

59 <https://www.parlonsrh.com/media/une-vraie-culture-dentreprise-pour-mieux-recruter-et-fideliser/>
consulté le 14/05/2023 à 09 :45

À noter que souvent cet entretien renforce la conviction du candidat de nous rejoindre. En effet, des exemples aussi concrets alliés à une discussion très franche l'aident à se projeter dans la vie de l'entreprise.

2-2-1-5-La culture d'entreprise au service de la fidélisation

Notre culture d'entreprise étant partie intégrante de notre quotidien, elle joue un rôle direct sur la fidélisation de nos collaborateurs. Voici quatre exemples pour illustrer cela.

A-Un groupe soudé

On observe les mêmes effets que dans une tribu ou dans une communauté : en partageant des valeurs communes, la communication dans l'équipe est beaucoup plus fluide. Les visions et les convictions de chacun sont plus facilement compatibles avec celles des autres. Ce qui permet de prévenir beaucoup d'incompréhensions, de tensions et de conflits possibles. Évoluer dans un tel groupe est ainsi une source d'épanouissement.

B-Une autonomie renforcée

Le fait d'avoir formalisé nos valeurs permet de donner un cadre relativement clair pour que chacun sache comment prendre une décision ou quelle initiative sera pertinente au regard de notre culture. On peut ainsi faire confiance par défaut, sans que les managers et directeurs soient là pour valider 100 % des décisions et initiatives.

C-Une fierté d'appartenance

Chaque membre de l'équipe ayant des valeurs communes avec l'entreprise, il sera d'autant plus fier de faire partie de ce groupe. Dès les premières semaines après l'embauche, nos nouveaux collaborateurs nous disent avoir déjà partagé à leur entourage personnel notre rapport à la bienveillance ou la transparence des salaires.

D-Du sens au quotidien

Là où la mission de l'entreprise donne du sens à la globalité des actions (on sait pour quel but on travaille), la culture d'entreprise permet de donner du sens aux décisions et initiatives du quotidien. On sait même souvent à l'avance, face à une situation donnée, quelle devrait être la décision prise par la personne concernée. Par exemple, les valeurs peuvent inciter à privilégier la qualité du produit, le gain pour l'entreprise ou la vitesse d'exécution.

2-2-2- l'utilisation de la culture d'entreprise en recrutement

Dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, les entreprises sont constamment à la recherche de moyens efficaces pour attirer et recruter les meilleurs talents. L'utilisation de la culture d'entreprise comme outil de recrutement est devenue une pratique courante dans de nombreuses organisations. La culture d'entreprise représente les valeurs, les croyances et les comportements d'une entreprise, et elle peut jouer un rôle clé dans la façon dont les candidats perçoivent l'organisation. Cet article examinera l'importance et l'impact de l'utilisation de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement.

Avantages de l'utilisation de la culture d'entreprise dans l'embauche
Attirer des candidats partageant les valeurs de l'entreprise
Le renforcement de l'engagement des employés commence par le processus d'embauche
Améliorer la rétention à long terme des employés
Renforcer le sentiment d'identité avec l'entreprise et la cohésion d'équipe.

2-2-2-1-Méthodes d'intégration de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement

Intégrer la culture d'entreprise dans le processus de recrutement revêt une importance capitale pour garantir une adéquation entre les nouveaux employés et l'environnement de travail. Plusieurs méthodes peuvent être employées afin d'assurer cette intégration harmonieuse.

A) Communication claire des valeurs et de la culture de l'entreprise

Tout d'abord, la communication claire des valeurs et de la culture de l'entreprise est essentielle. Les plateformes de recrutement peuvent servir de moyen de diffusion pour partager la culture

d'entreprise avec les potentiels candidats. Des articles, des vidéos ou des témoignages d'employés peuvent être utilisés pour mettre en avant les valeurs fondamentales de l'entreprise.

B) Rédaction d'une description de poste alignée sur la culture et les valeurs

Par ailleurs, une rédaction minutieuse de la description de poste est nécessaire pour refléter la culture et les valeurs de l'entreprise. Au-delà des compétences techniques requises, la description doit mettre l'accent sur les compétences comportementales recherchées, en accord avec la culture de l'entreprise.

C) Entretiens de recrutement axés sur la culture d'entreprise

Les entretiens de recrutement doivent également être axés sur la culture d'entreprise. Des questions spécifiques peuvent être posées afin d'évaluer l'adéquation culturelle des candidats. Il est pertinent de discuter avec eux de leurs perspectives quant à leur intégration dans la culture de l'entreprise, ainsi que des comportements qu'ils estiment importants pour s'aligner sur les valeurs de celle-ci

D) L'importance de l'expérience candidat

Il convient également d'accorder une importance particulière à l'expérience candidat. La création d'une expérience positive et cohérente avec la culture de l'entreprise est cruciale pour attirer les talents qui partagent les mêmes valeurs. Les candidats peuvent être invités à visiter les locaux de l'entreprise et à rencontrer les membres de l'équipe, afin de mieux appréhender l'environnement de travail et d'évaluer leur compatibilité culturelle.

Parallèlement, il est judicieux de solliciter des retours d'expérience de la part des candidats afin de recueillir leurs impressions sur l'expérience vécue lors du processus de recrutement. Ces commentaires peuvent être utilisés pour améliorer continuellement le processus et garantir une meilleure adéquation culturelle.

E) Évaluation de l'adéquation culturelle

La participation des employés dans le processus de recrutement est également un élément clé. Leur point de vue peut s'avérer précieux pour évaluer l'adéquation culturelle des candidats.

Organiser des rencontres entre les candidats et les employés clés favorise les échanges et permet d'obtenir des avis pertinents.

En outre, il est recommandé d'intégrer la culture d'entreprise dans l'évaluation des candidats. Cela peut se faire en utilisant des études de cas ou des mises en situation pour évaluer leur adéquation culturelle. L'évaluation des compétences comportementales en lien avec la culture de l'entreprise est également essentielle.

2-2-2-2-Évaluation de l'efficacité de l'utilisation de la culture d'entreprise en recrutement

L'utilisation de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement peut être évaluée de plusieurs manières pour mesurer son efficacité. Voici quelques indicateurs clés qui peuvent être utilisés :

Taux de rétention des employés recrutés : L'un des indicateurs les plus importants pour évaluer l'efficacité de l'utilisation de la culture d'entreprise en recrutement est le taux de rétention des nouveaux employés. Si les employés recrutés en fonction de la culture d'entreprise restent plus longtemps dans l'organisation, cela indique que le processus de recrutement a été efficace pour trouver des candidats qui s'alignent sur la culture.

Niveau de satisfaction des employés et adhésion aux valeurs de l'entreprise : Il est important de mesurer la satisfaction des employés et leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. Cela peut être fait à l'aide de sondages ou d'entretiens réguliers pour évaluer dans quelle mesure les employés se sentent connectés à la culture de l'entreprise et s'ils sont satisfaits de leur expérience de travail.

Feedback des nouveaux employés : Il est essentiel de recueillir le feedback des nouveaux employés sur leur expérience de recrutement et d'intégration. Cela permet d'identifier les points forts et les faiblesses du processus de recrutement basé sur la culture d'entreprise et d'apporter les ajustements nécessaires pour l'améliorer.

Mesure de l'adéquation entre les attentes et la réalité : Il est important de mesurer dans quelle mesure les attentes des candidats recrutés en fonction de la culture d'entreprise correspondent à la réalité de leur expérience de travail. Cela peut être fait en comparant les déclarations et les

comportements des employés par rapport aux valeurs et à la culture de l'entreprise.

En recueillant et en analysant ces informations, les entreprises peuvent évaluer l'efficacité de leur utilisation de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement. Cela leur permettra d'identifier les aspects qui fonctionnent bien et ceux qui nécessitent des améliorations, afin d'attirer les meilleurs talents et de favoriser l'engagement et la rétention à long terme des employés.

Identification des points forts et des faiblesses du processus de recrutement basé sur la culture d'entreprise

Donc, L'utilisation de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement peut être un outil puissant pour attirer les meilleurs talents, favoriser l'engagement des employés et améliorer la rétention à long terme. En communiquant clairement les valeurs et les comportements attendus, en organisant des entretiens axés sur la culture et en créant une expérience positive pour les candidats, les entreprises peuvent sélectionner des candidats qui s'alignent sur leur culture

2-2-3- une vraie culture d'entreprise pour mieux recruter et fidéliser

La création d'une véritable culture d'entreprise est essentielle pour améliorer le recrutement et favoriser la fidélisation des employés. Une culture d'entreprise forte crée un environnement positif et engageant, où les employés se sentent valorisés, motivés et connectés aux objectifs de l'entreprise. Voici comment une telle culture peut se former :

2-2-3-1-Identité et valeurs

Une culture d'entreprise solide repose sur une identité claire et des valeurs partagées. L'entreprise doit définir sa mission, sa vision et ses valeurs fondamentales, et les communiquer de manière transparente à tous les membres de l'équipe. Cela aide à attirer des candidats qui partagent ces valeurs et à créer une cohésion au sein de l'organisation.

2-2-3-2-Leadership exemplaire

Les dirigeants jouent un rôle crucial dans la formation de la culture d'entreprise. Ils doivent incarner les valeurs de l'entreprise, être des modèles de comportement et communiquer de

manière efficace avec les employés. Un leadership inspirant favorise l'engagement des employés et renforce le sentiment d'appartenance à la culture de l'entreprise.

2-2-3-3-Communication ouverte

La communication transparente et ouverte est essentielle pour créer une culture d'entreprise solide. Les employés doivent se sentir libres de partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions sans crainte de représailles. Une communication efficace permet de renforcer la confiance, d'améliorer la collaboration et de favoriser un sentiment d'appartenance à la culture d'entreprise.

2-2-3-4-Reconnaissance et récompenses

Reconnaître et récompenser les contributions des employés est un élément clé de la culture d'entreprise. Les employés qui se sentent appréciés et valorisés sont plus susceptibles de rester engagés et fidèles à l'entreprise. Cela peut prendre la forme de récompenses financières, de reconnaissance publique, de possibilités de développement professionnel ou d'autres formes de gratification.

2-2-3-5- Développement et formation

Une culture d'entreprise solide encourage le développement professionnel et personnel des employés. L'entreprise doit investir dans des programmes de formation et de développement qui permettent aux employés de renforcer leurs compétences, d'élargir leurs connaissances et de progresser dans leur carrière. Cela montre l'engagement de l'entreprise envers le développement de ses employés et renforce leur fidélité.

2-2-3-6-Équilibre travail-vie personnelle

Une culture d'entreprise positive reconnaît l'importance de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. L'entreprise doit encourager des pratiques qui favorisent le bien-être des employés, comme des politiques de congés flexibles, des horaires de travail raisonnables et des initiatives

de santé et de bien-être. Un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle contribue à la satisfaction des employés et à leur fidélisation.

En formant une culture d'entreprise solide, les entreprises peuvent attirer les meilleurs talents, fidéliser leurs employés et créer un environnement propice à la réussite collective. Cela demande un effort continu et une implication de tous les membres de l'organisation, mais les avantages en valent la peine.

2-3- le lien entre la culture d'entreprise et le recrutement

2-3-1- recrutement pour la culture : comment identifier les candidats qui correspondent à la culture d'entreprise

Lorsqu'une entreprise recherche des candidats qui correspondent à leur culture, elle doit mettre l'accent sur ces étapes,

Définissez votre culture d'entreprise : Avant de commencer le processus de recrutement, il est essentiel de définir clairement les valeurs, les normes et les comportements qui caractérisent votre culture d'entreprise. Cela vous aidera à avoir une vision claire de ce que vous recherchez chez les candidats.

Élaborez des critères de sélection : Une fois que vous avez identifié les principaux aspects de votre culture d'entreprise, vous pouvez définir les critères de sélection qui vous aideront à évaluer les candidats. Par exemple, si la collaboration est une valeur importante pour votre entreprise, vous pouvez chercher des candidats qui ont une expérience antérieure de travail en équipe.

Utilisez des questions comportementales lors des entretiens : Les entretiens sont une occasion précieuse pour évaluer si les candidats correspondent à votre culture d'entreprise. Posez-leur des questions comportementales qui mettent l'accent sur des situations passées et sur la manière dont ils ont réagi. Par exemple, vous pouvez demander : "Pouvez-vous me décrire une situation à laquelle vous avez dû travailler en étroite collaboration avec d'autres membres d'une équipe pour atteindre un objectif commun ? Comment avez-vous contribué à la réussite de l'équipe ?"

Effectuez des références professionnelles : Les références professionnelles peuvent vous fournir des informations supplémentaires sur la manière dont les candidats se comportent dans

un environnement de travail. Contactez les références fournies par les candidats et posez-leur des questions sur la façon dont ils s'alignent sur la culture de votre entreprise.

Organisez une visite des locaux ou une journée d'immersion : Si possible, invitez les candidats présélectionnés à visiter vos locaux ou à passer une journée d'immersion dans votre entreprise. Cela leur permettra d'avoir un aperçu de votre culture d'entreprise et de déterminer s'ils s'y sentent à l'aise.

Évaluez l'adéquation culturelle : En plus des compétences techniques, évaluez également l'adéquation culturelle des candidats. Tenez compte de leur attitude, de leurs valeurs et de leur comportement général pour déterminer s'ils s'intégreront bien dans votre équipe et votre environnement de travail.

Il est important de noter que l'identification des candidats qui correspondent à la culture d'entreprise est un processus subjectif. Assurez-vous de prendre en compte les différentes perspectives et de consulter d'autres membres de votre équipe lors de la prise de décision finale.

2-3-2- l'influence de la culture d'entreprise sur le choix des candidats

La culture d'entreprise est un élément clé qui influence le choix des candidats lorsqu'ils recherchent un emploi. Une culture d'entreprise solide et positive peut attirer des candidats talentueux et motivés, tandis qu'une culture d'entreprise toxique ou peu attrayante peut les repousser. L'importance de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement et Comment elle peut influencer les candidats. La culture d'entreprise façonne l'environnement de travail, les relations entre les employés et l'identité de l'entreprise. Lorsqu'un candidat cherche un emploi, il est souvent à la recherche d'une entreprise dont la culture correspond à ses propres valeurs et aspirations. Par conséquent, la culture d'entreprise peut jouer un rôle déterminant dans la décision d'un candidat de postuler ou d'accepter une offre d'emploi.

Tout d'abord, une culture d'entreprise positive peut attirer des candidats de qualité. Les professionnels talentueux et expérimentés sont souvent à la recherche d'un environnement de travail sain, où ils se sentent valorisés et peuvent s'épanouir. Une culture d'entreprise qui favorise la collaboration, l'innovation et le bien-être des employés est susceptible d'attirer les candidats les plus qualifiés. Ces candidats sont conscients de leur valeur sur le marché du travail et sont plus susceptibles de choisir une entreprise qui leur offre un environnement favorable à leur épanouissement professionnel.

En revanche, une culture d'entreprise toxique ou peu attrayante peut repousser les candidats talentueux. Les mauvaises réputations se propagent rapidement, que ce soit par le bouche-à-oreille ou par le biais des plateformes en ligne. Si une entreprise est connue pour son manque de respect envers ses employés, son manque de transparence ou ses pratiques éthiques douteuses, elle peut avoir du mal à attirer des candidats qualifiés. Les professionnels talentueux préféreront souvent rechercher des opportunités ailleurs, dans des entreprises qui accordent une plus grande importance à la culture d'entreprise et au bien-être des employés.

En outre, la culture d'entreprise peut également influencer la rétention des employés. Lorsqu'un candidat choisit d'accepter une offre d'emploi, il envisage souvent de s'engager sur le long terme avec l'entreprise. Une culture d'entreprise solide et positive favorise la satisfaction et l'engagement des employés, ce qui réduit le taux de rotation du personnel. Les employés sont plus susceptibles de rester dans une entreprise où ils se sentent valorisés, où ils peuvent s'épanouir professionnellement et où leurs opinions sont prises en compte. Ainsi, une culture d'entreprise attrayante peut non seulement attirer des candidats qualifiés, mais aussi contribuer à la rétention des employés à long terme.

Donc, Pour les candidats, il est essentiel de faire des recherches approfondies sur la culture d'entreprise des organisations qui les intéressent.

Conclusion

L'incorporation de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement est une approche essentielle pour les organisations soucieuses de créer une équipe cohésive et alignée sur leurs objectifs communs.

L'incorporation de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement offre de nombreux avantages, tels qu'une meilleure adéquation des candidats, une amélioration de l'image de marque et une réduction des risques liés à l'intégration des nouveaux employés. Cependant, il est essentiel de trouver un équilibre entre la considération de la culture d'entreprise et la promotion de la diversité pour garantir une croissance et une réussite à long terme de l'organisation.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil de NAFTAL dans la première partie, et le second, on va essayer de présenter le district commercialisation de Tizi-Ouzou et dans la seconde, nous explorons la culture et le recrutement au sein de Naftal, et dans la seconde, nous allons présenter la méthode de notre entretien et les résultats obtenus en seconde partie.

Chapitre III

La culture d'entreprise et le recrutement au niveau de NAFTAL (Oued Aissi)

Introduction

NAFTAL une entreprise publique, joue un rôle important dans l'économie algérienne en assurant l'approvisionnement en carburant et en produits pétroliers sur le marché national. L'entreprise est également impliquée dans des initiatives de développement durable, notamment en encourageant l'utilisation de carburants plus propres et en promouvant l'efficacité énergétique.

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher de la réalité. L'objectif principal de ce chapitre est de pouvoir comprendre la culture et le recrutement qu'utilise l'entreprise NAFTAL de TIZI-OUZOU.

Nous traitons dans ce chapitre la culture et le recrutement dans l'entreprise NAFTAL, pour ce fait, nous allons diviser ce chapitre en deux points. Le premier est réservé à la présentation de notre terrain d'étude «NAFTAL», la culture et le recrutement au sein de cette entreprise. Dans le deuxième point, nous allons décrire la méthodologie de notre recherche. Ensuite, nous allons analyser et interpréter les résultats de l'entretien effectué avec les responsables du recrutement de NAFTAL ainsi analyser le questionnaire.

Section 1 : La présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NATAL

1- La présentation de NAFTAL

NAFTAL filiale de SONATRACH est une société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Elle est considérée comme une ressource primordiale de l'économie algérienne, NAFTAL est divisée en différentes sociétés (ENAFOR, EMTP, NAFTEC, NAFTAL. Elle est créée par le décret N80 du 06/04/1980 dont le capital social est de 15.650.000.000.00 DA (SPA), avec un personnel de trente mille (30.000) agents, NAFTAL est classée là en 2002 parmi les cinquante plus grandes entreprises algériennes et la 37ème à l'échelle Africaine, as top de 300 plus grandes entreprises du continent.

1-2- L'historique de NAFTAL

Avant la restructuration de SONATRACH, NAFTAL commercialisation, son siège est situé au 46 Boulevard Mohammed V à Alger, elle s'est subdivisée en régions Est. Ouest, sud, Centre, totalisant 42 centres, était une division de NAFTAL a connu différentes périodes de transformation qui sont les suivantes :

1-2-1- La première étape (1980-1987)

Cette première étape de transformation est divisée en plusieurs périodes qui sont

1-2-1-1-La période du 6 avril 1980

Le décret N° 80-101 portant création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers(ERDP).

Article 1 : elle est une entreprise nationale dénommée entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (E.R.D.P).

Article 2 : « L'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffinés sur le territoire national. »⁶⁰

1-2-1-2-La période du 5 février 1983

Le décret N°83-112 portant modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers et transfert de son siège social stipule dans :

Article 1 : « Il est créé une entreprise nationale dénommée : Entreprise nationale de (NAFTAL) qui est un raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (Naftal) qui est une entreprise socialiste à caractère économique ».

Article 2 : « Le siège social de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (NAFTAL) est transféré de Boudouaou à Cheraga ».

⁶⁰ Document interne à NAFTAL

1-2-2-La deuxième étape (1987-1997)

Cette étape est caractérisée par la période suivante :

1-2-2-1-La période du 25 aout 1987

Selon l'article 1 du décret n°87-190 portant création de l'entreprise nationale de raffinage de produits pétroliers : « Il est créé une entreprise nationale dénommée entreprise nationale de raffinage sous le sigle (NAFTAL) qui est une entreprise à caractère économique ».

A-Les objectifs et les moyens de NAFTEC

NAFTEC dans son deuxième article a pour objectifs :

- Assurer l'approvisionnement et la régulation du marché national par la production nationale et éventuellement par l'importation,
- Participer à la coordination en matière de stockage stratégique des produits relevant de son domaine d'action.

B-Les moyens de NAFTEC

L'entreprise NAFTEC est dotée par voie de transfert à partir des biens et personnels détenus ou gérés par NAFTAL.

1-2-3-La troisième étape (1997-2007)

Cette étape est constituée de trois périodes :

1-2-3-1-La période du 17 novembre 1997

Le décret n°97-435 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des G.PL et de transformation des bitumes.

1-2-3-2-La période du 18 avril 1998

Dans cette période, NAFTAL est transformé en société par actions au capital social de 6.650.000.000 DA, filiale à 100% du holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures (SVH).

1-2-3-3-La période du 21 décembre 1999

Cette période est caractérisée par la création en partenariat avec SNIF et STPE société chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer.

1-2-3-4-La période du 29 juillet 2002

Cette période a commencé avec une augmentation du capital social de 6,65 milliards DA à 15.65 milliards DA.

1-2-3-5-La période du 28 avril 2005

Loi n°05-07 relative aux hydrocarbures qui instaure :

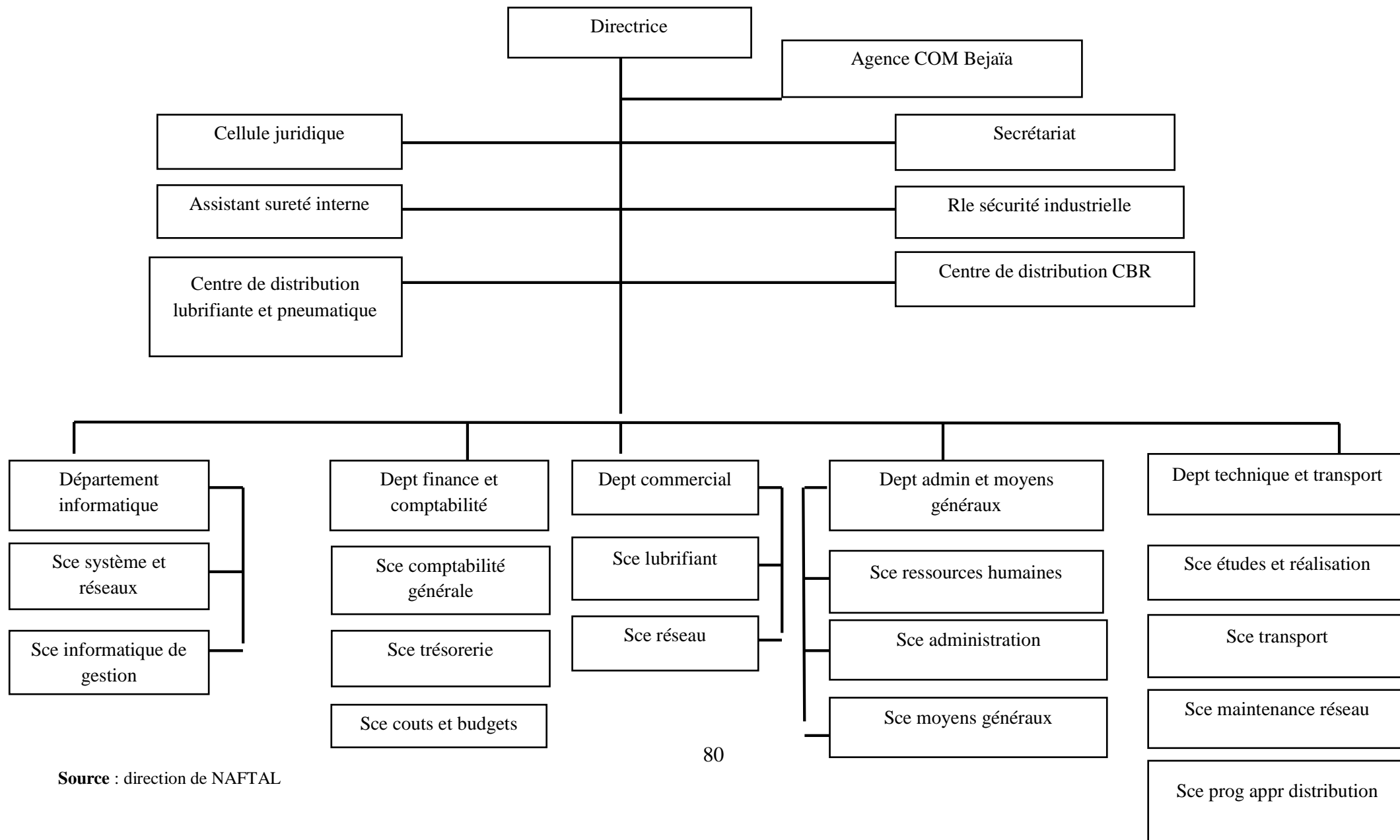
- Le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par ARM,
- Une caisse de péréquation des tarifs de transport, impose une mise en conformité HSE de nos installations avant avril 2011.

1-2-3-6-La période du 06 mai 2006

Création de NAFTACHIN chargée de la commercialisation et de la distribution.

Des produits issus de la raffinerie d'Adrar en partenariat avec SORALCHIN.

Organigramme N°1 : structure de l'entreprise NAFTAL



1-3-Les activités de NAFTAL

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national, elle intervient dans les domaines :

- De l'enfutage GPL (gaz de pétrole liquéfié)
- De la formulation de bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, bitumes pneumatiques GPL/carburant, produits spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, NAFTAL met à contribution plusieurs modes de transport :

- Le rail pour ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts.
- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.
- La route pour livraisons des clients et ravitaillement des dépôts non-rail.

1-4-Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions

Pour faciliter ces tâches et assurer ses missions, NAFTAL branches d'activités dont chaque branche applique un système décentralisé.

Les branches d'activités de NAFTAL sont :

La dernière organisation transitoire de la société Naftal résulte les trois branches d'activité suivantes :

- La branche carburant,
- La branche commercialisation,
- La branche G.P.L.

1-4-1-Branche carburants

Cette branche d'activité a pour missions de :

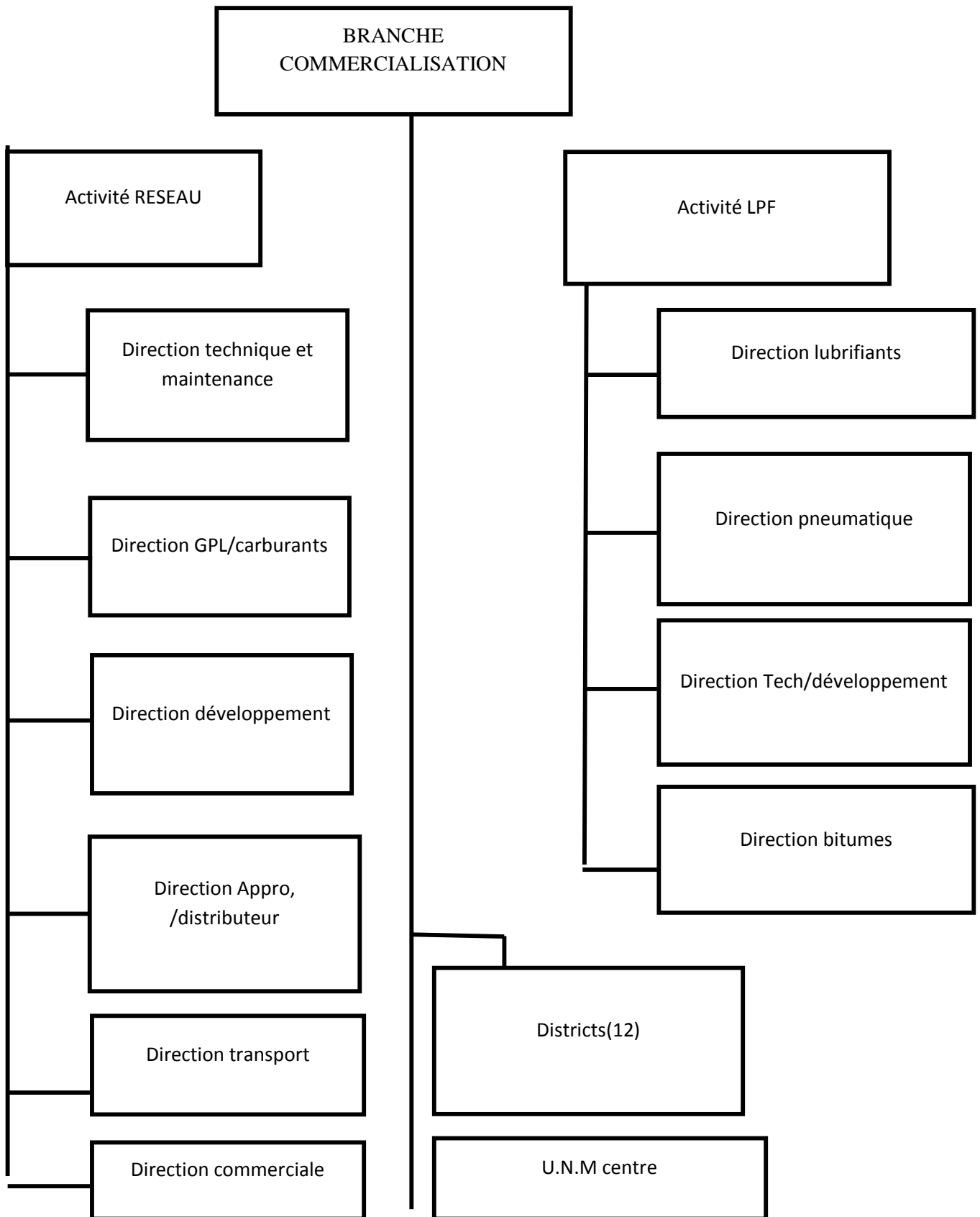
- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport,
- Assurer les opérations de sautage de navires et d'avitaillement d'aéronefs,
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburant terre, marine et aviation,
- Élaborer et suivre l'exécution des plans et suivre d'approvisionnement par canalisation et Cabotage, de ravitaillement par wagons-réservoirs ou camions citernes,
- Veiller au respect de la réglementation de normes en matière de sécurité des Installations moyennes, qualité produits et protection de l'environnement,
- contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation,

1-4-2-La branche Commercialisation

La Branche Commercialisation de la société NAFTAL, assure la distribution et commercialisation des produits pétroliers à travers le territoire national. La branche commercialisation a pour missions de :

- Commercialiser Les produits pétroliers Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes.
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle, carburants, pneumatiques et Bitumes.
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, pneumatiques et Bitumes (réseau de stations-services, gros consommateurs et autres clients) ;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement Du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité) ;
- Promouvoir le développement du carburant propane (GPL/C) ;
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts,
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la Clientèle.

La branche commercialisation est structurée par ligne de produits qui sont figurés dans l'organigramme suivant : **Organigramme N°2 : ligne de produit de la branche commercialisation**



1-4-2-1-Activité Réseau Station de Service

Le réseau station de service est composé de 2000 stations-service ainsi que les Mégas station-service qui portent l'enseigne NAFTAL. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto. Le pneumatique, Le butane et le GPLC.

Le réseau Station-service NAFTAL constitue un moyen de communication important avec la clientèle. Notamment pour les produits suivants (carburants, lubrifiants, Pneumatiques) et les prestations de service (vidange, vulcanisation et lavage).

1-4-2-2-Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB)

L'activité LPB sein de la Branche Commercialisons a pour rôles de :

- Approvisionnement, le stockage, la distribution et la vente des lubrifiants des (huiles pour Moteurs essence, diesel, les graisses et les produits spéciaux) ;
- Assure l'approvisionnement, le stockage, la promotion et la vente du pneumatique
- Approvisionnement, le stockage, la formation et la commercialisation des bitumes et Produits dérivés

Cette activité s'appuie sur des structures opérationnelles sur le terrain à savoir 15 centres Bitumes et des moyens de transport spécifiques.

1-4-3-La Branche GPL

La Branche GPL a pour mission de :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer activité enfutage et de distribution des GPL,
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL (transport, installations d'enfutage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc.).
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution,
- Développer et valoriser les GPL sous toutes leurs formes, particulièrement vrac et Gaz butane,
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion,
- Développer Le partenariat et la coopération dans le domaine des GPL.

1-5-La présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou

Le District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi est situé dans la zone industrielle AISSAT IDIR à 15 Kilomètre de Tizi-Ouzou.

Il gère un centre de distribution dépôt Oued Aissi, un centre LUB/PNM Tizi-Ouzou et un réseau de dix-sept (17) stations-service en gestion directe (GD). Le District COIVI T-0 se charge aussi du contrôle de six (06) stations gestions libres (GL), dix (10) réseau ordinaire (RO) quarante-deux (42) pointe de vente agréent (PVA), cent cinq (105) stations lavage graissage (SLG), quarante-six (46) revendeurs pneumatiques et quatre (04) revendeurs pièces de rechanges.

1-6-Les missions du district Commercialisation de Tizi-Ouzou

Le District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi est chargé des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL

Ses principales missions sont :

1-6-1-Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district

Sa principale mission consiste à mettre en place l'organisation approuvée du district, assurant ainsi une structure efficace pour toutes les opérations.

1-6-2-Gérer, Organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, Lubrifiants, pneumatiques et autres produits spéciaux

Cela implique de veiller à ce que les produits pétroliers soient disponibles pour les clients de manière adéquate et en conformité avec les normes de qualité requises.

1-6-3-Assurer le service après-vente auprès de la clientèle

Le service après-vente est également une responsabilité importante du district, en particulier en ce qui concerne les lubrifiants. Cela comprend la fourniture de conseils et de spécifications aux clients, ainsi que la gestion des demandes et des problèmes liés aux lubrifiants pour assurer la satisfaction de la clientèle.

1-6-4-Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district

Le district est également chargé de l'exploitation et de la maintenance des infrastructures et des moyens nécessaires à son bon fonctionnement. Cela englobe la gestion des installations de stockage, des véhicules de transport et d'autres équipements associés, veillant à leur bon état de fonctionnement et à leur sécurité.

1-6-5-Le respect de la réglementation

La conformité aux réglementations en vigueur dans tous les domaines d'activité est une priorité pour le district. Cela inclut le respect des normes techniques, les réglementations liées au transport, au stockage, à la sécurité, à la commercialisation, à l'environnement, à la finance, à la comptabilité, à la fiscalité, à l'assurance, à la législation et aux relations de travail.

1-6-6- L'optimisation de l'utilisation des ressources internes

Notamment en matière de transport, est un objectif clé du district. Cela implique de réduire autant que possible la dépendance à l'égard de tiers privés pour les services de transport, ce qui permet d'optimiser les coûts et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

1-6-7-Tenir la comptabilité générale du district

Cela comprend la gestion des flux financiers et physiques, le suivi des créances sur les tiers et le recouvrement des paiements dus.

1-6-8-Gérer les relations avec la clientèle

Le district est également chargé de développer et de maintenir de bonnes relations avec la clientèle, en répondant à leurs besoins, en gérant les plaintes et en assurant un service de qualité;

1-6-9-Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distribution carburants

Le district organise, coordonne et exécute les programmes de distribution de carburants. Cela implique la planification et la mise en œuvre des opérations de distribution, en s'assurant que les carburants sont livrés aux clients de manière efficace et dans les délais prévus.

Autres missions de l'entreprise NAFTAL

- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dans les domaines de la gestion, de la maintenance, du développement et de la sécurité des ressources humaines et matérielles
- Élaborer le budget et plan de financement de district et communiquer aux structures Concernées les états d'exécution,
- Exécuter les plans, budget et autres objectifs arrêtés par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérive,
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité du flux physiques et financiers et au Suivi et au recouvrement des créances détenues sur les tiers,
- Élaborer le bilan consolidé du district.

1-7-L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leur commercialisation engendre une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société, le district Commercialisation Tizi-Ouzou Oued-Aissi a mis à sa disposition des moyens humains, financières et matérielles.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district s'est structuré et a Réparti ses taches en département.

Mais, avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

- Département informatique de deux ingénieurs et deux chefs de service.
- Secrétariat de direction,
- Responsable sécurité industrielle HSE :
- Juriste (deux juristes principaux et un juriste)

Les départements qui composent le district Commercialisation Tizi-Ouzou sont

A-Département commercial

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adoptée par les directions produites. Il élabore aussi, les plans du budget prévisionnels des

ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, ce département comprend :

- Service réseau,
- Service lubrifiant,
- Service pneumatique,
-

B-Département Transport et technique

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant, des pièces de change et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts et canalisations et en suit les exécutions. Il subdivisait en quatre services :

- Service transport,
- Service approvisionnement et distribution :
- Service exploitation et maintenance,
- Service étude et réalisations.
-

C-Département Finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables. Puis il les traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie
- Service comptabilité,
- Service budget et coûts.

D-Département administration et moyens généraux

Le département assure la gestion des moyens généraux, l'administration et la gestion des ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

- Service moyens généraux
- Service administration,

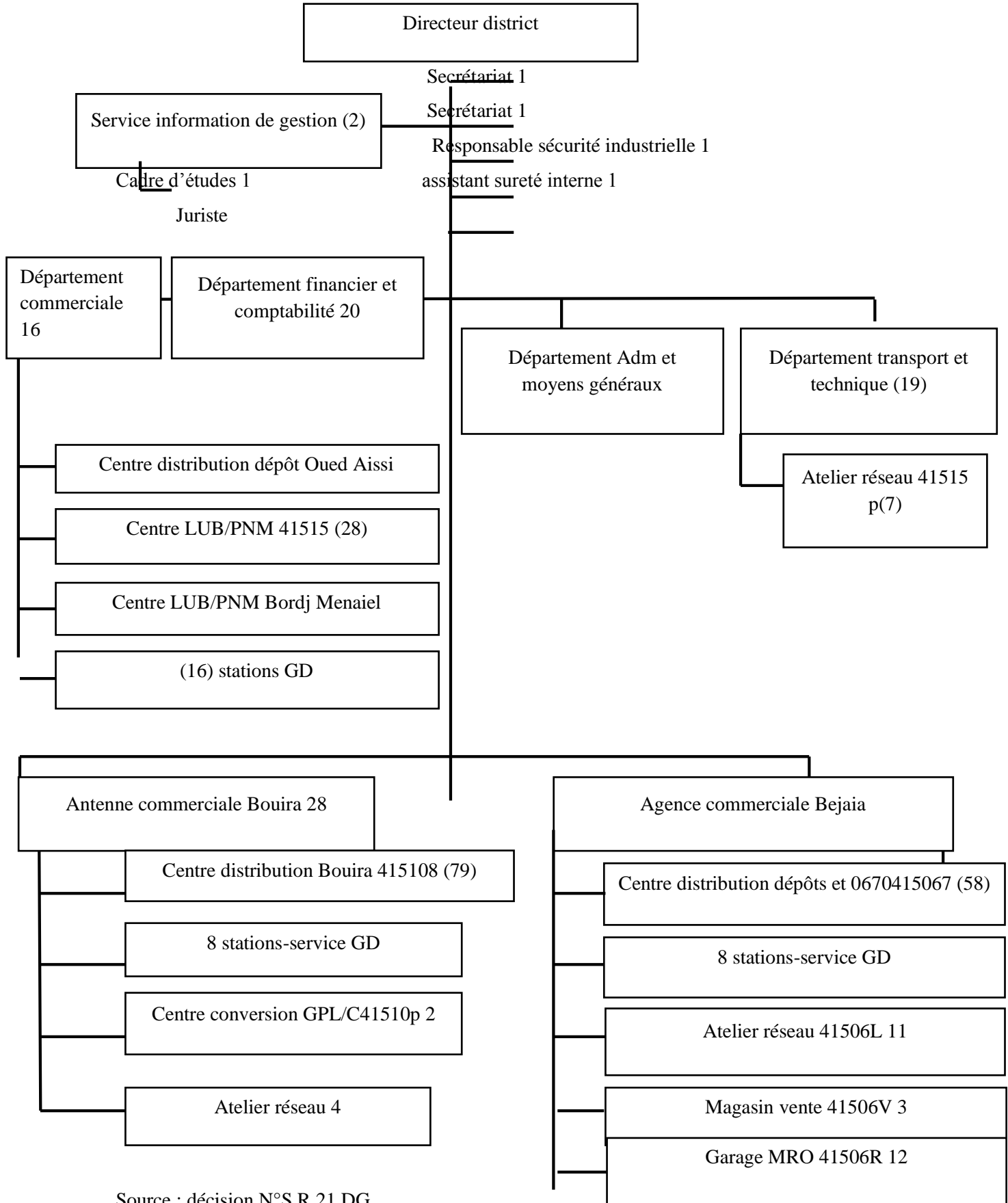
- Service ressources humaines

Outre le district Commercialisation, Tizi-Ouzou Dirige, coordonne et contrôle les Activités, moyens humains et matériels de l'agence commerciale de Bejaia.

E-Agence commerciale De Bejaia

Elle est composée d'un centre de distribution dépôt 067, d'un centre vente LUB/PNM Réseau de huit (08) stations-service, gestion directe (GD) situé à Bejaia

Organigramme N°4 : du district et commercialisation de T.O



Source : décision N°S.R 21 DG

1-8- la culture et le recrutement au sein de l'entreprise NAFTAL

1-8-1-la culture au niveau de NAFTAL

NAFTAL, Une entreprise publique, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Et, Comme NAFTAL est une entreprise publique, elle se caractérise par des éléments qui contribuent à façonner l'identité de NAFTAL, guident les comportements et les attitudes des employés, et influencent la manière dont l'entreprise interagit avec ses parties prenantes :

1-8-1-1-Rôle de l'État et Le style Pouvoir

NAFTAL privilégie le statut et les ordres, il est attendu des membres qu'ils se plient aux ordres des supérieurs et soumettent leurs subordonnés aux ordres et au contrôle. Et NAFTAL, en tant qu'entreprise publique filiale de SONATRACH en Algérie, est généralement détenue et gérée par l'État. Elle est considérée comme un outil de développement économique et de création d'emplois, servant les intérêts de la nation. L'État exerce une influence importante sur ces décisions stratégiques et ces politiques.

1-8-1-2 La Bureaucratie

NAFTAL a une structure organisationnelle hiérarchique et bureaucratique pour but d'améliorer l'efficacité et réduire la bureaucratie, telles que la simplification des procédures, l'automatisation des processus administratifs et l'encouragement de l'autonomie et de la responsabilité individuelle.

1-8-1-3-Emploi et sécurité

NAFTAL, en tant qu'entreprise publique, est souvent considérée comme un pourvoyeur d'emplois stables et sécurisés en Algérie. Les employés bénéficient souvent de garanties d'emploi, de salaires relativement stables et d'avantages sociaux. Cependant, cela peut également entraîner une résistance au changement et une certaine aversion au risque.

1-8-1-4-Responsabilité sociale

NAFTAL, en tant qu'entreprise publique, est souvent perçue comme ayant une responsabilité sociale envers la société algérienne. Elle est censée contribuer au développement économique et social du pays en fournissant des biens et services essentiels, en soutenant l'emploi local et en investissant dans des projets d'intérêt public.

1-8-1-5-Formation et développement

NAFTAL accorde généralement une certaine importance à la formation et au développement de ses employés. Cela peut se traduire par des programmes de formation interne ou externe pour renforcer les compétences et les connaissances des employés.

1-8-1-6-Intégrité et éthique

NAFTAL valorise l'intégrité et l'éthique dans toutes ses interactions et opérations. La culture de l'entreprise encourage des comportements éthiques, la transparence, le respect des lois et des réglementations, ainsi que le respect des normes éthiques les plus élevées.

1-8-1-7-Esprit d'équipe et collaboration

NAFTAL favorise un environnement de travail collaboratif où les employés sont encouragés à travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La culture de l'entreprise encourage l'échange d'idées, la communication ouverte et la coopération entre les différentes équipes et départements.

1-8-1-8-Sécurité et prévention des risques

Cette société accorde une importance primordiale à la sécurité de ses employés, de ses clients et de l'environnement. La culture de l'entreprise met l'accent sur les normes de sécurité élevées, la prévention des risques et la sensibilisation à la sécurité dans toutes les activités de l'entreprise.

1-8-2 Le recrutement au sein de NAFTAL

La procédure de recrutement au sein de NAFTAL est soumise aux règles de gestion conformément à la réglementation en vigueur à savoir détermination des besoins, analyse des postes à pourvoir, offre d'emploi par le biais de L'ANEM.

Ce processus est établi sur la base d'un organigramme dûment approuvé, cet instrument essentiel à toute structure permet de faire ressortir les postes de travail budgétés, cela consiste généralement à des remplacements pour cause de départ définitif (retraite, décès, licenciement, mutation.)

1-8-2-1-Les étapes du recrutement au sein de NAFTAL

A-Identification des besoins en recrutement ;

Cette étape consiste à identifier un besoin de recrutement qui se concrétise par une demande de dérogation de recrutement à introduire au niveau de la direction centrale de ressources humaines qui peut notifier un accord soit par :

- Un recrutement interne
- Un recrutement externe.

a- Le recrutement interne

Cette méthode consiste à pourvoir généralement un poste organique vacant, en un recrutement par voie de mutation interne.

Cette action permet in recours en main d'œuvre spécialisée et Expérimentée, elle se réalise par :

- une publication interne d'un avis d'appel à la candidature par voie de mutation.
- Les candidats intéressés déposent leur demande.
- Les candidats remplissent les contes d'accès au poste.
- Les candidats sont convoqués pour un passage devant une commission d'évaluation centrale pour les postes d'encadrement.

Après la sélection : une décision d'intérim est établie au postulant retenu, le candidat est soumis à une évaluation suite à laquelle il sera soit :

- Confirme sur son nouveau poste.
- Il rejoindra son poste d'origine

b- Le recrutement externe

Cette action peut être engagée une fois le recours à un recrutement interne épuisé, selon les étapes suivantes :

- Accord d'un recrutement externe notifié par le (DRH) directeur des Ressources humaines
- Le DRH introduit conformément à la réglementation d'offre d'emploi Auprès des services de l'Agence locale de l'emploi (ANEM).
- Une fois l'offre déposée auprès de l'ANEM, des candidats ayant le profil et répondant aux exigences des postes à pourvoir, sont orientés vers le district où ils sont pris en charge par le service ressource humaine.

B-Réception et entretien des candidats

Les candidats sont reçus la première fois munis leur CV pour l'entretien psychotechnique au niveau des services ressources humaines.

Une convocation sera adressée à chaque candidat orienté par les services de L'ANEM au jour fixe par la commission d'évaluation.

C-Sélection des candidats

Les candidats sont reçus individuellement devant les membres de la commission pour les tests psychotechniques oraux.

Après le passage des candidats, la commission d'évaluation sanctionnera pour Exploitation au service ressources humaines.

Ce dernier est chargé conformément aux instructions portées le procès-verbal (PV) de la commission d'évaluation sur services de l'ANEM pour information des résultats.

D-Convocation du candidat retenu

- Constitution du dossier administratif
- Visite médicale d'embauche qui sera fait au niveau du centre médical NAFTAL

E-Signature du contrat et installation de la nouvel recru

- Établissement d'une déclaration affiliation sociale (CNAS).
- Établissement d'un contrat de travail (CDI ou CDD).
- Établissement d'une fiche de pris de service.
- Installation du candidat vers sa structure d'accueil.

F-L'intégration

Le responsable hiérarchique de la structure d'accueil est chargé d'une mise en induction au candidat :

- Mot de bienvenue (présentation générale de NAFTAL).
- Présentation des valeurs, privilège et des attentes de l'organisation (horaire, attentes personnelles et organisationnelles).
- Présentation /organisation et le fonctionnement de la structure
- Présentation des méthodes de travail
- Rappel des droits et des obligations du travailleur nouvellement recruté en matière de période d'essai et de respect de la réglementation

J-Période d'essai

Tout nouveau recru est soumis à une période d'essai selon sa catégorie socioprofessionnelle :

- 2 mois pour les exécuteurs
- 4 mois pour les maitrises
- 5 mois pour les cadres

À l'issue de la période essai, une fiche d'évaluation est dument et suite à laquelle l'agent est soit confirmé à son poste ou bien, il est mis fin à la relation de travail.

Section 02 : Description de l'enquête et Analyse des résultats

Cette section a pour but de revenir sur l'essentiel du travail empirique effectué sur le terrain ainsi que les résultats qui en ont découlés.

2-1- Description de l'enquête

L'objectif de notre recherche est d'étudier la culture de l'entreprise et son lien avec le recrutement, au sien de cette section, nous avons essayé de mettre en pratique les informations issues de la partie pratique, on a utilisé une enquête qualitative par voie d'entretien semi-directif qui facilite l'analyse de cette enquête. L'objectif de cette recherche est de savoir est ce que les recruteurs intègre la culture d'entreprise dans le recrutement.

Le guide d'entretien, c'est un outil de collecte de données, caractérisé par un ensemble d'interrogations qui permettent d'éclaircir et d'apporter des réponses concrètes vis-à-vis de nos hypothèses. La réalisation de notre guide d'entretien suscite une collecte d'information et une analyse des contenus à travers la discussion des résultats qui faite par méthode inductive en relaient entre les réponses données avec la théorie. Nous avons essayé de mettre En pratique les informations issues de la partie théorique, mais celles-ci se sont avérées difficiles sur le terrain. Car il ne s'agit pas seulement de vérifier si les salariés sont recrutés dans l'entreprise avec la mise en disposition de leur culture, mais de faire un diagnostic sur la culture véhiculée pour savoir si celle-ci influe sur le processus de recrutement.

Notre recherche débute par la collecte et d'analyse des données et d'informations (des documents, des rapports, des règlements...) sur l'entreprise NAFTAL/ district commercialisation Tizi- ouzo, on a approfondi et complété ces informations par des rencontres (interview) avec des cadres responsables.

Et, comme notre recherche concernait plus la culture d'entreprise, on était censé rapprocher de service ressources humaines de l'entreprise. Un questionnaire a été ensuite administré à un échantillon (02 cadres).

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 30 questions regroupées en 03 items abordant les sujets suivants :

- **Informations personnelles** : à travers des questions, nous essayons d'identifier le sexe, l'âge, le niveau d'étude, la fonction occupée, l'ancienneté de travail, et la durée d'expérience.

- **Aspects relatifs à l'entreprise NAFTAL** : cet item est consacré à l'étude de certaines formes de culture utilisée par l'entreprise pour recruter un candidat.
- **Culture et recrutement** : nous essayons à travers des questions Aux cadres de savoir si la culture à une incidence sur le recrutement des travailleurs.

2-2-Présentation et analyse des résultats

Le guide d'entretien utilisé dans cette étude a abouti aux résultats suivants :

2.2.1. Identification de personnes interrogées

Les personnes interrogées font partie de la partie masculine et s'occupent tous les deux du recrutement, les deux sont des cadres et ont un profil de formation universitaire ce qui explique la profondeur relative des réponses. Le premier interrogé dépasse la quarantaine avec un plus d'expérience professionnelle (entre 15 à 25 ans), l'âge de second se situe entre 30 et 40 ans, son niveau d'expérience est moindre (entre 05 et 15 ans).

De manière globale, leur compréhension du concept de culture est différente.

2.2.2. Aspects relatifs à la culture de NAFTAL

- Concernent la compréhension de la culture et de concept de la culture d'entreprise, le premier répondant considère que la culture « c'est un ensemble des comportements et des pratiques misent en disposition ». Le second considère « la mise en induction des agents nouvellement recrutés l'effet de connaitre au mieux l'entreprise qui se base sur le travail d'équipe », Aussi le premier répondant se focalise sur deux éléments pour identifier la notion de la culture de l'entreprise, à savoir les comportements liés aux employés et des pratiques instaurés par l'entreprise. Cette perception de la culture d'entreprise se rapproche de celle humaniste (comportement) et celle de ROBINS, CULTER et RULING, notamment de fait de l'induction de terme pratique dans la définition de la culture d'entreprise. après le second répondant montre que la culture d'entreprise doit être connue et partagée afin de favoriser le travail d'équipe, il insiste ainsi plus sur les objectifs que sur les définitions intrinsèques et se recoupe avec les définitions de Kloeber KLUCKHOLM, ainsi que celle de BOURNOIS notamment par rapport aux aspects de partage au sein de l'organisation.

En définitive, l'idée de culture d'entreprise et plus au moins bien appréhendé par les deux répondants leurs visions demeure, toutefois, incomplète.

- Concernant la question liée aux démentions culturelles importantes au niveau de NAFTAL, le premier répondant se focalise sur l'attitude, savoir-faire, savoir être et la communication, le second se focalise sur le savoir être pour mieux représenter l'entreprise vis-à-vis l'extérieur. La réponse du premier répondant est plus riche, c'est rapprocher davantage de ce que nous connaissons concernant les dimensions culturelles notamment l'attitude, le savoir-faire, le savoir être et la communication. Ainsi, il poursuit sa présentation de la culture d'entreprise par des dimensions liées aux intervenants interne à l'entreprise et favorise celle relative aux comportements des délégués employés correspond aux aspects cognitifs (connaissance), affectifs (émotion, sentiment, appréciation) et conatifs (comportements) tandis que le savoir être et le savoir-faire contient.

L'importance de l'approche comportementale de la culture et de la notion de compétence. Le second répondant entrevoit les dimensions culturelles au travers de l'image qui est renvoyé par l'entreprise. Il est possible ainsi de considérer qu'il intériorise la notion d'identité de l'entreprise dont l'image et le reflet à l'extérieur. En effet, l'identité d'une entreprise est l'ensemble des éléments qui la distinguent des autres et qui façonnent son image et sa perception dans l'esprit des personnes qui interagissent avec elle.

- Quant à la contribution de la culture d'entreprise à la performance, les deux répondants sont convaincus de l'existence d'une corrélation entre les deux. Ils considèrent tous deux que la culture favorise la performance, est donc un facteur de réussite tel qui identifie dans le cadre de la définition de SHEIN.

2.2.3. Culture et recrutement

- Concernant la compréhension de la culture et le recrutement, le premier élément qui est celui de la place des dimensions culturelles de la stratégie du recrutement, le premier répondant qualifié cette place de très importante comparativement au second qui dit qu'elle est Just importante. Dans les deux cas et malgré une différence dans le degré d'importance de la culture d'entreprise dans le recrutement, il est possible d'attester que les recruteurs au sein de NAFTAL considèrent que la culture d'entreprise forte attire des candidats qui partagent les mêmes valeurs, tandis que le processus de recrutement permet de sélectionner des candidats qui s'adaptent à cette culture et qui contribuent à son développement.

- Concernant les traits culturels qui existent leur de recrutement, le premier répondant se focalise sur le savoir être et le respect de la hiérarchie, le second se focalise sur l'attitude et la tenue. Le premier répondant utilise des critères d'apparence et de comportement vis-à-vis de la hiérarchie pour que le second fasse appel uniquement aux critères de comportement et d'apparence.
- Concernant la question liée aux éléments culturels de NAFTAL qui tiennent une place centrale de recrutement, le premier répondant à mentionner l'attitude, le second se focalise sur le salaire. Ici, nous concluons qu'ils n'ont pas la même opinion concernant les éléments culturels à mettre en avant lors de recrutement. Le premier répondant vulgarise l'aspect comportemental à adopter par le candidat en lien avec ce qui est perçu et voulu comme comportement au niveau de NAFTAL. Il le considère aussi comme un critère de sélection des candidats. Le second, par contre, communique les informations sur le salaire. c'est-à-dire l'aspect rétribution généralement recherché par les candidats pour une candidature auprès d'une entreprise activant dans les industries pétroliers et gazière.
- D'ailleurs, ces critères sont mis en avant dans le cadre de l'image que veulent donner le recruteur sur l'entreprise NAFTAL, les deux chargés de recrutement interrogés attestent que l'image de l'entreprise largement mise en avant pour intéresser les candidats au recrutement, notant que NAFTAL est une entreprise publique algérienne, une filiale de SONATRACH qui offre des contrats à durée indéterminée, elle est souvent perçue comme offrant d'une certaine stabilité d'emploi et une sécurité professionnelle. Cette image est renforcée par le fait que les employés bénéficient de garanties d'emploi et de salaires relativement stables, ainsi que d'avantages sociaux. Pour un travailleur en NAFTAL, obtenir un contrat à durée indéterminée est considéré comme une réussite professionnelle, car cela offre une perspective de carrière à long terme et une certaine protection contre les fluctuations économiques.
- concernant l'élément lié à un problème culturel lors d'un besoin de recrutement au sein de NAFTAL, l'objectif de la question était de savoir si l'entreprise concerné a déjà été confrontée à un problème d'inadaptation culturelle qui a nécessité le recours à un recrutement adopté. Les deux répondants ont affirmé que cette situation ne s'est jamais présentée.
- Au sujet du refus d'un candidat d'une compatibilité culturelle, le premier répondant à déclarer qu'il a déjà recalé un candidat à cause de son attitude, il a ainsi cerné sa

personnalité et perçu en lui un comportement général qui privait poser un problème à l'intérieur de l'entreprise dans le cas où ce dernier aurait recruté le second, affirme qu'il a jamais recalé une candidature pour incompatibilité culturelle.

- Concernant la place réservée aux éléments de la culture d'entreprise dans la définition du poste et du profil, le premier répondant trouve qu'elle est très importante alors que le second considéré moins importante. De manière globale, les deux répondants accordent de l'importance aux éléments culturels lors de recrutement, ce qui confirme également les réponses à la question précédente. En effet, la prise en compte de l'adaptation culturelle du candidat empêche d'être confronté à un problème de culture une fois que ce dernier est recruté.
- Concernant les aspects de personnalité et d'attitudes recherchées dans les candidats, le premier répondant se focalise sur l'écoute et l'acceptation des critiques, le second se focalise sur la tenue, les compétences et le savoir-faire. Les traits de personnalité recherchés sont en lien avec la capacité d'écoute du candidat et son aptitude à interagir avec les autres employés, notamment pour ce qui est des critiques. Les candidats recherchés doivent ainsi avoir le sens de la progression. Par ailleurs, il leur est demandé de faire preuve de traits de rigueur, principalement dans les aspects d'apparence et de se reformer à une certaine image que doit refléter l'entreprise.
- Cette question tente de déterminer si la culture d'entreprise avait un impact sur le mode de recrutement, les répondants ont réagi de manière différente, ainsi, le premier considère qu'il n'y a pas de corrélation entre les deux tandis que le second y trouve un lien. En réalité, l'explication donnée par les deux répondants atteste de l'existence d'un impact du fait déjà que l'entreprise est de propriété publique et qu'elle doit se soumettre à la règle de recrutement en vigueur. Le passage par L'ANEM est quasiment obligatoire dans tous les cas de recrutement. Par ailleurs, les spécificités de NAFTAL font qu'il y a une volonté d'intérieur et de motiver les employés au travers de recrutement internes. La culture de NAFTAL privilégie ainsi d'abord les employés déjà en place puis se conforme aux règles de recrutement dans les domaines publics. L'entreprise se base sur le recrutement interne pour créer un environnement de travail où l'employé sent valorisé et respecté, cela peut conduire à une réduction des coûts de recrutement et de formation.
- Concernant le tri des candidats qui porter sur les dimensions culturelles, les deux répondants ont établi un lien entre les deux. En effet, ils se concentrent sur les dimensions culturelles. En effet, la culture d'entreprise peut aider à déterminer les

compétences et les traits de personnalité qui sont importants pour l'entreprise. D'ailleurs, la réponse à cette question confirme davantage à la précédente.

- Pour la question concernant la grille d'analyse de poste réservée à des éléments culturels lors du tri des candidats, le premier répondant avance qu'il n'existe pas grille d'analyse réservée à des éléments culturels lors du tri des candidats. Cependant, le second répondant affirme que lors de recrutement, ils font appel à une grille d'analyse (non formalisée au sein de NAFTAL). Selon lui, il vielle à ce que les candidats présentent des traits de personnalité en cohérence avec la culture de NAFTAL.
- Concernant le nombre d'années d'expérience exigées aux candidats, les réponses des deux répondants se recoupent puisqu'il est exigé dans les deux cas moins de cinq ans d'expérience, pour eux deux l'expérience est fondamentale surtout pour une entreprise comme NAFTAL car cela favorise la création d'un environnement favorable de travail.
- Concernant les candidats qui choisissent NAFTAL pour sa culture, le premier pense que lorsqu'un candidat est à la recherche d'un emploi, il est souvent en quête d'une entreprise dont la culture correspond à ses propres valeurs et aspirations, pour le second par contre, considère que la culture de NAFTAL n'influence pas le choix des candidats. Cependant, les deux considèrent que c'est l'image de l'entreprise sûre, car de propriété publique et retrouvant dans les activités hydrocarbures qui assure et attire les candidats.
- Pour ce qui est des aspects de la culture d'entreprise discutés lors des entretiens et tests de recrutement, le premier répondant inséré les questions relatives à la prédisposition des employés (notamment les agents d'exécution) à porter des uniformes et tenue spécifiques à NAFTAL. Il s'est focalisé ainsi sur des critères de personnalité, le second répondant, insiste quant à lui aussi bien sur les traits de personnalité à l'instar de la ponctualité synonyme de rigueur que sur la validation de compétences recherchées dans le cadre des éléments du profil de poste.
- Le partage de la culture d'entreprise est aussi un point essentiel à déterminer quant au cadre et modalités le concernant ainsi les deux répondants tentent surtout de partager la culture d'entreprise via la formation et induction qui permettant aux employés de renforcer les compétences, d'élargir leurs connaissances et de progresser dans leurs carrières.
- Concernant l'existence des évaluations portant sur l'assimilation de la culture de NAFTAL par les recrues, les deux interrogés ont répondu par le négatif et ils confirment qu'il n'existe pas de grille d'évaluation précise relative aux aspects culturels liés à l'entreprise.

- Au sujet de l'estimation d'un coût de non-adaptation culturelle au sein de NAFTAL, les deux recruteurs affirment qu'il n'y a pas d'estimation de coût parce qu'une culture d'entreprise solide peut aider et fidéliser les employés en créant un environnement de travail positif où les employés se sentent valorisés, respectés et appréciés. Les employés qui se sentent bien dans leur environnement de travail sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise à long terme.
- Les deux répondants sont unanimes pour attester du fait que la culture d'entreprise devrait être un moteur de motivation et un facteur de performance de l'entreprise. Ils considèrent, d'ailleurs, que cela est relativement le cas au sein de NAFTAL.
- le lien entre le taux de rétention des nouvelles recrues et culture de NAFTAL, les avis des répondants sont partagés. Ainsi, le premier répondant n'admet pas de lien entre les deux tandis que le second considère que le volet culturel de l'entreprise et la réussite de l'inclusion de la nouvelle recrue sont des indicateurs de taille. En effet, l'efficacité du recrutement est mesurée par le niveau d'alignement des candidats retenus à la culture de NAFTAL.
- De plus, il est à signaler que les nouvelles recrues n'ont à aucun moment formulé de réclamation en lien avec la culture d'entreprise de NAFTAL, selon les deux répondants, ce qui augure d'une certaine internalisation et acceptation des éléments relatifs à la culture de NAFTAL.
- D'ailleurs le niveau d'intégration des nouvelles recrues est considéré comme élevé par les deux répondants, ce constat fait par les deux recruteurs est dû, selon eux, à des conditions mises en place déjà à partir de recrutement. Pour eux, la marque employeur NAFTAL dispose d'un degré d'attractivité assez élevé. De plus, ils considèrent que les collaborateurs interagissent positivement avec les nouvelles recrues et engagent une communication régulière permettant d'explicitier les missions et valeurs de NAFTAL. Cela favorise d'ailleurs, selon eux, l'engagement des employés.
- Concernant l'aspect culturel dans lequel les nouvelles recrues se retrouvent le mieux, le premier répondant se focalisé sur la tenue de travail de NAFTAL avec les couleurs conventionnelles, le second met en avant la rémunération, les bonnes conditions de travail et la prise en charge en matière de sécurité sociale. Ce dernier semble avoir une idée plus précise de la culture d'entreprise qui aide les recruteurs à évaluer les candidats en fonction des valeurs et des traits de personnalité recherchés dans les candidats qui correspondent à la culture d'entreprise sont plus susceptibles d'être des contributeurs positifs et d'intégrer facilement l'entreprise.

- Les aspects culturels sur lesquels les recruteurs sont intransigeants du fait du non-assimilation des nouvelles recrues sont surtout liés au bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, le second répondant insiste sur chaque point exigé au niveau du poste. Il attend également que la nouvelle recrue soit très créative par rapport à la hiérarchie et à ses doléances. Il perçoit ces aspects comme fondamentaux pour parler d'un recrutement de qualité qui colle aux valeurs, à l'identité, au fonctionnement et à l'esprit de NAFTAL.
- L'évaluation qui se fait d'ailleurs en relation avec les aspects culturels de l'entreprise et leur degré d'inclusion au niveau des nouvelles recrues est considérée comme importante par les deux répondants recruteurs. Ils considèrent que cela doit être fait à l'issue des périodes d'essai, à savoir six mois pour un cadre et un mois pour un agent d'exécution. Cela renforce l'idée que c'est le fonctionnement et la recherche de performance de NAFTAL qui constitue des vecteurs de référence. Or, des modèles réputés et internationaux peuvent être utilisés pour mesurer le degré d'inclusion de la culture d'entreprise auprès des nouvelles recrues comme l'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle de CAMRON et QUINN (organizational assessment instrument) appelé OCAI, ou l'inventaire de la culture d'entreprise de COOK et LAFFERTY (Entreprise Culture Inventory) appelé OCI ou encore l'instrument de la culture organisationnelle de post et Comming (organisational Culture Instrument) appelé OC.
- Par rapport à la question d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour les employés de NAFTAL, le premier a répondu non et le second a dit oui, et pour leur garantir cet équilibre, il leur offre des formations, la rémunération et de bonnes conditions de travail. Car une culture d'entreprise positive reconnaît l'importance entre le travail et la vie personnelle, l'entreprise doit encourager des pratiques qui favorisent le bien-être des employés comme des politiques de congés flexibles, des horaires de travail raisonnables et des initiatives de santé et de bien-être, un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle contribue à la satisfaction des employés et à leur Fidélisation.

CONCLUSION

A travers ce chapitre, nous avons exposé l'organisme d'accueil, ainsi que la démarche méthodologique qui nous permettra d'aboutir au traitement et l'analyse de données collectées l'hors de l'entretien semi directif. Et c'en mettant à disposition un questionnaire à deux cadres d'entreprise NAFTAL.

A l'issue de notre analyse, on est arrivé à infirmer que la culture d'entreprise existe Dans la procédure de recrutement dans l'entreprise NAFTAL.

Conclusion générale

En conclusion, la culture d'entreprise est réunie dans le processus de recrutement de toute entreprise, y compris les entreprises publiques telles que NAFTAAL. La culture d'entreprise définit les valeurs, les normes et les comportements acceptés au sein de l'organisation, ce qui influence la manière dont les employés interagissent et travaillent ensemble.

Dans le cas spécifique de NAFTAAL, la culture d'entreprise est caractérisée par des valeurs qui peuvent être reflétées dans les politiques de recrutement de l'entreprise, qui visent à attirer des candidats qualifiés et motivés, capables de contribuer au succès et à la croissance de l'entreprise.

Le processus de recrutement au sein de NAFTAAL est probablement exact et basé sur des critères objectifs, tels que les aptitudes, l'expérience et les qualifications requises pour les postes spécifiques. L'entreprise peut également accorder une attention particulière à la diversité et à l'inclusion lors du recrutement, cherchant à créer une main-d'œuvre représentative de la société dans son ensemble.

La culture d'entreprise et le processus de recrutement sont étroitement accolés. En effet, le recrutement de candidats partageant les valeurs et la vision de l'entreprise contribue à renforcer la culture d'entreprise existante et à favoriser un environnement de travail cohésif. Un recrutement réussi peut pareillement apporter de nouvelles idées, perspectives et compétences à l'entreprise, ce qui peut stimuler l'innovation et la croissance.

Également nommée « culture organisationnelle », la culture d'entreprise s'apparente à l'ADN d'une société. Plusieurs composantes déterminent une culture d'entreprise : son histoire, son fonctionnement, ses valeurs... Autant d'éléments qui définissent une manière de travailler spécifique à l'entreprise. La culture organisationnelle représente même un argument solide pour attirer les candidats lors d'un entretien d'embauche.

Elle se perçoit à l'intérieur comme à l'extérieur de la société. En interne, elle se ressent au quotidien entre les collaborateurs. Elle s'accroît lors des événements organisés par l'entreprise : team building, séminaires, etc. En externe, la culture d'entreprise contribue à favoriser l'image de marque de la société. Les candidats conceptualisent le fonctionnement de l'entreprise grâce à ces indices.

Le terme culture d'entreprise est donc assez vaste, il concerne toutes les pratiques de l'entreprise, formelles ou informelles, toutes ses traditions ainsi que la dynamique interne qui a

pu se mettre en place au fil du temps. Elle peut avoir un rôle pivot dans le processus de recrutement, à la fois du point de vue de l'entreprise, mais aussi du candidat.

Dans le cas de NAFTAL ou de toute autre entreprise publique, la culture d'entreprise et le processus de recrutement sont des éléments clés pour maintenir une organisation performante et dynamique. En mettant l'accent sur des valeurs solides et en recrutant des talents de manière stratégique, les entreprises peuvent façonner une culture qui soutient l'engagement des employés, la réussite organisationnelle et la satisfaction des clients.

Grâce aux outils de recherche déployés, nous avons d'ailleurs pu confirmer nos hypothèses car l'ensemble des réponses obtenues lors des entretiens effectués avec les deux responsables, une étroite relation existe entre culture d'entreprise et recrutement. Ainsi, la culture d'entreprise favorise le recrutement des candidats car la marque employeur NAFTAL est plutôt bien valorisée. De plus, elle se véhicule tout au long du processus de recrutement.

Malgré les résultats obtenus, nous pouvons avancer que des contraintes rencontrées, aussi bien par manque de temps que par difficulté d'accès à certaines informations, auraient pu nous amener à des résultats plus approfondis et mûri

Annexes

Informations personnelles

1-Vous êtes ?

Homme

Femme

2-Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez?

Moins de 30ans

De 30 à 40 ans

Plus de 40

3-Quelle est votre fonction ?

Directeur

agent de maîtrise

Cadre

agent d'exécution

4-Depuis combien de temps avez –vous intégré cette entreprise ?

Moins de 5 ans

De 15 à 25 ans

De 5 à 15 ans

Plus de 25 ans

5-Quel est votre niveau d'étude ?

Universitaire

Formation professionnelle

Secondaire

Aspects relatifs à la culture d'entreprise de NAFTAL

1-Pouvez-vous nous décrire la culture de NAFTAL ?

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

2-Quelles sont les dimensions culturelles que vous jugez importante au sein de NAFTAL?

.....
.....
.....
3-A votre avis, la culture au sein de l'entreprise contribue-t-elle à la performance de NAFTAL ?

Oui

Non

Pourquoi ?

Culture et recrutement

4-Quelle est la place des dimensions culturelles dans la stratégie de recrutement ?

-Très importante

- moins importante

- Importante

- pas de tout importante

5-Exposez-vous les traits culturels de NAFTAL lors du recrutement ?

-Oui

-Non

Lesquels ?

6- Parmi les éléments culturels de NAFTAL, quels sont ceux qui tiennent une place centrale dans le recrutement ?

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

7-Pour attirer de bons candidats, faites-vous valoir l'image de l'entreprise ?

-Oui

-Non

-Pourquoi ?

8-Un besoin de recrutement au niveau de NAFTAL peut-il découler d'un problème culturel ?

Oui

Non

Lesquels ?

9- Avez-vous déjà recalé une candidature pour faute de compatibilité culturelle ?

Oui

Non

10- Dans la définition du poste et du profil, quelle place est réservée aux éléments de votre culture d'entreprise ?

Très importante moins importante
Importante Pas de tout importante

11-Quels sont les aspects de personnalité et d'attitudes que vous recherchez dans les candidats potentiels ?

.....
.....

12-La culture de NAFTAL détermine-t-elle le choix de mode de recrutement ?

Oui
Non

13-Le tri des candidats peut-t-il porter sur la dimension culturelle ?

Oui

Non

Si c'est oui, lesquelles ?

14-y a-t-il une grille d'analyse de poste réservée à des éléments culturels lors de tri de candidats ?

Oui

Non

15-Quel est le nombre d'années d'expérience exigez-vous aux candidats ?

Moins de 5ans Plus de 10ans

Plus de 5 ans

16-Les candidats choisissent-ils NAFTAL pour sa culture ?

Oui

Non

17- faites-vous appel à des questions d'ordre liées à votre culture d'entreprise lors des entretiens et des tests ?

Oui

Non

Lesquelles ?

18- Comment parvenez-vous à partager la culture de NAFTAL avec les nouvelles recrues ?

Dans le cadre de formation

Dans le cadre d'intégration

Dans le cadre de recrutement

19- existe-t-il au sein de NAFTAL les évaluations portant sur l'assimilation de la culture de NAFTAL par les recrues ?

Oui

Non

Si c'est oui, donner moi la grille d'évaluation qui portant sur la culture ?

20- pouvez-vous estimer le coût de non adaptation culturelle ?

Oui

Non

Si c'est oui, il est de quel ordre ?

21- Avez-vous déjà constaté un apport à la culture de NAFTAL par les nouvelles recrues ?

Oui

Non

22- en tant que recruteur, est ce que vous jugez que la culture est un frein ou moteur de motivation

Oui

Non

23- Y'a-t-il un lien de rétention (fidélisation) des salariés par rapport à la culture dans NAFTAL ?

Oui

Non

24- Avez-vous déjà recueilli des réclamations des nouvelles recrues au sujet de la culture de l'entreprise ?

Oui

Non

25- Comment jugez-vous le niveau d'intégration des nouvelles recrues ?

Très élevé moyen Très faible

Elevé Faible

26- Quel est l'aspect culturel dans lequel les nouvelles recrues se retrouvent le mieux ?

.....
.....

27- Y a-t-il des aspects culturels sur lesquels vous êtes intransigeante en cas de non assimilation par les nouvelles recrues ?

Oui

Non

Si oui, lesquels ?

28- À partir de quel moment vous jugez qu'une personne nouvellement recrutée est intégrée culturellement. Est-ce que vous avez, pour cela, des indicateurs et outils ?

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

29- Est-ce que vous faites effectuer des visites des locaux aux candidats lors des entretiens de recrutement ?

Oui

Non

30- Tenez-vous compte de l'équilibre qui devrait exister entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour les employés de NAFTAL ?

Oui

Non

Si c'est oui, comment faites-vous afin de garantir cet équilibre pour l'épanouissement des personnes ?

	<p align="center">Décision n° S. 767 R21 DG Objet : Organisation du District Commercialisation de Tizi Ouzou</p>	<p align="right">Classement : Br.COM Référence : 415000 Page 1 de 3</p>
---	---	---

Le Président Directeur Général,

Vu les statuts de NAFTAL spa;

Vu la résolution n°2 de l'assemblée générale ordinaire de NAFTAL, réunie en session extraordinaire le 21 janvier 2007, portant désignation de monsieur Saïd AKRETCHÉ en qualité d'administrateur de NAFTAL spa pour un mandat de quatre (4) années;

Vu la résolution n°2 du conseil d'administration du 21 janvier 2007, portant élection de monsieur Saïd AKRETCHÉ en qualité de Président du Conseil d'administration et Directeur Général de NAFTAL spa ;

Vu la résolution n°3 de l'assemblée générale ordinaire, réunie en session extraordinaire le 21 janvier 2007, entérinant l'élection de monsieur Saïd AKRETCHÉ en qualité de Président Directeur Général de NAFTAL spa;

Vu la décision n°S.565 du 21 juin 2000 portant transfert des infrastructures des unités Naftal de distribution de Tizi ouzou et Alger vers la zone CLP de Tizi ouzou;

Vu la décision n°S.563 du 21 juin 2000 portant transfert des activités, moyens humains et matériels des unités Naftal de distribution de Bejaia et Jijel vers la zone CLP de Bejaia,

Vu la décision n°S.626 du 7 mars 2001 portant organisation détaillée de la zone CLP de Tizi ouzou ;

Vu la décision n°S.705 du 17 juin 2002 portant modification d'appellation des zones CLP et GPL en Districts;

Vu la décision n°S.689 du 3 février 2002 portant création d'une section fiscalité au niveau des zones CLP et GPL, modifiée par la décision n°S.737 du 13 mai 2003 ;

Vu l'instruction de gestion n°089216 du 1^{er} juillet 2003 portant transfert du système de gestion des créances à la structure commerciale ;

Vu la décision n°S.767 du 22 décembre 2003 portant organisation de la Branche commercialisation et ses différents amendements ;

Vu la décision n°S.768 du 22 décembre 2003 portant organisation de la Branche carburants et ses différents amendements ;

Vu la circulaire de la Direction Exécutive Finances n°1645 du 10 décembre 2006 portant définition des interfaces financières et comptables des Districts Commercialisation et Carburants;

Vu l'instruction de gestion ressources humaines n°8 du 29 novembre 2006 portant interfaces régissant la gestion des ressources humaines;

Vu la circulaire de la Direction Centrale Systèmes d'information n°965 du 26 décembre 2006 définissant le périmètre d'intervention du service information de gestion des Districts commercialisation et carburants dans le cadre de la nouvelle organisation.







Vu le compte rendu du secrétariat technique d'évaluation (STE) du 13 novembre 2006 portant évaluation du dossier de séparation des activités commercialisation et carburants élaboré par le comité de réorganisation de base (COB) du District commercialisation de Tizi ousou ;

Vu le procès verbal du 2 décembre 2006 portant validation des travaux du STE par la commission supérieure de réorganisation (CSR) concernant les Districts commercialisation de Alger, Médéa et Tizi ousou.

Décide :

- Article 1. - Le District commercialisation de Tizi ousou dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matériels de:
- L'antenne commerciale de Bouira composée d'un centre de distribution dépôt Bouira et d'un réseau de huit (8) stations service gestion directe,
 - L'agence commerciale de Béjaia composée d'un centre de distribution dépôts 06B et 067, d'un magasin ventes LUB/PNM Béjaia et d'un réseau de huit (8) stations service gestion directe,
 - Les infrastructures placées sous l'autorité directe du District commercialisation de Tizi Ouzou comprenant un centre distribution dépôt Oued Aissi, un centre LUB/PNM Tizi ousou, centre LUB/PNM Bordj Ménaïel et d'un réseau de seize (16) stations service gestion directe,
- Article 2. - La liste des structures et infrastructures rattachées au District commercialisation de Tizi ousou est jointe en annexe I à la présente décision.
- Article 3. - L'organisation transitoire du siège du District commercialisation de Tizi Ouzou, résultant de la séparation des activités "commercialisation" et "carburants", est jointe en annexe II à la présente décision.
- Article 4. - Le département finances et comptabilité du District commercialisation de Tizi ousou prend en charge la gestion financière et comptable des structures et infrastructures de l'ex District commercialisation de Tizi ousou, maintenues sous son autorité.
- Il continue aussi à assurer pour compte, la gestion financière et comptable des structures et infrastructures de l'ex district commercialisation de Tizi ousou, en charge des activités carburants, placées sous l'autorité du District carburants d'Alger.





Décision n° S. 767 R21 DG

**Classement : Br.COM
Référence : 415000**

Page 3 de 3

Article 5. - Le département Administration & moyens généraux du District commercialisation de Tizi ousou prend en charge la gestion administrative du personnel des structures et infrastructures de l'ex District commercialisation de Tizi ousou, maintenues sous son autorité.

- Il continue aussi à assurer pour compte, la gestion administrative du personnel des structures et infrastructures de l'ex District commercialisation de Tizi ousou, en charge des activités carburants placées sous l'autorité du District carburants d'Alger.

Article 6. - La présente décision prend effet à compter du 1er janvier 2007.

Article 7. - Les Directeurs Exécutifs, de Branches, Centraux et de soutien sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente décision.

Fait à Chéraga, le 21 MAI 2007

[Signature]

La Président Directeur Général

S. AKRETICHE



**Liste des structures et infrastructures rattachées au district commercialisation de Tizi ousou**

Code	Structures et infrastructures	Effectifs				
		CS	CA	M	E	Total
District Commercialisation Tizi Ouzou						
415000	Staff district	1	3	1		5
415C00	Département Commercial		12	12		24
415002	Département Administration & MOG		10	12	8	30
415003	Département Finances & comptabilité		16	7	2	25
415004	Département Technique & transport		6	3	7	16
Siège District Com Tizi Ouzou		1	47	35	17	100
41515P	Atelier Réseau		2	4	1	7
41557	Centre de distribution dépôt Oued Aissi		4	22	17	43
41515G	Centre Lub/ Pnm		1	9	18	28
41516D	Centre Lub/ Pnm Bordj Ménaïel		4	8	13	25
415R1501	GD DRA EL MIZAN			1	5	6
415R1502	GD TIZI OUZOU			2	5	7
415R1503	GD TIZI GHENIFF			3	5	8
415R1504	GD BOGHNI			2	7	9
415R1506	GD AZEFFOUN			1	8	9
415R1507	GD BOUKHALFA			6	10	16
415R1509	GD L.N.IRATHEN			3	6	9
415R1510	GD TIGZIRT			1	9	10
415R1512	GD DRA EL MIZAN			2	11	13
415R1513	GD DRA BEN KHEDDA			4	14	18
415R1515	GD BENI DOUALA			1	8	9
415R1516	GD YAKOUREN			1	8	9
415R1517	GD AZAZGA			1	6	7
415R1518	GD AIN EL HAMMAM			1	3	4
415R3522	GD NACIRIA			3	12	15
415R3523	GD TAKDEMP			2	12	14
415R3521	GD B. MENAIL			7	18	25

Fait à Chéraga, le

21 MAI 2007

Le Président Directeur Général


S. AKRETICHE

**Liste des structures et infrastructures rattachées au district commercialisation de Tizi ousou (suite)**

Code	Structures et infrastructures	CS	CA	M	E	Total
415C06	Siège Agence Com Bejaia		11	5	2	18
41506L	Atelier réseau		2	8	1	11
415067	Centre distribution dépôts 06B & 067		5	37	16	58
41506V	Magasin vente		1	2		3
41506R	Garage maintenance		2	3	7	12
415R0620	GD KHERRATA			3	7	10
415R0621	GD TAZEMALT		1	2	13	16
415R0622	GD AKBOU		1		12	13
415R0623	GD EL KSEUR			3	10	13
415R0624	GD AMIZOUR		1	2	9	12
415R0625	GD BEJAIA		1	2	21	24
415R0626	GD SOUK EL TENINE		1	4	10	15
415R0627	GD SIDI AICH		1	4	8	13
415C10	Siège Antenne Com Bouira	1	11	13	3	28
41510P	Centre de conversion GPL/C			2		2
	Atelier réseau			4		4
415108	Centre de distribution Bouira		5	38	36	79
415R1020	GD BOUIRA			4	15	19
415R1021	GD S.E.GHOZLANE			2	12	14
416R1022	GD LAKHDARIA			4	8	12
415R1023	GD GUERROUMA			2	1	3
415R1025	GD BOUIRA			4	11	15
415R1026	GD AIN BESSEM			4	3	7
415R1027	GD BECHLOUL			4	10	14
415R1028	GD BIR GHABALOU			4	9	13
Effectif total		2	101	279	437	819

CS : cadre supérieur

CA : cadre

M : maîtrise

E : exécution

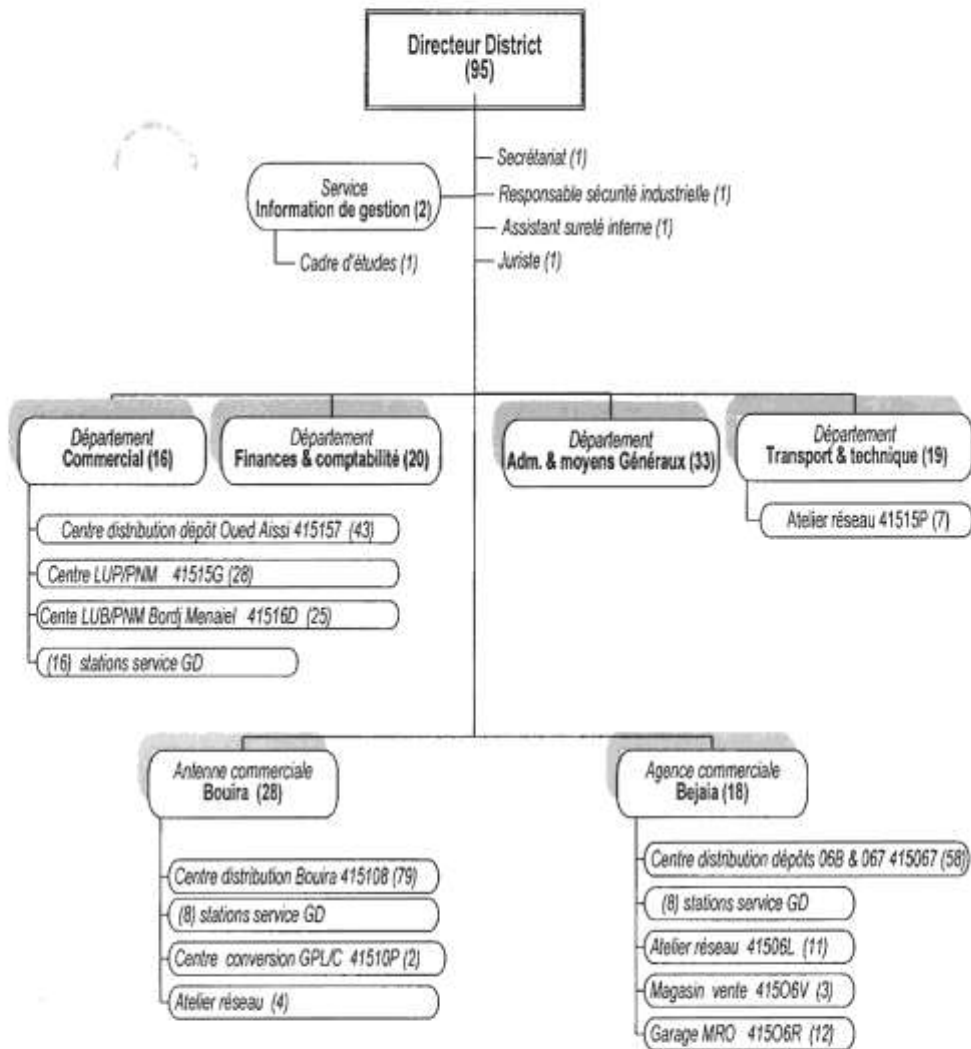
Fait à Chéraga, le

21 MAI 2007

Le Président Directeur Général


S. AKRETCHÉ

Organigramme District Commercialisation de Tizi Ouzou

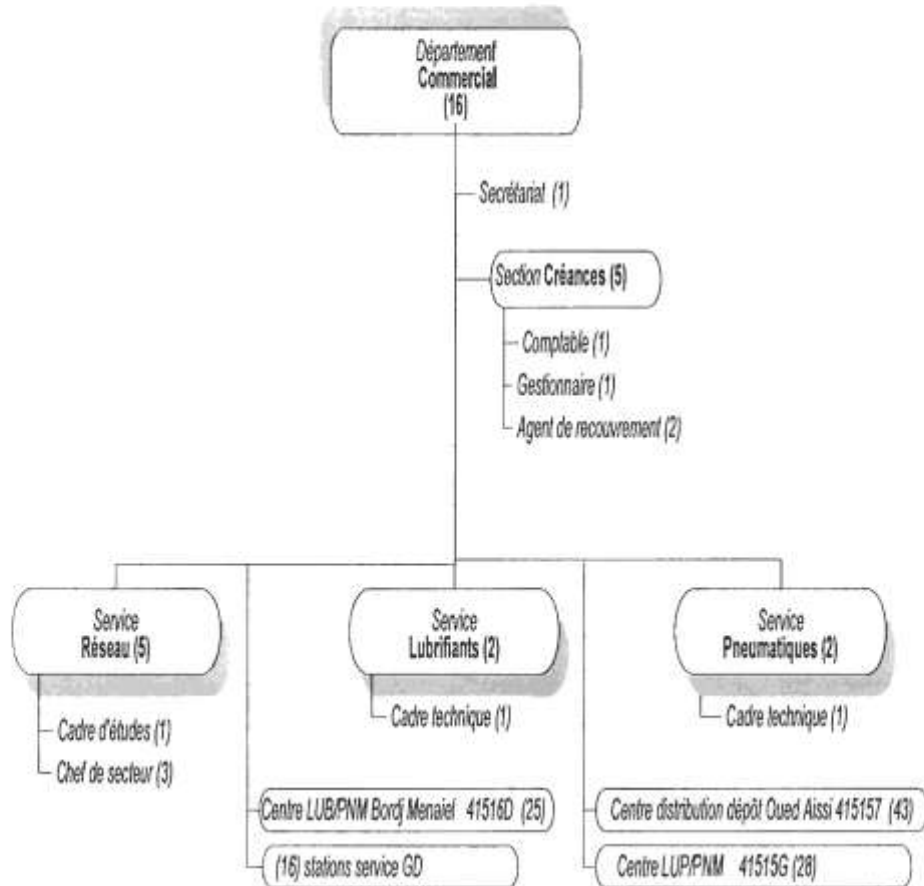


Fait à Chéraga, le 21 MAI 2007

Le Président Directeur Général

S. AKRETCHÉ

Organigramme District Commercialisation de Tizi Ouzou



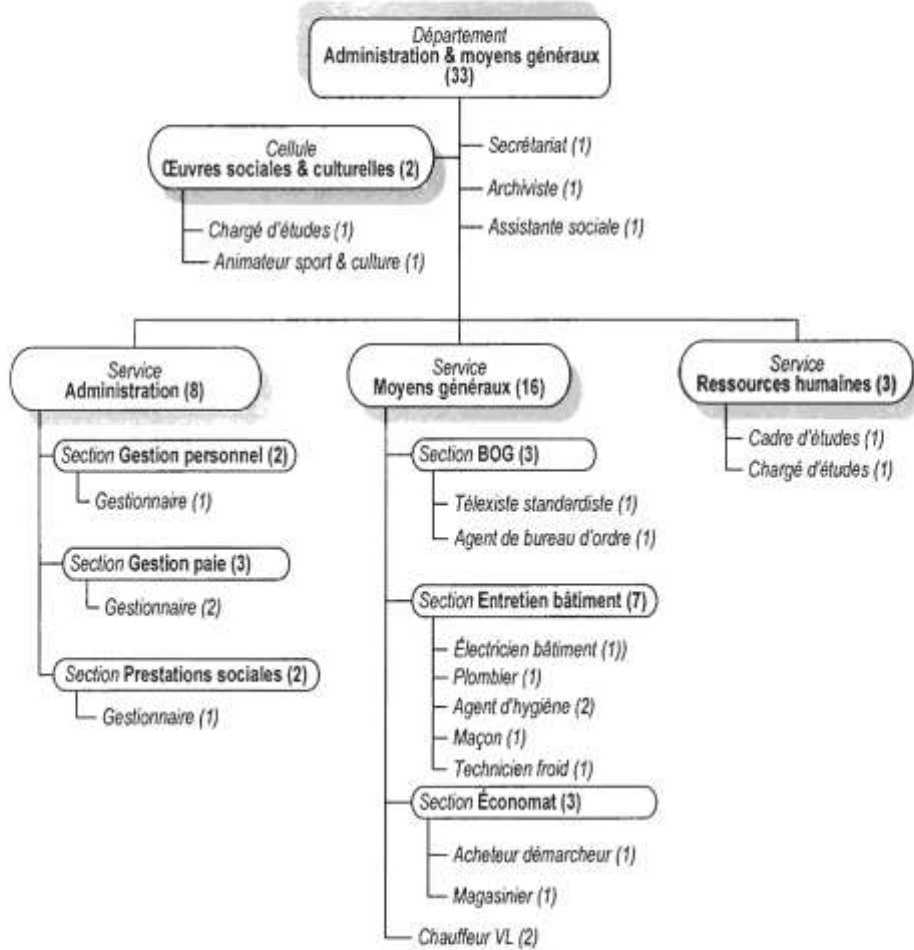
Fait à Chéraga, le

21 MAI 2007

Le Président Directeur Général

S. AKRETCHÉ

Organigramme District Commercialisation de Tizi Ouzou



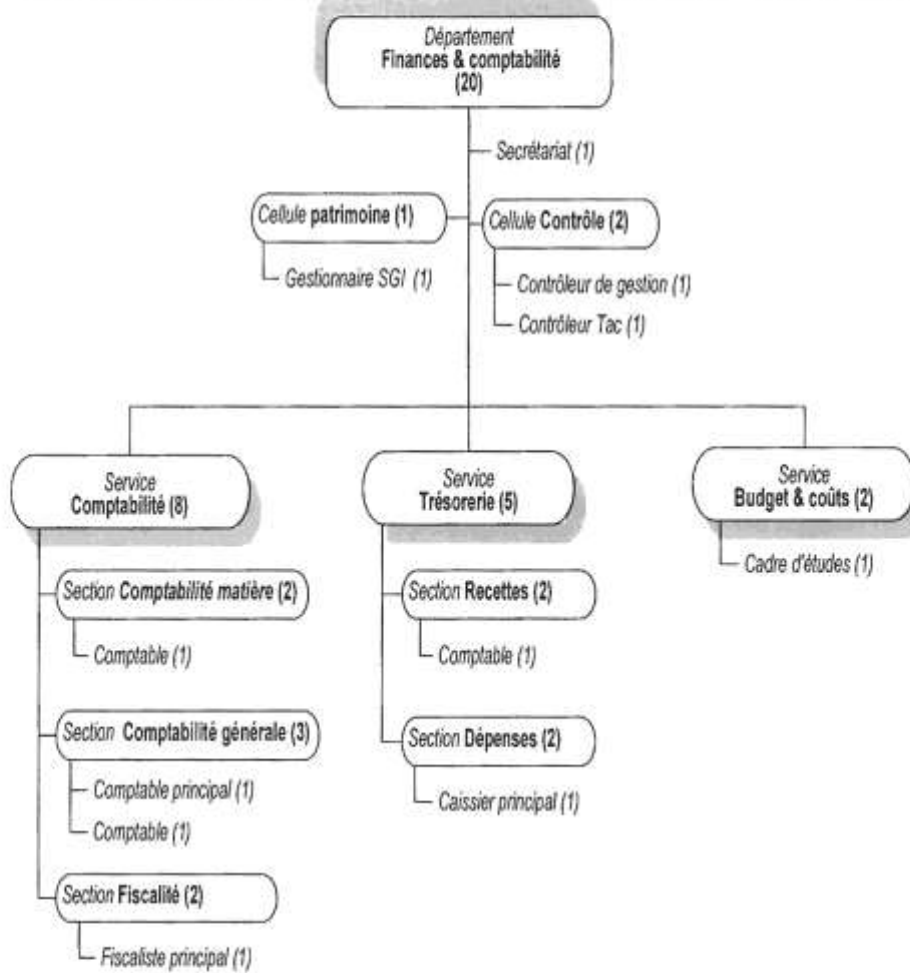
Fait à Chéraga, le

21 MAI 2007

Le Président Directeur Général

S. AKRETCHÉ

Organigramme District Commercialisation de Tizi Ouzou

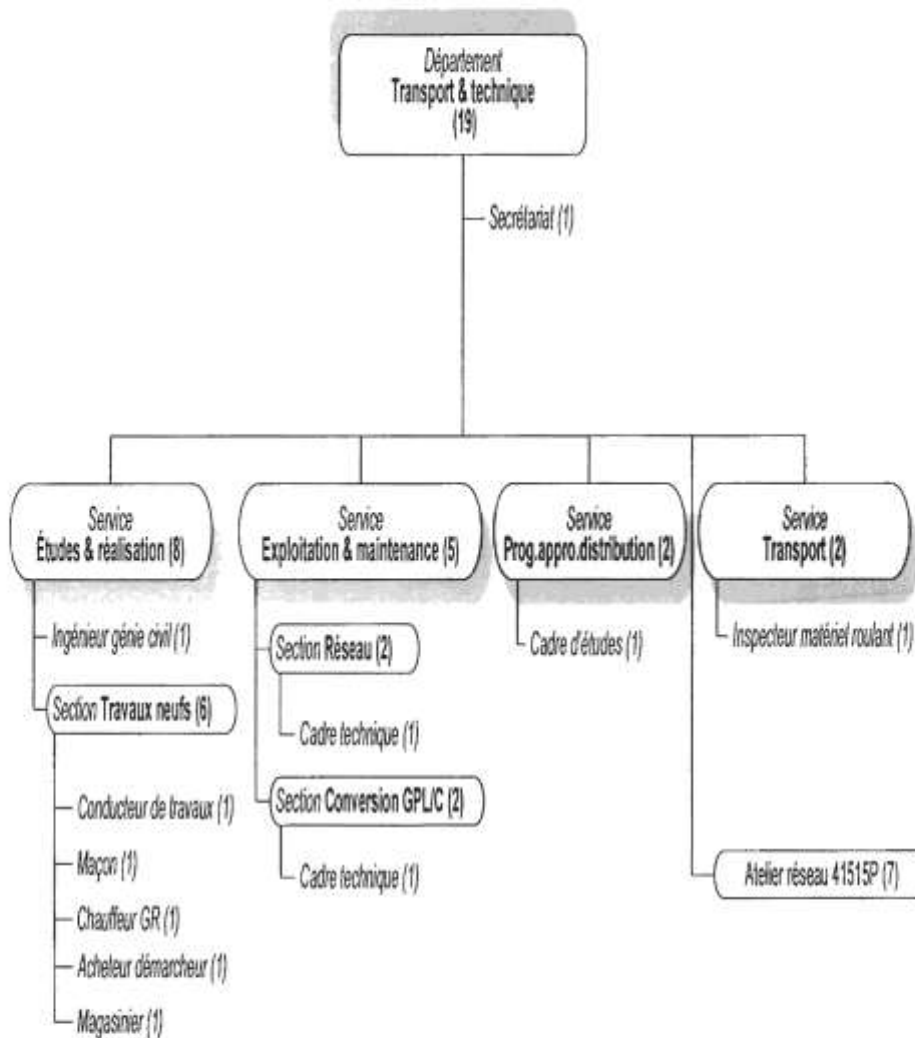


Fait à Chéraga, le 21 MAI 2007

Le Président Directeur Général

SAKRETCHE

Organigramme District Commercialisation Tizi Ouzou



Fait à Chéraga, le 21 MAI 2007

Le Président Directeur Général

S. AKRETCHÉ

Bibliographie

Ouvrages

- BELTRAN Alain, RUFFAT Michel, « Culture d'entreprise et histoire », Edition d'organisation, Paris, 2013.
- BERTRAND Yves « Culture organisationnelle », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec, Québec, 1991.
- BUSSNAUL Chantel, PRETET Martine, « Economie et gestion de l'entreprise », 4^{ème} édition, VUIBERT, Paris, 2006.
- DARBELET. M et all, « L'essentiel sur le management », 5eme édition BERTI, Alger, 2009 et 2011.
- DELAVALLEE Éric et all, « La culture d'entreprise pour manager autrement », édition d'ORGANISATION, Paris, 2002.
- DUPRIEZ, . Simons : « *La résistance culturelle* ». Ed. De Boeck Université, Bruxelles 2002.
- GAVAND.A « Le recrutement, enjeux, outil, meilleur pratique et nouveaux standards », édition EYROLLES, paris, 2013.
- GUYOT Jean, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1983.
- HOFSTEDE Geert et all, « culture et organisation », 3^{ème} éd, Pearson Education France, Paris, 2010.
- LEHMANN-ORTEGA. L et all, « STATEGOR : toute la stratégie d'entreprise », 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013.
- LEMAITRE Nadine cite par : P. Dupriez, S. Simons : « *La résistance culturelle* ». Édition, De Boeck Université, 2002.
- MARTORY.B, CROZET. D, « Gestion des ressources humaines », 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2005.
- MEIER Olivier , management interculturel « *Stratégie-Organisation-Performance* », 5^e édition, DUNOD, Paris, 2013.
- MENARD., « Economie des organisations », Edition. Découverte, 1993.
- PERETTI Jean-Marie , Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France, 1990
- POITRAS –LEFEBVE Isabelle, « Evolution des traits culturels québécois dans la publicité par cohorte Sociodémographique », université Laval, département d'information et de communication, faculté des métiers, Québec, 2009.
- TESSIER Richard. et TELLIER Yves., « *Pouvoir et culture organisationnelle* », édition presse, Université du Québec, 1991.

Reuves et articles

- GODELIER Éric, « La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? », LAVOISIER, Revue française de gestion, 2009/2 (n° 192).
- ROULEAU Linda, « théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde) », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007
- TABET AOUL Wassila, ZERROUKI Mohammed Amine, « La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ? », Revue ROA IKTISSADIA, Université Echahid Hamma Lakhdar, El oued, Algérie, Issue Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015.

Mémoires et thèses

- ACHAT Farid et ASRADJ Abdelhakim, le recrutement et l'application des tests cas de la DRGB Sonatrach, Mémoire de fin de cycle En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences de gestion Option : gestion des ressources humaines, Faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales Département de sciences de gestion, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Année universitaire : 2012/2013.

Autres documents

- Documents internes à l'entreprise

Sites web

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/251/10/2/74289>

<https://creg.ac-versailles.fr/La-culture-d-entreprise>

<https://www.images.hachettelivre>.

<https://www.ipeut.com/managment/managment-interculturel>

<https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/la-culture-d-entreprise-au-coeur-du-recrutement-32220.html>.

<https://www.qapa.fr/news/wp-content/uploads/Livre-Blanc-La-Culture-dEntreprise-votre-meilleur-outil-de-recrutement.pdf>.

<https://www.lumapps.com/fr/experience-collaborateur/quest-ce-que-la-culture-entreprise/>

Bibliographie

<https://www.fedbusiness.fr/actualites-fed-business/culture-d-entreprise-pourquoi-est-elle-si-importante-lors-du-recrutement>.

<https://www.parlonsrh.com/media/une-vraie-culture-dentreprise-pour-mieux-recruter-et-fideliser/>.

[http : //fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation](http://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation)

<https://www.humansynergistics.com/fr-fr/solutions-de-changement/solutions-de-changement-pour-les-entreprises/outils-de-diagnostic-pour-les-entreprises/inventaire-de-la-culture-d-entreprise>

<https://outilspourdiriger.fr/outils-de-mesure-de-la-culture-dentreprise/>

Table des matières

REMERCIEMENT	2
DEDICACE	3
SOMMAIRE	5
LISTE DES FIGURES	8
CHAPITRE I	5
LA CULTURE D’ENTREPRISE ; LE CONTENU D’UN CONCEPT	5
INTRODUCTION	6
SECTION 1 : GENESE DE LA CULTURE D’ENTREPRISE ET CONCEPTS GENERAUX	6
1-1-LA CULTURE D’ENTREPRISE : HISTOIRE, DÉFINITION, ET CONCEPTS DE BASE	6
1-1-1-Histoire de la culture d’entreprise et son évolution	7
1-1-1-1 Émergence de la culture d’entreprise	7
1-1-1-2-Évolution de la métaphore patronale	7
1-1-1-3-Le Taylorisme.....	8
1-1-1-4-L’ère du bien-être des employés (années 1920-1950).....	9
1-1-1-5-Ère de la mondialisation et de la diversité 1960-1990	9
1-1-1-6-L’ère numérique dans les années 1990.....	9
1-1-1-7-Évolution de la notion de culture dans les organisations	9
1-1-2-la culture d’entreprise : définitions et concepts de base	10
1-1-2-1- Définition de concept culture.....	10
1-1-2-2- Définition de la culture d’entreprise	12
1-1-3-Approches théoriques et définitions d’auteurs	12
1-1-3-1-Approches selon les théories de l’organisation	12
1-1-3-2- la culture d’entreprise : définitions d’auteurs	14
1-2-TYPOLOGIE DE LA CULTURE D’ENTREPRISE	17
1-2-1-La typologie de Denison et Spreitzer	17
1-2-1-1 La culture hiérarchique.....	17
1-2-1-2 La culture de marché	18
1-2-1-3 La culture de groupe	18
1-2-1-4-La culture adhocratique	18
1-2-2-Autre typologie	18
1-2-2-1-Culture de l’innovation	18
1-2-2-2-Culture orientée vers le résultat	19
1-2-2-3-Culture de l’adaptabilité.....	19
1-2-2-4-Culture orientée vers les valeurs	19
1-3-FONDEMENTS IDENTIFICATOIRES DE LA CULTURE D’ENTREPRISE	19
1-3-1-Caractéristiques de la culture d’entreprise	20
1-3-2-Les composantes de la culture d’entreprise	21
1-3-2-1-L’histoire.....	23
1-3-2-2-Les symboles	23
1-3-2-3-Levaleurs.....	24
1-3-2-4-Les mythes	25

1-3-2-5-Les héros	26
1-3-2-6-Les tabous	26
1-3-2-7-Les rites	26
1-3-3-Les niveaux de la culture d'entreprise	28
1-3-3-1 Les artefacts	28
1-3-3-2-Les valeurs d'une organisation	29
1-3-3-3- Les hypothèses (croyances).....	29
SECTION 02 : LES CONTEURS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	31
2-1-APPROCHE DIMENSIONNELLE ET FONCTIONNELLES DE LA CULTURE D'ENTREPRISE	31
2-1-1-Approches dimensionnelles	31
2-1-1-1- Au niveau interne de l'entreprise	31
2-1-1-2-Au niveau externe de l'entreprise	32
2-1-2-Approches fonctionnelles	33
2-1-2-1-Les fonctions internes.....	34
2-1-2-2-Les fonctions externes	34
2-2-1-Les objectifs de la culture d'entreprise.....	35
2-2-2- Les apports de la culture d'entreprise	36
2-2-2-1-Fidélisation des salariés.....	36
2-2-2-2-Recrutement de nouveaux talents	36
2-2-2-3-Meilleure intégration des collaborateurs	36
2-2-2-4-Meilleure cohérence interne.....	37
2-2-2-5-Amélioration des performances	37
2-3-PORTÉE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE.....	37
2-3-1-le rôle de la culture d'entreprise	37
2-3-1-1-Le rôle externe de la culture d'entreprise	38
2-3-1-2-Le rôle interne de la culture d'entreprise.....	39
2-3-2-L'importance de la culture d'entreprise	39
2-4-L'OCI (ORGANIZATIONAL CULTURE INVENTORY).....	40
2-4-1-L'OCI de Cooke et Lafferty « Entreprise Culture Inventory »	40
2-4-1-1-Les styles culturels	40
CONCLUSION.....	42
CHAPITRE II.....	43
L'INCORPORATION DE LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	43
INTRODUCTION.....	44
SECTION 01 : LE DEROULEMENT DE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	44
1-1-APERÇU SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	44
1-1-1-Définition de recrutement	44
1-1-2- Les objectifs du recrutement	45
1-2-DESCRIPTION DE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	46
1.2.1 les méthodes de recrutement	46
1-2-2-Les étapes de recrutement	46
1-2-2-1- La préparation du recrutement	46
1-2-2-2- La recherche des candidatures	48
1-2-2-3-La sélection des candidats	49

1-2-2-4- Accueil et intégration	52
1-3- LA MISE EN ŒUVRE DE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	53
1-3-1- les stratégies de recrutement	53
1-3-2-l'importance de recrutement	54
SECTION 02 : LA RELATION ENTRE LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LE RECRUTEMENT	56
2-1-LA CULTURE D'ENTREPRISE AU CŒUR DE RECRUTEMENT	56
2-1-1- impact et importance de la culture d'entreprise sur le recrutement	56
2-1-1-1-La marque employeur	56
2-1-1-2- L'attraction des candidats	56
2-1-1-3-La sélection des candidats	56
2-1-1-4- La rétention des employés.....	57
2-1-2- importance de la culture d'entreprise sur le recrutement	57
2-1-2-1-Attirer les candidats qui partagent les mêmes valeurs	57
2-1-2-2-Fidéliser les employés	57
2-1-2-3-Renforcer la marque employeur.....	57
2-1-2-4- Évaluer les candidats	58
2-1-3- la culture d'entreprise au cœur des enjeux de recrutement	58
2-1-3-1-Image de marque de l'entreprise	58
2-1-3-2-Alignement des valeurs	59
2-1-3-4-Rétention des employés.....	59
2-1-3-5-Cohésion et collaboration.....	59
2-2- LA MISE EN PLACE DE LA CULTURE DANS LE SERVICE DE RECRUTEMENT	60
2-2-1-La culture d'entreprise, un levier de recrutement et de fidélisation des collaborateurs	62
2-2-1-1-La culture d'entreprise, un véritable levier de recrutement	63
2-2-1-2-Attirer des candidats en adéquation avec la culture d'entreprise	64
2-2-1-3 -Culture d'entreprise et recrutement : évaluer les soft skills.....	64
2-2-1-4-La culture d'entreprise au service du recrutement	65
2-2-1-5-La culture d'entreprise au service de la fidélisation.....	66
2-2-2- l'utilisation de la culture d'entreprise en recrutement	67
2-2-2-1-Méthodes d'intégration de la culture d'entreprise dans le processus de recrutement	67
2-2-2-2-Évaluation de l'efficacité de l'utilisation de la culture d'entreprise en recrutement	69
2-2-3- une vraie culture d'entreprise pour mieux recruter et fidéliser.....	70
2-2-3-1-Identité et valeurs	70
2-2-3-2-Leadership exemplaire	70
2-2-3-3-Communication ouverte	71
2-2-3-4-Reconnaissance et récompenses	71
2-2-3-5- Développement et formation.....	71
2-2-3-6-Équilibre travail-vie personnelle.....	71
2-3- LE LIEN ENTRE LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LE RECRUTEMENT.....	72
2-3-1- recrutement pour la culture : comment identifier les candidats qui correspondent à la culture d'entreprise.....	72
2-3-2- l'influence de la culture d'entreprise sur le choix des candidats	73
CONCLUSION.....	74
CHAPITRE III	75
LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LE RECRUTEMENT AU NIVEAU DE NAFTAL (OUED AISSI)	75

INTRODUCTION	76
SECTION 1 : LA PRESENTATION, HISTORIQUE ET LES BRANCHES D'ACTIVITES DE L'ENTREPRISE NATAL	76
1- LA PRESENTATION DE NAFTAL	76
1-2- L'HISTORIQUE DE NAFTAL	76
1-2-1- La première étape (1980-1987)	77
1-2-1-1-La période du 6 avril 1980	77
1-2-1-2-La période du 5 février 1983	77
1-2-2-La deuxième étape (1987-1997)	78
1-2-3-1-La période du 17 novembre 1997	78
1-2-3-2-La période du 18 avril 1998	78
1-2-3-3-La période du 21 décembre 1999	79
1-2-3-4-La période du 29 juillet 2002	79
1-2-3-5-La période du 28 avril 2005	79
1-2-3-6-La période du 06 mai 2006	79
1-3-LES ACTIVITÉS DE NAFTAL	81
1-4-LES BRANCHES D'ACTIVITÉ DE NAFTAL ET LEURS MISSIONS	81
1-4-1-Branche carburants	82
1-4-2-La branche Commercialisation	82
1-4-2-1-Activité Réseau Station de Service	84
1-4-2-2-Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB)	84
1-4-3-La Branche GPL	84
1-5-LA PRÉSENTATION DU DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU	85
1-6-LES MISSIONS DU DISTRICT COMMERCIALISATION DE TIZI-OUZOU	85
1-6-1-Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district	85
1-6-2-Gérer, Organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, Lubrifiants, pneumatiques et autres produits spéciaux	85
1-6-3-Assurer le service après-vente auprès de la clientèle	85
1-6-4-Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district	86
1-6-5-Le respect de la réglementation	86
1-6-6- L'optimisation de l'utilisation des ressources internes	86
1-6-7-Tenir la comptabilité générale du district	86
1-6-8-Gérer les relations avec la clientèle	86
1-6-9-Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distribution carburants	86
1-7-L'ORGANISATION (ORGANIGRAMME) DU DISTRICT COMMERCIALISATION TIZI-OUZOU	87
1-8- LA CULTURE ET LE RECRUTEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL	91
1-8-1-la culture au niveau de NAFTAL	91
1-8-1-1-Rôle de l'État et Le style Pouvoir	91
1-8-1-2 La Bureaucratie	91
1-8-1-3-Emploi et sécurité	91
1-8-1-4-Responsabilité sociale	92
1-8-1-5-Formation et développement	92
1-8-1-6-Intégrité et éthique	92
1-8-1-7-Esprit d'équipe et collaboration	92
1-8-1-8-Sécurité et prévention des risques	92
1-8-2 Le recrutement au sein de NAFTAL	93
1-8-2-1-Les étapes du recrutement au sein de NAFTAL	93

SECTION 02 : DESCRIPTION DE L'ENQUETE ET ANALYSE DES RESULTATS.....	96
2-1- DESCRIPTION DE L'ENQUÊTE	96
2-2-PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	97
<i>2.2.1. Identification de personnes interrogées</i>	<i>97</i>
<i>2.2.2. Aspects relatifs à la culture de NAFTAL</i>	<i>97</i>
<i>2.2.3. Culture et recrutement</i>	<i>98</i>
CONCLUSION.....	104
ANNEXES.....	108
BIBLIOGRAPHIE	123

Résumé

L'objectif de notre travail est de confirmer l'existence d'une culture au sein des entreprises enquêtées et le lien présent entre la culture de l'entreprise et le recrutement.

De ce fait, notre étude est orientée vers une enquête auprès de l'entreprise publique NAFTAL. Conduit sous forme d'un guide d'entretien semi-directif. Par ailleurs, nous avons constaté que la culture d'entreprise est appliquée dans le processus de recrutement et qu'elle a un impact positif sur le recrutement, elle est avantageuse et garantit le bon fonctionnement des entreprises.

Mots clés : culture d'entreprise, recrutement , les valeurs, les rites, les mythes.

Abstract

The aim of our work is to confirm the existence of culture within the surveyed companies and the existing link between the corporate culture of the company and the recruitment.

Because of that, our study is oriented towards a survey of company NAFTAL conducted in the form of a directive semi interview guide. Furthermore, we have found that the corporate culture is applied in recruitment and that it has a positive impact on it. It is advantageous and guarantees the good functioning of companies.

Keywords: corporate culture, recruitment, values, rites, myths.