

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Nationale Supérieure De Management

ENSM. Pôle universitaire de KOLEA



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention d'un master académique

En « Management des ressources humaines »

Impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés

Cas : étude comparative entre l'entreprise algérienne DIAM-GRAIN et
l'entreprise néerlandaise AGRIFIRM

Elaboré par :

OMARI Soha

Encadré par :

Dr MOHAMMED EL HADJ Leila

Année : 2024 – 2025

Résumé

Dans un contexte où la performance des entreprises dépend de plus en plus de l'implication de leurs collaborateurs, la culture organisationnelle apparaît comme un levier essentiel de l'engagement des employés. Cette recherche s'intéresse à l'impact des différentes dimensions culturelles (valeurs, normes, leadership, conditions de travail, opportunités de développement et reconnaissance, ainsi que la résistance au changement) sur les formes d'engagement affectif, normatif et continu. À travers une étude comparative entre une entreprise algérienne (Diam-Grain SPA) et une entreprise néerlandaise (Royal Agrifirm), et en adoptant une approche mixte (Quantitative et qualitative), les résultats révèlent que le leadership, les conditions de travail et les opportunités de développement et reconnaissance sont des facteurs majeurs d'engagement dans le contexte Algérien, tandis que les opportunités de développement et la reconnaissance dominent légèrement dans le cas Néerlandais. Ces constats mettent en lumière à la fois des pratiques universelles et des spécificités culturelles à prendre en compte dans la gestion des ressources humaines.

Mots clé : La culture organisationnelle, Engagement des employé, Leadership, Conditions de travail, développement et reconnaissance.

Abstract:

In a context where company performance increasingly depends on employee involvement, organizational culture emerges as a key driver of employee engagement. This research focuses on the impact of various cultural dimensions—such as values, norms, leadership, working conditions, opportunities for development and recognition, and resistance to change—on affective, normative, and continuance forms of engagement. Through a comparative study between an Algerian company (Diam-Grain SPA) and a Dutch company (Royal Agrifirm), and by adopting a mixed-method approach (quantitative and qualitative), the findings reveal that leadership, working conditions, and development and recognition opportunities are major engagement factors in the Algerian context. In contrast, development opportunities and recognition slightly dominate in the Dutch case. These findings highlight both universal practices and cultural specificities that must be considered in human resource management.

Keywords: Organizational culture, Employee engagement, Leadership, Working conditions, Development and recognition.

الملخص:

في سياق أصبحت فيه أداءات الشركات تعتمد بشكل متزايد على مدى انخراط الموظفين، تُعد الثقافة التنظيمية رافعة أساسية لتعزيز التزام العاملين. تهتم هذه الدراسة بتأثير مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، المعايير، القيادة، ظروف العمل، فرص التطوير والاعتراف، والمقاومة للتغيير) على أشكال الالتزام الثلاثة: العاطفي، والمعياري، والاستمراري. من خلال دراسة مقارنة بين شركة جزائرية (ديام-غراين SPA) وشركة هولندية (رويال أغريفيروم)، وباعتماد منهجية مزدوجة (كمية ونوعية)، كشفت النتائج أن القيادة، وظروف العمل، وفرص التطوير والاعتراف تُعد من العوامل الأساسية للالتزام في السياق الجزائري، في حين أن فرص التطوير والاعتراف تهيمن بشكل طفيف في الحالة الهولندية. تُبرز هذه النتائج وجود ممارسات عالمية مشتركة، إلى جانب خصوصيات ثقافية ينبغي أخذها بعين الاعتبار في تسيير الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التزام الموظفين، القيادة، ظروف العمل، التطوير والاعتراف.

Remerciements

Au nom de mon Créateur, Celui qui facilite mes affaires et protège mes actions, à Toi la louange et la gratitude du début à la fin. « El Hamdouli'Llah ».

Ce travail est le fruit de mes efforts personnels, de ma persévérance et de mon engagement, je rends grâce pour le chemin parcouru et les leçons tirées de chaque étape.

Je tiens à remercier sincèrement Madame MOHAMMED EL HADJ Leila, mon encadrante universitaire, pour son soutien constant, ses conseils éclairés et sa bienveillance. Sa disponibilité et son accompagnement ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également les membres du jury, ainsi que l'ensemble du corps professoral de l'École Nationale Supérieure de Management, pour la qualité de leur enseignement et leur accompagnement tout au long de ma formation.

Mes remerciements vont à Monsieur ABDESSELAM Nour-Eddine, Directeur Général du groupe Diam-Grain, pour son accueil, sa confiance et son accompagnement tout au long de mon stage, ainsi qu'à tous les collaborateurs pour leur accueil et leur contribution.

Merci aux responsables de la filiale Beta-Feed, en particulier à mon cher frère OMARI Abdelhak, pour son soutien indéfectible et sa présence précieuse.

Je remercie également Monsieur SCHOON Olivier, Responsable RH de l'entreprise néerlandaise, pour son accompagnement, ainsi que Monsieur TASLI Dan, Directeur de la filiale commune Agrifirm-Diam-Grain, et Madame HADJ-SADOK Nesrine, Responsable RH, pour leur aide précieuse. Merci à tout le staff de la Business Unit Ruminant et à toutes les personnes ayant contribué à la réussite de cette recherche.

Du fond du cœur, je remercie mes parents :

À mon père, pour ses sacrifices, sa sagesse et sa foi en moi.

À ma mère, pour son amour infini, sa tendresse et ses prières qui m'accompagnent.

Merci à mon frère pour son soutien, à mes sœurs OMARI Sarah et Noha pour leur présence affectueuse, et à mes petits neveux pour leurs sourires qui illuminent ma vie.

Enfin, merci à toutes mes amies pour leur soutien constant.

À vous toutes et tous, merci du fond du cœur.

OMARI Soha

Table des matières

Résumé	II
Abstract:	III
:الملخص.....	IV
Remerciements	IV
Table des matieres	V
Liste des tableaux	VI
Liste des figures.....	VIII
Listes des abréviations, sigles et acronymes :.....	IX
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
Introduction	6
Section 1 : Revue de la littérature	6
1.1 La culture organisationnelle	6
1.2 L’engagement des employés	8
1.3 La culture organisationnelle et l’engagement des employés	11
Section2 : Cadre conceptuel	14
2.1 Culture organisationnelle	14
2.1.1 Définition de la culture organisationnelle	14
2.1.2 L’émergence du concept de culture organisationnelle	15
2.1.3 Les composantes de la culture organisationnelle	15
2.1.4 Les types de culture organisationnelle : plusieurs modèles étudiés par des chercheurs	17
2.1.5 La contribution de la culture d’entreprise dans l’organisation	20
2.1.6 Mesure de la culture organisationnelle	21
2.2 Engagement des employés	21
2.2.1 Concept définitionnel de l’engagement	22
2.2.2 Les 3 dimensions de l’engagement selon Meyer et Allen	23
2.2.3 Les conséquences de l’engagement sur l’entreprise	24
2.2.4 Les facteurs clés de succès pour une organisations engageante	25
2.2.5 Mesurer l’engagement des employés	27
2.3 La culture organisationnelle et l’engagement des employés	27
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXT ORGANISATIONNEL ..	29
Introduction	30
Section 01 : Cadre méthodologique	30
1.1 Epistémologie de l’étude	30
1.2 Etude comparative	31

1.3 Démarche méthodologique	31
1.3.1 Approche quantitative	31
1.3.2 Approche qualitative	35
Section 02 : Contexte organisationnel	41
2.1 Présentation de l'entreprise DIAM-GRAIN	41
2.1.1 Les filiales de DIAM-GRAIN	41
2.1.2 Présentation du terrain de stage et état des lieux : DIAMGRAIN SPA (BETA FEED).....	42
2.1.3 Observations sur l'états des lieux lors de mon stage pratique	44
2.1.4 Documentation interne	46
2.2 Présentation de l'entreprise ROYAL AGRIFIRM	49
2.2.1 Historique	49
2.2.2 Identité du groupe Royal Agrifirm	49
2.2.3 La division du Groupe	49
2.2.4 Terrain du stage : BU Ruminant NL.....	50
2.2.5 Observations sur l'états des lieux lors de mon stage pratique	51
2.2.6 Documentation interne	53
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	55
Introduction :	56
Section1 : Analyse des données	56
1.1 Analyse des données quantitatives	56
1.1.1 Entreprise Beta Feed	56
1.1.2 Entreprise Agrifirm BU Ruminant	71
1.2 Analyse des données qualitative	86
1.2.1 Verbatim	86
1.2.2 Analyse des données à l'aide du logiciel NVIVO	90
Section 2 : Discussion des résultats	105
2.1 Tableau comparatif	105
2.2 Les recommandations	112
2.3 Comparaison avec les études antérieures	115
CONCLUSION GENERALE.....	117
Bibliographie.....	121
Annexe	126

Liste des tableaux

Tableau 1 : Interprétation des scores moyens selon l'échelle de Likert	32
Tableau 2 : statistiques de fiabilités	34
Tableau 3 : Planning des entretiens pour les responsables de Beta Feed	38
Tableau 4 : Planning des entretiens pour l'équipe néerlandaise de Royal Agrifirm.	39
Tableau 5 : Catégories de questions sur l'engagement	54
Tableau 6 : Profil des répondants	56
Tableau 7 : résultats test de normalité pour l'entreprise algérienne	63
Tableau 8 : test de normalité pour la partie néerlandaise	63
Tableau 9 : résultats du test de H1	64
Tableau 10 : résultats du test de H2	65
Tableau 11 : résultats du test de H3	66
Tableau 12 : Résultats de test de H4	67
Tableau 13 : résultats du test de H5	68
Tableau 14 : résultats du test de H6	69
Tableau 15 : résultats de la régression linéaire multiple	70
Tableau 16 : la répartition de l'échantillon	72
Tableau 17 : Résultats du test H1	78
Tableau 18 : Résultats du test H2	79
Tableau 19 : résultats du test H3	80
Tableau 20 : résultats du test H4	81
Tableau 21 : résultats du test H4	82
Tableau 22 : résultats du test H6	83
Tableau 23 : résultats de la régression linéaire multiple	84
Tableau 24 : Fréquence des mots	91
Tableau 25 : Fréquence des mots	97
Tableau 26 : comparaison des résultats obtenue de chacune des entreprises.	106

Liste des figures

Figure 1 : la manifestation « Onion » de la culture : différents niveaux de profondeur.	16
Figure 2 : Les modèles de culture organisationnelle de Handy.	18
Figure 3 : Le cadre des valeurs concurrentes.	19
Figure 4 : Modèle conceptuel	28
Figure 5 : Organigramme de Beta Feed	44
Figure 6 : le sommaire du règlement intérieur de Diam-Grain.	46
Figure 7 : La division du Groupe ROYAL AGRIFIRM	49
Figure 8 : Organigramme de la BU Ruminant :	51
Figure 9 : La répartition de l'échantillon selon le genre.	58
Figure 10 : répartition de l'échantillon selon l'âge des collaborateurs	59
Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon leurs anciennetés	59
Figure 12 : La répartition de l'échantillon selon le secteur dans lequel ils sont liés	60
Figure 13 : La répartition de l'échantillon selon le genre	73
Figure 14 : La répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge	73
Figure 15 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	74
Figure 16 : la répartition de l'échantillon selon le secteur dans lequel ils sont liés.	75
Figure 17 : Nuage des mots	91
Figure 18 : Arbre des mots	92
Figure 19 : Nuage des mots	97
Figure 20 : arbre des mots	98

Listes des abréviations, sigles et acronymes :

AEOS: Annual engagement organization Survey.

ALG : Algérie.

BU : business unit.

CO : culture organisationnelle.

EE : engagement des employés

GDS : gestionnaire des stocks.

HSE : hygiène, santé, sécurité.

KPI : key performance indicators.

NL : Nertherlands.

PDG : président directeur général.

R&D : recherche et développement.

REEL : valeurs de l'entreprise algérienne : respect, engagement, éthique et loyauté.

RH : ressources humaines.

SARL : société à responsabilité limitée.

Smart : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini

STAR : valeurs de l'entreprise néerlandaise : sharp, together, ambitious, responsible.

SPA : société par action.

UAB : usine d'aliments de bétail.

INTRODUCTION GENERALE

Le monde du travail de nos jours connaît une transformation complexe, un environnement marqué par une mondialisation croissante (House , Hanges , Javidans , Dorfmann, & Gupta, 2004), une concurrence intense et une évolution des technologies, les entreprises doivent faire face à des défis multiples. L'accès aux marchés devient de plus en plus complexe, face à cette pression externe les organisations sont dans l'obligation de doubler leurs efforts pour rester compétitives et assurer leur pérennité. Dans ce contexte turbulent, la loyauté des employés tend à s'éroder (TRAN thi Ai, 2017), les collaborateurs au-delà d'un simple emploi, ils cherchent également un sens, une reconnaissance, un équilibre entre vie professionnelle et personnelle etc., et c'est là où la ressource humaine joue un rôle important, aujourd'hui les ressources humaines s'élargissent considérablement, il ne s'agit plus de gérer uniquement les effectifs, mais plutôt d'attirer les meilleurs talents, et surtout fidéliser ses collaborateurs, et donc travailler sur une marque employeur forte.

Un autre phénomène émerge comme enjeu majeur : engagement des employés qui constitue aujourd'hui un enjeu central pour les entreprises, car il est étroitement lié à la performance globale de l'entreprise, un employé engagé est plus productif, plus créatif et plus impliqué. A l'inverse, le désengagement peut entraîner une baisse de rendement, un turnover élevé et une détérioration du climat social. (Danny Tungisa Kapela & Sabine Pohl, 2017)

Cette crise de désengagement s'explique souvent par un manque de soutien organisationnel perçu par les employés. Pour y remédier, il est important de mettre en place un environnement de travail sain, stimulant et bienveillant, qui doit s'ancrer dans une culture organisationnelle forte, cohérente et partagée, qui soutient le développement personnel et collectif, renforce le sentiment d'appartenance, et surtout alimente la motivation intrinsèque et extrinsèques des individus. (Blau, P.M., 1964)

Des lors, la culture organisationnelle apparaît comme un levier stratégique pour favoriser l'engagement des employés, et par conséquent contribue à la pérennité et la compétitivité des entreprises. Les approches en matière de culture organisationnelle et de gestion des ressources humaines varient toutefois d'un contexte national à l'autre. Les Pays-Bas, par exemple, se distinguent par une forte attention portée au bien-être des collaborateurs, une culture du compromis profondément ancrée, et une valorisation de l'autonomie individuelle (CHARHADDINE, 2024). Cette orientation contribue à la résilience des organisations néerlandaises, qui parviennent à conjuguer la flexibilité du marché du travail et maintien de la cohésion sociale (BONY, 2008, pp. 251–266). À l'inverse, l'entreprise algérienne est souvent confrontée à un décalage entre ses structures organisationnelles, souvent rigides et

bureaucratiques, et les valeurs culturelles des salariés, encore insuffisamment prises en compte. Ce hiatus peut freiner l'engagement, alors même qu'une meilleure intégration du tissu culturel local offrirait un potentiel considérable de motivation et d'innovation. (Mercure, 1997, p. 185)

Dans cette optique, une étude comparative entre une entreprise néerlandaise et une entreprise algérienne permettra non seulement de mieux comprendre l'impact du contexte culturel sur les dynamiques d'engagement, mais aussi de mettre en lumière des pratiques inspirantes susceptibles d'être transférées ou adaptées.

A travers cette recherche, l'objectif est de répondre à la problématique suivante :

Dans quel mesure la culture organisationnelle impact-t-elle l'engagement des employés dans le secteur industriel algérien et néerlandais ?

De la problématique découlent les six hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Impact des valeurs de l'entreprise sur l'engagement des employés.

Hypothèse 2 : Impact des normes et règles organisationnelles sur l'engagement des employés.

Hypothèse 3 : Impact du leadership sur l'engagement des employés.

Hypothèse 4 : Impact des conditions de travail et bien-être sur l'engagement des employés.

Hypothèse 5 : Impact des opportunités de développement et reconnaissance sur l'engagement des employés.

Hypothèse 6 : Impact des changements organisationnels sur l'engagement des employés.

Cette étude poursuit plusieurs objectifs interdépendants ; en premier lieu permet de me spécialiser dans un domaine clé des ressources humaines et approfondir ma compréhension des différentes dimensions fondamentales de la culture organisationnelle et leur rôle dans l'engagement des employés.

Aussi, comparer deux entreprises, l'une algérienne où la hiérarchie est fortement marquée et le management est plus directif, l'autre néerlandaise caractérisée par une structure décentralisée et un style participatif, à travers cela on cherche à : Identifier les pratiques universelles qui, quelles que soit les cultures nationales, renforcent l'engagement affectif, normatif et continu des employés.

Détecter les spécificités propres à chaque contexte et tester les relations entre les dimensions culturelles et les différentes formes d'engagement dans deux univers socioculturels différents.

Enfin, ces analyses ont une portée pratique : elles visent à outiller les managers et responsables pour qu'ils adaptent leurs pratiques de gestion aux attentes des employés, tout en s'inspirant des bonnes pratiques universelles dégagées de l'étude.

Le présent travail est structuré en trois chapitres, dans le premier chapitre nous aborderons le cadre théorique, qui est divisé en deux sections, une liée à la revue de la littérature qui contient des études antérieures traitent des sujets similaires à notre recherche, et la seconde exposera le cadre conceptuel qui porte des concepts de base sur la culture organisationnelle, l'engagement des employés et le lien entre les variables. Le deuxième chapitre composé en deux sections également nous trouverons le cadre méthodologique adopté pour la recherche à savoir la démarche méthodologique, les outils de méthode de collecte des données et méthodes d'analyse des données, la deuxième section présente le terrain d'étude des deux entreprises, Algérienne et Néerlandaise.

Enfin, le troisième chapitre est consacré à l'analyse des résultats, il se divise en deux sections : la première expose les résultats de l'enquête quantitative et qualitative issues des entretiens, et la deuxième propose une discussion croisée des résultats, accompagnée de recommandations pratiques visant à renforcer l'engagement des employés à travers la culture organisationnelle.

CHAPITRE I : REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Introduction

A travers ce chapitre, nous allons présenter une revue de la littérature et une introduction de l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés, qui sera divisée en deux sections ; dans la première section, nous allons passer en revue, les études antérieures de nombreux chercheurs sur la culture organisationnelle et l'engagement des employés. Ensuite dans la deuxième section nous allons aborder tous les concepts de base pertinents liés aux sujets.

Section 1 : Revue de la littérature :

La revue de la littérature est basée sur une revue des livres, des articles scientifiques, et toutes autres sources liées à une étude, dont le processus commence par une description et un résumé. L'objectif de cette revue est de fournir un aperçu des sources qui ont été explorées dans l'étude sur un sujet particulier et de montrer aux lecteurs comment la recherche s'inscrit dans un champ plus vaste.

Afin de préparer notre revue de la littérature pour bien comprendre les concepts et les éléments de notre travail, nous allons voir plusieurs articles couvrant les concepts de notre thématique, intitulés « Impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés ».

1.1 La culture organisationnelle :

Les organisations représentent l'une des principales composantes de la société. Au fil de leur création et de leur évolution, une culture organisationnelle spécifique se développe progressivement. Celle-ci vise à renforcer l'unité et la cohésion au sein de l'organisation, tout en encourageant l'enthousiasme et l'esprit d'innovation chez les employés, dans le but d'optimiser la performance économique de l'entreprise. (RASAK , 2022, p. 1)

Dans cette partie, nous allons aborder quelques études portant sur la culture d'entreprise, afin de mieux comprendre son rôle, ses composantes et son impact sur la performance organisationnelle.

Dans leur article intitulé « L'INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES LE CAS DES ENTREPRISES INFORMATIQUES VIETNAMIENNES » (TRAN thi Ai, 2017) s'inscrivent dans une démarche méthodologique quantitative mettant en avant un questionnaire administré à 2000 salariés dont 734 seront exploités pour d'analyse, dans le cadre des entreprises informatiques vietnamiennes composées au total de 30 entreprises, pour analyser l'association entre la

culture organisationnelle et l'intention de rester dans leurs entreprise. Pour cela, les données obtenues ont fait l'objet d'une série d'analyses sous SPSS 16.0 et AMOS 21.0 d'une approche méthodologique aboutissant à une recherche par analyse factorielle exploratoire de l'outil connectant sa pertinence comme élément du modèle, suivie d'une analyse factorielle confirmatoire facilitant la validation de l'outil de mesure et en dernier temps d'une spécification modélisée en équations structurelles. Les résultats issus de l'analyse montrent que la culture organisationnelle a pour effet de rendre l'intention de rester la volonté des salariés envers leurs entreprises dans les seuls cas de satisfaction recherchée au travail y compris des employés impliqués socialement. De plus, les différentes dimensions culturelles (clan, adhocratie, hiérarchie et marché) présentent des effets contrastés sur ces variables

Dans l'article intitulé « The Roles of Organizational Culture in Organizational Productivity » (OLUWASEUN, 2018) le but est d'examiner les rapports existants entre la culture organisationnelle et la productivité dans le cadre du travail. Sa méthodologie est quantitative et consiste à administrer un questionnaire à un échantillon de 212 employés parmi une population de 475, parmi lesquels 152 sont sélectionnés au final pour des analyses de corrélations dans SPSS. Pour les résultats, la culture marchée paraît avoir un lien particulièrement déterminant avec la performance ($r=0.489$, $p<0.001$) alors que la culture hiérarchique aurait potentiellement une impaction moindre dans l'efficacité ($r=0.328$, $p<0.001$), et la culture clan, avec sa propension à la coopération et à la récompense collective, une influence manifeste sur la performance des individus ($r=0.778$, $p<0.001$). Les managers sont invités à promouvoir les échanges ouverts de manière à favoriser la communication et la récompense de l'innovation pour modifier la productivité de l'entreprise, ce qui devrait indubitablement accroître son niveau de performance, en somme.

Dans leurs recherches « La culture organisationnelle et sa relation avec la mise en œuvre du développement durable » (ALLOUTI & BENKIHOU, 2021) tentent d'analyser la culture organisationnelle au sein de la mairie d'Ain El-Melh et de son lien avec la mise en œuvre du développement durable. Ce travail de terrain a été mené au sein de l'effectif de 144 employés du siège dans le cadre d'une enquête de type exhaustif. Le cadre descriptif a permis de déterminer des outils de mesure appropriés aux différentes dimensions de la culture organisationnelle et aux différentes variables permettant d'évaluer la mise en œuvre du développement durable, eux-mêmes validés puis leur fiabilité a été vérifiée via le logiciel SPSS et différents outils statistiques. Les résultats de cette étude mettent en évidence une

relation significative entre les dimensions de la culture organisationnelle (valeurs de justice, d'appartenance, de coopération et de respect), tant au niveau individuel que collectif, et le développement durable

L'article suivant intitulé "Organizational Culture and Leadership Development : A Human Resources Review of Trends and Best Practices » (Adeniyi, 2024) interroge dans les entreprises, les relations entre la culture organisationnelle et le développement du leadership. La proposition consiste notamment à interroger les tendances et les pratiques des ressources humaines pour créer les conditions d'un travail performant. Les méthodes reposent sur une revue générale des études récentes dans les voix touchant à l'évolution de l'organisation du travail, dans lesquelles le télétravail, la diversité et l'intégration des technologies sont souvent cités. Les données sont analysées au moyen d'une analyse croisée entre les modèles de leadership et les stratégies de la culture. Les résultats font apparaître que l'alignement stratégique entre la culture organisationnelle et le leadership constitue un levier favorisant l'engagement des employés et la performance de l'ensemble. L'accent est mis sur la nécessité d'une culture inclusive, de leaders agiles et émotionnellement intelligents, de la mise en place de processus d'apprentissage permanents pour assurer la résilience nécessaire pour répondre aux évolutions liées au travail.

Dans l'ouvrage « Management » le chapitre 9 intitulé « *Les cultures organisationnelles* » (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019) met en évidence le rôle central de la culture organisationnelle dans la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs et à influencer la motivation et la performance des employés. La culture organisationnelle est dynamique et évolue sous l'influence des managers, des employés et des pressions externes, rendant son identification complexe. Un suivi régulier est donc nécessaire pour en saisir les évolutions. L'éthique et la morale des individus et des équipes jouent également un rôle clé dans l'émergence d'une culture spécifique, notamment à travers la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, les managers doivent intégrer des codes de conduite éthiques pour assurer un impact positif de l'organisation sur son environnement.

1.2 L'engagement des employés :

Dans leur article "Le pilotage de l'engagement : entre mesure et action, comment l'engagement des collaborateurs est-il piloté dans nos organisations ?", (Benoit , Estelle , & Emilie , 2015) cherchent à comprendre comment les entreprises mesurent et gèrent l'engagement des employés afin d'optimiser leur performance et leur bien-être. L'étude vise à identifier les outils et méthodes utilisés par les organisations, ainsi que les freins et leviers

du pilotage de l'engagement. Pour cela, les auteurs ont adopté une approche qualitative, combinant une revue de littérature et des entretiens semi-directifs avec des professionnels des ressources humaines. L'analyse des données, basée sur une comparaison thématique des discours, révèle que si l'engagement est reconnu comme un facteur clé de performance et de rétention des talents, sa mesure reste complexe et hétérogène. Les résultats montrent que les entreprises utilisent principalement des enquêtes internes, des entretiens et des indicateurs RH, mais que ces outils sont souvent perçus comme insuffisants pour appréhender pleinement la dynamique de l'engagement. De plus, les actions mises en place pour favoriser l'engagement (reconnaissance, culture d'entreprise, développement professionnel) sont parfois limitées par des contraintes budgétaires, un manque de suivi ou une culture managériale peu adaptée.

Dans l'ouvrage « *engagement 4.0* » le chapitre 14 intitulé "*Évaluer les Profils d'Engagement*" (Coulaty, Évaluer les profils d'engagement. Dans *Engagement 4.0*, 2018) vise à analyser les différents types d'engagement des employés en milieu professionnel. L'étude repose sur un questionnaire comprenant 100 affirmations permettant d'évaluer plusieurs dimensions de l'engagement : global, individuel, territorial et futur. Les données recueillies sont analysées à travers un système de notation qui attribue un score à chacun des huit profils d'engagement identifiés (pyromane, touriste, 35h, dilemme, bâtisseur, alchimiste, burn-out, fanatique). L'analyse permet d'identifier les moteurs et les freins de l'engagement afin d'optimiser la gestion des équipes et les trajectoires professionnelles. Les résultats montrent que l'engagement est un phénomène dynamique et multidimensionnel, influencé par des facteurs individuels et organisationnels.

L'ouvrage « *engagement 4.0* » dans le chapitre 17 (Coulaty, Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans *Engagement 4.0*, 2018) Explore les éléments essentiels pour favoriser l'engagement des employés au sein des organisations. L'étude repose sur une analyse des modèles théoriques existants, notamment le Sustainable Body-and-Mind Engagement (SBME) et les recherches de Keller et Price (2011) sur la santé organisationnelle. La méthodologie utilisée s'appuie sur une revue de littérature et des études de cas d'entreprises performantes. Les données sont analysées à travers six facteurs clés : l'environnement économique et social, le modèle organisationnel, le leadership, la culture et les valeurs partagées, la gestion des talents et la performance collective. Les résultats montrent que l'engagement des employés est favorisé par une vision claire, une culture forte,

des leaders compétents et des systèmes de reconnaissance adaptés, soulignant ainsi l'importance d'une approche intégrée et stratégique de l'engagement

L'article "*L'influence de l'engagement organisationnel sur la rétention des employés : L'effet modérateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles*" (DOGHRI, 2018) examine la relation entre les différentes formes d'engagement organisationnel (affectif, normatif et calculé) et l'intention des employés de quitter l'entreprise, en intégrant la congruence des valeurs comme variable modératrice. L'étude repose sur une enquête menée auprès de 200 salariés tunisiens, utilisant des questionnaires basés sur des échelles validées de l'engagement organisationnel, de l'intention de quitter et de la congruence des valeurs. L'analyse statistique, réalisée avec SPSS et AMOS, inclut des analyses exploratoires, confirmatoires et structurelles. Les résultats montrent que l'engagement affectif et normatif réduisent l'intention de quitter, tandis que l'engagement calculé l'accroît. La congruence des valeurs modère ces effets, renforçant l'impact de l'engagement normatif et atténuant ceux de l'engagement affectif et calculé. L'étude souligne ainsi l'importance de l'alignement des valeurs organisationnelles et individuelles pour favoriser la rétention des employés.

Dans son article "*Engagement des collaborateurs et performance globale des entreprises : revue de la littérature*" (NAIM, 2021) examine la relation entre l'engagement des employés et la performance organisationnelle. L'étude repose sur une revue systématique de la littérature théorique et empirique, analysant des recherches publiées entre 2002 et 2022. La méthodologie inclut une analyse bibliométrique et une classification des études en fonction de leurs approches conceptuelles et méthodologiques. Les données sont synthétisées à travers des catégories identifiant les antécédents, les conséquences et les modèles d'engagement. Les principaux résultats indiquent que l'engagement des employés est un facteur clé influençant la performance globale des entreprises, incluant la productivité, la satisfaction client et la rétention du personnel. L'étude met en évidence l'importance des stratégies de gestion des ressources humaines pour favoriser un environnement engageant et propose des pistes de recherche futures pour approfondir la compréhension de cette relation.

L'article "*Soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés : le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse*" de (Danny Tungisa Kapela & Sabine Pohl, 2017) analyse l'influence du soutien organisationnel, de la qualité des relations leader-membre et du soutien social sur l'engagement affectif et la satisfaction au travail, en intégrant la

pauvreté laborieuse comme modérateur. L'étude repose sur un échantillon de 367 employés d'une entreprise publique à Kinshasa et s'appuie sur la théorie de l'échange social. Les données ont été recueillies via des questionnaires mesurant le soutien perçu, la relation leader-membre, la qualité des solidarités sociales, l'engagement affectif et la satisfaction au travail. L'analyse statistique (régressions multiples avec SPSS et AMOS) révèle que le soutien organisationnel et la relation leader-membre influencent positivement l'engagement affectif, mais que seule cette dernière est liée à la satisfaction au travail. La pauvreté laborieuse modère négativement l'effet des solidarités sociales sur la satisfaction, suggérant que les employés les plus pauvres perçoivent ce soutien externe comme insuffisant pour compenser leurs difficultés professionnelles.

Dans leurs articles « *L'Effet de l'Éthique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Établissements de l'Enseignement Supérieur* » (CHENINI , BOUMESBAH , & GADRA , 2023) analyse l'impact de l'éthique managériale sur l'engagement organisationnel des employés de l'École Supérieure de Management ESM Tlemcen. L'étude repose sur une enquête quantitative réalisée auprès de 99 employés, et les données ont été analysées à l'aide des logiciels SPSS et Smart PLS. L'analyse a porté sur trois dimensions de l'engagement organisationnel : affectif, normatif et de continuité. Les résultats montrent un impact positif significatif de l'éthique managériale sur l'engagement affectif et normatif des employés, tandis que l'engagement de continuité n'est pas influencé. L'étude met également en évidence l'importance du climat éthique, qui favorise la performance individuelle et collective des employés.

1.3 La culture organisationnelle et l'engagement des employés :

L'article "*Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Effectiveness*" (Hema, Dhananjay , & Ria , 2023) un article qui explore l'influence de la culture organisationnelle sur l'engagement et l'efficacité des employés. L'étude vise à analyser comment les éléments de la culture d'entreprise à savoir la communication, le leadership, le développement personnel, etc. affectent ces deux aspects clés de la performance organisationnelle. La méthodologie repose sur une étude descriptive avec une enquête menée auprès de 106 employés sélectionnés aléatoirement parmi une population de 500, utilisant un questionnaire structuré. Les données ont été analysées à l'aide d'outils statistiques comme le test de fiabilité (Alpha de Cronbach = 0,890) et l'analyse factorielle confirmatoire. Les résultats montrent une corrélation positive significative entre la culture organisationnelle et l'engagement des employés ($r=0,499$, $p<0,05$) ainsi qu'avec leur efficacité ($r=0,813$,

$p < 0,05$). L'étude conclut que les entreprises favorisant une culture positive et inclusive stimulent l'engagement, améliorent la performance et renforcent la fidélité des employés.

L'article "*The Role of Organizational Culture in Driving Employee Engagement : Insights and Implications*" (S. Pougajendy, A. Mathiazhagan, & A. Karunamurthy, 2024) montre l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés. L'étude vise à analyser comment les valeurs, les styles de leadership et les pratiques en entreprise influencent la motivation et la rétention des employés. La recherche repose sur une approche mixte, combinant méthodes qualitatives et quantitatives, incluant des enquêtes et des analyses de tendances organisationnelles. Les données ont été traitées via des outils statistiques et des analyses de corrélation. Les résultats montrent qu'une culture positive, fondée sur la communication ouverte, la reconnaissance et l'alignement des valeurs, améliore l'engagement des employés, tandis qu'une culture marquée par le manque de clarté et de reconnaissance entraîne un désengagement et un fort turnover. L'étude souligne le rôle clé du leadership dans la création d'un environnement de travail inclusif et recommande des stratégies telles que le renforcement du leadership participatif, l'intégration du digital pour le suivi de l'engagement et la promotion de la diversité et de l'équité.

L'article "*The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Productivity in the Workplace. Literature Review*" (Abdelmajid Idris , Eka , & Djudiyah, 2024) examine le lien entre la culture organisationnelle, l'engagement des employés et la productivité. L'objectif est d'explorer comment la culture d'entreprise influence l'implication des employés et leur performance globale. L'étude repose sur une revue de littérature approfondie, incluant des recherches empiriques et des études de cas. Les données ont été analysées en utilisant des approches mixtes, avec une extraction d'informations à partir de bases de données académiques. Les résultats montrent que les entreprises avec une culture organisationnelle forte, caractérisée par des valeurs claires, un leadership transparent et une communication efficace, favorisent un engagement accru des employés, ce qui améliore la productivité et la satisfaction au travail. À l'inverse, des cultures ambiguës ou mal définies entraînent un désengagement et une baisse des performances. L'étude conclut que les organisations doivent promouvoir une culture positive axée sur la reconnaissance, le développement professionnel et l'alignement des valeurs pour optimiser l'engagement et la productivité.

L'article "*The Role of Organizational Culture on Employee Engagement*" (BILALLI ABDURAIMI, MUSTAFI, & ISLAMI, 2023) vise à examiner l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés en République de Macédoine du Nord. L'objectif est d'analyser la relation entre les composantes de la culture organisationnelle et trois dimensions de l'engagement : la vigueur, le dévouement et l'absorption. L'étude repose sur une enquête menée auprès de 152 employés de l'éducation secondaire publique. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, avec des tests statistiques et des analyses de régression. Les résultats indiquent que plusieurs composantes de la culture organisationnelle, telles que l'autonomie, l'orientation externe et la coopération interservices, ont un effet positif significatif sur l'engagement des employés. En revanche, une culture organisationnelle rigide ou mal définie diminue l'implication des employés. L'étude conclut que promouvoir une culture organisationnelle flexible et participative améliore l'engagement et la satisfaction des employés, renforçant ainsi la performance organisationnelle globale.

L'article "*The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks*" (Al Shehri, McLaughlin, Al-Ashaab, & Hamad, 2017) qui analyse l'influence de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés dans le secteur bancaire saoudien. L'objectif est d'identifier les éléments culturels qui favorisent ou inhibent l'engagement des employés. L'étude repose sur une approche qualitative utilisant la théorie ancrée (grounded theory). La collecte de données a été réalisée via des entretiens avec 28 managers et subordonnés dans 7 banques saoudiennes. L'analyse a été effectuée par codage et catégorisation des réponses, complétée par une discussion en groupe focalisé. Les résultats montrent que les principaux facteurs favorisant l'engagement sont la formation et le développement, la communication organisationnelle, la reconnaissance et les récompenses. À l'inverse, les règles strictes, l'influence de la culture islamique (transactions sans intérêt, séparation des sexes) et le manque d'opportunités de développement freinent l'engagement. L'étude souligne l'importance pour les banques saoudiennes de mettre en place des politiques favorisant une culture inclusive et motivante pour améliorer la satisfaction et la performance des employés.

A partir de la revue de littérature et des études menées par ces chercheurs, quatre dimensions principales ont été identifiées afin d'étudier leurs impacts sur l'engagement des employés : il s'agit donc des valeurs de l'entreprise, le leadership, (les normes et règles organisationnelles) et (opportunités de développement et reconnaissance).

Section2 : Cadre conceptuel :

Dans cette section, nous allons présenter les principaux concepts autour de la **culture organisationnelle**, de **l'engagement des employés**, ainsi que les **liens conceptuels** et empiriques qui les relient. L'objectif est de poser les bases théoriques qui permettront d'analyser la manière dont la culture d'entreprise peut impacter le niveau d'engagement des employés.

2.1 Culture organisationnelle :

Comprendre et agir sur la culture organisationnelle représente l'un des défis les plus complexes pour un manager, en raison de sa nature à la fois intangible, évolutive et profondément enracinée (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019), les cultures nationales permettent de différencier les individus d'un pays à un autre, de la même manière les cultures organisationnelles distinguent les employés d'une entreprise de ceux d'une autre. (TRAN thi Ai, 2017), dans une première section, nous définirons le concept « culture organisationnelle », ainsi que ses composantes.

2.1.1 Définition de la culture organisationnelle :

On peut définir la culture d'entreprise comme le regroupement de comportements, de valeurs, de normes, de croyances et de systèmes que partagent les membres d'une organisation, qui influencent leur façon de travailler et leurs interactions. (TRAN thi Ai, 2017, p. 50) Elle se manifeste à travers des productions matérielles et symboliques telles que l'architecture des locaux, le logo de l'entreprise, les codes vestimentaires ou encore les rituels internes, qui traduisent visuellement et symboliquement les valeurs et l'identité de l'organisation (Delavallée, 2002)).

(Deshpande & Webster , 1989, p. 5) Définissent la culture organisationnelle comme un modèle de valeurs partagées et de croyances qui aident les individus à comprendre les fonctions de l'organisation et aussi à enseigner à ses membres les normes de comportements dans l'organisation

Elle découle de la relation entre l'organisation et son cadre environnemental (national, régional, industriel) et peut être observée à travers les méthodes de gestion, les terminologies spécifiques, les symboles et les formes de communication interne. Une culture organisationnelle forte renforce la confiance des collaborateurs, influence la performance et l'application des stratégies de l'entreprise. Toutefois, elle est dynamique, en constante évolution et parfois orienter directement par la direction, même si elle tient un rôle très

important dans la cohésion et l'implication des employés. (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019, p. 403)

2.1.2 L'émergence du concept de culture organisationnelle :

L'émergence du concept de culture organisationnelle s'inscrit dans une évolution progressive des sciences de gestion, marquée par une prise de conscience croissante de l'importance des dimensions humaines et sociales au sein des organisations. Dès les années 1920, plusieurs chercheurs ont mis en lumière les aspects informels et psychologiques du comportement humain dans les entreprises. Cependant, ce n'est qu'à partir des années 1970 que la notion de culture d'entreprise a véritablement gagné en visibilité. (Tabet & Zerrouki , 2014)

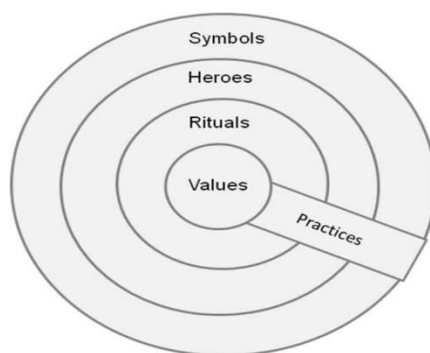
Face aux limites des approches managériales traditionnelles, notamment le modèle américain basé sur la rationalité et la scientificité, la crise économique des années 1970 a incité les chercheurs à explorer d'autres paradigmes. L'attention s'est alors portée sur le modèle japonais, dont les entreprises semblaient mieux résister aux turbulences économiques. Les pratiques managériales japonaises, caractérisées par une forte cohésion sociale, un engagement collectif et une culture d'entreprise intégrée, ont suscité un intérêt croissant. Cela a conduit à une valorisation parfois excessive de la culture d'entreprise comme solution universelle aux défis managériaux. (Godelier, 2006)

En 1982, deux ouvrages majeurs ont contribué à populariser le concept : "In Search of Excellence" et "Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life". Ces publications ont mis en évidence l'importance des valeurs partagées, des rituels et des symboles dans la performance organisationnelle. Dès lors, la culture d'entreprise est devenue un sujet central dans les discours managériaux, les médias et les pratiques de gestion, marquant une évolution significative dans la manière d'appréhender le fonctionnement des organisations. (Chanlat, 1990)

2.1.3 Les composantes de la culture organisationnelle selon (Hofstede , 2005) :

En général, la plupart des chercheurs s'accordent à dire que la culture organisationnelle résulte de la combinaison des quelques facteurs, en particulier un de ces chercheurs ont décrit les manifestations de la culture comme étant structurées en plusieurs niveaux, semblables aux couches d'un oignon, chacune révélant un aspect différent de la culture en profondeur (Rolland, 2020, p. 15)

Figure 1 : la manifestation « Onion » de la culture : différents niveaux de profondeur.



Source : (Hofstede , 2005, p. 7)

Cette figure montre que les valeurs et croyances partagées constituent un pilier fondamental de la culture organisationnelle. D'après le chercheur elles déterminent la perception du bien et du mal, du propre et du sale, du moral et de l'immoral, ainsi que du rationnel et de l'irrationnel. (TRAN thi Ai, 2017, p. 52) Au centre du modèle se trouvent les valeurs, souvent invisibles, contrairement aux pratiques qui composent les couches extérieures. (Rolland, 2020, p. 16), Les valeurs organisationnelles constituent ainsi des repères fondamentaux sur lesquels les entreprises s'appuient pour définir et mettre en œuvre leurs orientations stratégiques. Elles agissent comme un cadre de référence favorisant une conduite appropriée au sein de l'organisation. (KIROUANE , 2024, p. 29).

Rituels : qu'il s'agisse des métiers, des activités, des missions ou des finalités participant à la différenciation de l'entreprise. Ils visent à renforcer le sentiment d'appartenance, à faciliter la transmission des valeurs et à ancrer la culture d'entreprise face aux évolutions (KIROUANE , 2024, p. 30) cette couche constituée de rituels qui, bien que non essentiels sur le plan technique, jouent un rôle indispensable sur le plan social (Rolland, 2020, p. 16)

Héros : Sous cette première couche se trouve une strate composée des **personnages de référence** qu'ils soient réels ou fictifs, vivants ou disparus également appelés « Heroes ». (Rolland, 2020, p. 16) autrement dit ceux sont les figures exemplaires qui incarnent les valeurs fondamentales.

Symboles : sont les éléments par lesquels s'expriment et se manifestent les différences entre les organisations. Ils incluent notamment les logos, les codes vestimentaires, la signalétique ou encore les produits eux-mêmes. (KIROUANE , 2024, p. 30). La couche visible des symboles situé à la périphérie, tels que les mots, gestes, images ou objets partagés au sein

d'une même culture. Il s'agit de la dimension la plus apparente mais aussi la plus changeante, car elle évolue rapidement avec le temps. (Rolland, 2020, p. 15)

Autres composantes tels que :

Les normes de comportement ; Les normes sont des règles informelles qui guident les comportements au sein d'une organisation. Elles sont partagées et acceptées par ses membres, dictant ce qui est considéré comme acceptable ou non. Bien que moins visibles que les artefacts (ex. : symboles, structures), les normes sont plus explicites que les valeurs profondes. Elles assurent la cohésion et la stabilité au sein de l'organisation en régulant les interactions et en renforçant les valeurs partagées. (Hatch & Cunliffe, 2009)

Modes de communication : La nature et l'ouverture des canaux de communication internes influencent le sentiment d'inclusion des employés ainsi que leur compréhension des objectifs organisationnels (S. Pougajendy, A. Mathiazhagan, & A. Karunamurthy, 2024)

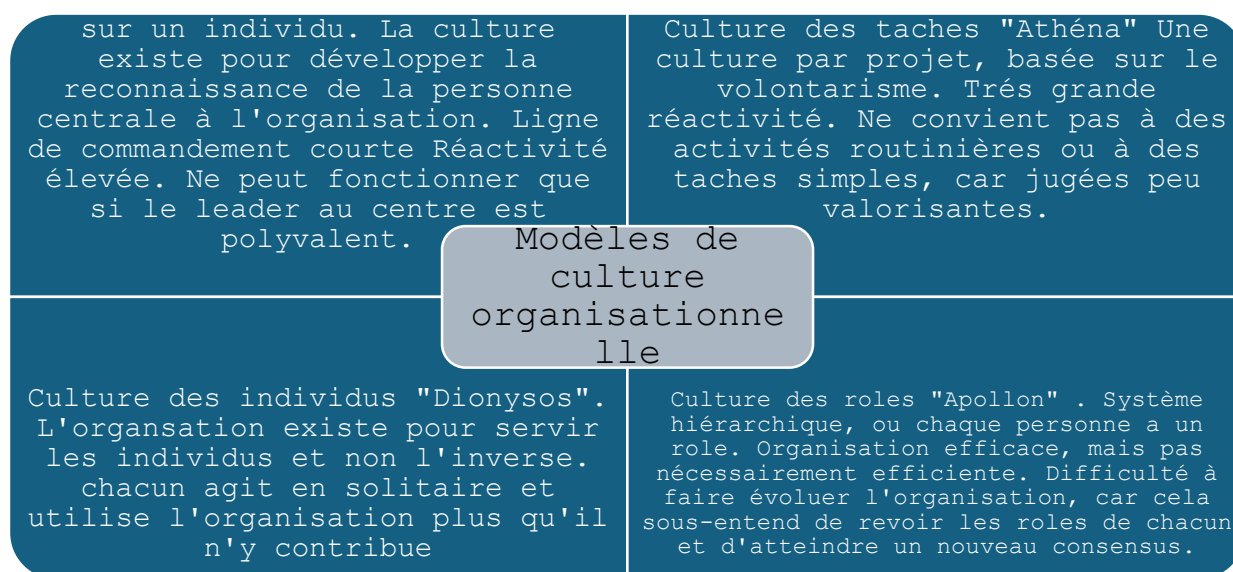
Histoires et légendes : L'histoire de l'entreprise constitue un pilier essentiel de sa culture organisationnelle. Elle regroupe les événements marquants, les choix stratégiques, les transformations structurelles et les modes de gouvernance qui ont façonné l'identité de l'organisation. En tant que mémoire collective, elle influence les valeurs, les pratiques et les comportements actuels (KIROUANE , 2024)

2.1.4 Les types de culture organisationnelle : plusieurs modèles étudiés par des chercheurs dont :

A- Le modèle de la culture organisationnelle selon HANDY

Plusieurs études et chercheurs ont étudiés la culture organisationnelle et chaque modèle attire l'attention sur les caractéristiques et les concepts clés de la culture organisationnel, Charles Handy décrit quatre grands types de culture organisationnelle : la culture du pouvoir, la culture des individus, la culture des tâches et la culture des rôles, (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019)

Figure 2 : Les modèles de culture organisationnelle de Handy.



Source: (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019, p. 416)

Cette figure montre :

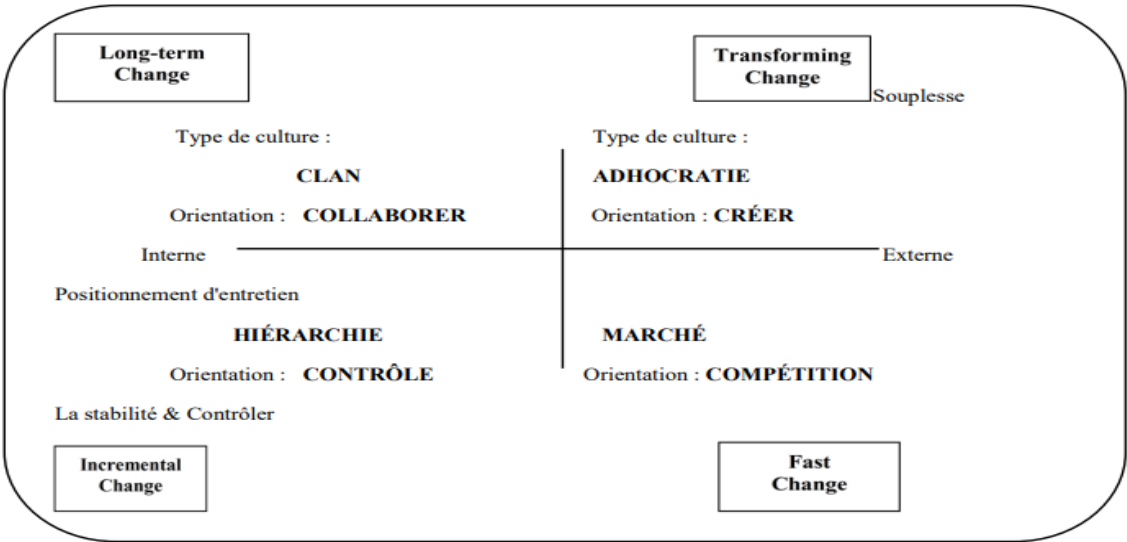
- Culture du pouvoir : Centrée sur un individu qui détient l'autorité, cette culture repose sur la relation entre le leader et ses employés. Son efficacité dépend de la manière dont le pouvoir est exercé et accepté. Toutefois, elle peut être fragilisée par l'expansion de l'organisation ou le départ du leader, rendant difficile la continuité de ce modèle. (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019, p. 17)
- Culture des individus : Axée sur le développement personnel et les intérêts communs d'un groupe, cette culture est souvent présente dans des organisations où l'individu prime sur la structure, comme dans les cabinets médicaux ou les groupes de recherche. Elle repose sur des objectifs partagés qui assurent la cohésion et la pérennité du groupe. (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019, p. 17)
- Culture des tâches : Fondée sur l'accomplissement de missions spécifiques, cette culture est dynamique et adaptable. Elle met l'accent sur la compétence et l'efficacité des groupes de travail organisés autour de projets, ce qui la rend particulièrement adaptée aux entreprises cherchant à innover et à répondre aux besoins changeants du marché. (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019, p. 17)
- Culture des rôles : Basée sur des structures hiérarchiques définies, elle repose sur des fonctions et responsabilités précises attribuées aux individus. Elle vise la stabilité et

l'efficacité organisationnelle en mettant l'accent sur la répartition des tâches plutôt que sur l'exercice de l'autorité individuelle. (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019, p. 18)

B- Le modèle de CAMERON et FREEMAN.

Le cadre des valeurs concurrentielles place l'individu au centre de l'analyse de la culture organisationnelle. Ce modèle permet de construire des profils culturels en lien avec des facteurs de performance tels que l'efficacité, la réussite des fusions-acquisitions et la qualité de vie au travail. La culture organisationnelle y est perçue à travers l'expérience des membres de l'organisation, conformément aux dimensions du modèle, l'évaluation repose donc sur l'identification des valeurs et hypothèses clés de l'organisation, puis sur la réaction des individus face à ces éléments. (KIROUANE , 2024)

Figure 3 : Le cadre des valeurs concurrentes.



Source : (KIROUANE , 2024, p. 50)

Cette figure montre que la culture de clan désigne un environnement de travail chaleureux et collaboratif, où l'organisation fonctionne comme une grande famille. Le management y valorise la loyauté, la participation et le travail d'équipe, favorisant un fort engagement des employés. Cette culture met l'accent sur le développement personnel, la cohésion et le bien-être, considérant le succès comme la stabilité interne et l'attention portée aux individus. (KIROUANE , 2024, p. 50)

La culture d'adhocratie se caractérise par un environnement dynamique, flexible et tourné vers l'innovation. Elle privilégie l'adaptabilité et l'ouverture vers l'extérieur, encourageant la créativité, la prise de risque et l'expérimentation. Ce type de culture est idéal pour les organisations qui évoluent dans des contextes changeants et compétitifs. (KIROUANE , 2024, p. 50)

La culture de marché repose sur la compétitivité, la performance et l'atteinte d'objectifs. Elle pousse les managers à innover face à une concurrence agressive. Le succès y est défini par la conquête de parts de marché, l'expansion vers de nouveaux segments et la rentabilité. L'orientation vers les résultats et la domination du marché garantissent la pérennité de l'organisation. (KIROUANE , 2024, p. 51)

La culture hiérarchique se caractérise par une organisation structurée et formaliste, où les procédures et processus bien définis favorisent un management rigide. Elle repose sur la coordination, l'organisation et l'efficacité, créant ainsi un climat de stabilité et de confiance. Cette culture permet de garantir la performance à travers des stratégies et des politiques formelles assurant la cohésion interne. Selon Cameron l'efficacité organisationnelle est plus liée au type de culture qu'à sa force ou congruence au sein de l'organisation. Le modèle de culture inclut des dimensions comme la flexibilité, la rapidité et la coordination, contribuant à définir le profil culturel de l'organisation. (KIROUANE , 2024, p. 51)

2.1.5 La contribution de la culture d'entreprise dans l'organisation :

La culture d'entreprise joue un rôle essentiel dans la réussite et le fonctionnement d'une organisation. En définissant un ensemble de valeurs, de croyances et de comportements partagés, elle influence la manière dont les employés collaborent, prennent des décisions et s'engagent. Une culture forte favorise la cohésion, la motivation et l'engagement, ce qui améliore la performance globale. (KIROUANE , 2024)

Elle contribue à :

- Motiver les collaborateurs en créant un sentiment d'appartenance grâce à des valeurs partagées.
- Fidéliser les talents, en instaurant un environnement de travail propice à l'épanouissement.
- Attirer de nouveaux talents en véhiculant une image alignée avec les valeurs recherchées (ex. RSE).

- Séduire les clients qui partagent les mêmes valeurs, renforçant ainsi les relations commerciales.
- Faciliter la communication, grâce à des repères clairs et des rituels internes.
- Simplifier la prise de décision, car les orientations de l'entreprise sont connues et intégrées.
- Mobiliser les ressources, en orientant les efforts individuels et collectifs vers les objectifs communs, en valorisant l'engagement, la qualité et la performance collective.

2.1.6 Mesure de la culture organisationnelle ;

(PATTERSON , 2005) Proposent d'étudier la culture en fonction du cadre théorique général retenu, en déterminant 4 principaux modèles :

Modèle des relations humaines : Favorise l'autonomie, l'intégration et l'implication des employés. Les managers soutiennent activement leurs équipes, encouragent la formation et valorisent le bien-être social.

Modèle des processus internes : Se base sur la formalisation et la stabilité à travers des règles et des procédures bien définies. L'organisation fonctionne selon des traditions établies, limitant les changements.

Modèle des systèmes ouverts : Privilégie l'innovation, la flexibilité et l'adaptation aux évolutions externes. L'organisation est centrée sur les besoins du marché et encourage la réflexion et l'auto-évaluation.

Modèle du management rationnel : Vise l'efficacité et la performance en structurant clairement les objectifs, en adoptant une vision stratégique à long terme et en reliant les récompenses aux résultats.

2.2 Engagement des employés :

Dans un environnement professionnel en perpétuelle mutation, l'engagement des employés représente un levier fondamental de la performance organisationnelle. Il traduit le niveau d'implication, de motivation et d'attachement d'un salarié envers son poste et son entreprise. La section suivante se consacrera à la définition des principaux concepts liés à l'engagement ainsi qu'à l'analyse de ses différentes dimensions.

2.2.1 Concept définitionnel de l'engagement :

A- Définition de l'engagement :

L'engagement, un mot issu du latin « *invadiare* », qui désigne historiquement une mise en gage ou une promesse contractuelle. Introduit dans le monde de l'entreprise dans les années 60 sous le terme « *commitment* », il a donné lieu à de nombreuses définitions, dont quelques auteurs comme le considèrent comme une forte identification à l'organisation, caractérisée par l'adhésion à ses valeurs, l'effort fourni et le désir d'y rester. (Benoit , Estelle , & Emilie , 2015) Les personnes engagées sont définies comme celles qui sont physiquement, cognitivement et émotionnellement investies dans leur rôle professionnel, et qui, de ce fait, déploient davantage d'efforts pour accomplir leurs tâches. (NAIM, 2021)

L'engagement peut être lié au plaisir de s'investir dans une activité dans le but de générer des résultats positifs, tant pour soi-même que pour son environnement. Toutefois, selon les cultures, leurs valeurs et leurs représentations, les facteurs qui favorisent cet engagement peuvent varier considérablement. (Bonnenfant, 2022)

B- Différence entre engagement, motivation et satisfaction :

L'engagement, la motivation et la satisfaction sont trois notions différentes mais qui sont liées.

La motivation, dérivée du latin « *motivus* » (se mouvoir), signifie l'ensemble des forces qui incitent un individu à agir. D'abord utilisée en droit pour justifier une décision, elle a ensuite été reprise en psychologie pour expliquer les comportements humains. Diverses théories (Maslow, Herzberg, Vroom, Porter et Lawler) ont tenté de comprendre ce qui motive les individus : combler des besoins, répondre à des attentes ou obtenir des récompenses. La motivation, qu'elle soit intrinsèque (plaisir personnel) ou extrinsèque (récompenses), se traduit par les efforts déployés dans une tâche. Elle est donc une énergie orientée vers un objectif et dépend du contexte. La satisfaction correspond à un état émotionnel reflétant la perception d'un individu quant à l'adéquation entre ses attentes et ce qu'il reçoit dans son travail. Basée sur la théorie des besoins de Maslow, elle est souvent segmentée (rémunération, collègues, conditions de travail, etc.). Contrairement à l'engagement, la satisfaction est ponctuelle et peut varier en fonction des circonstances. L'engagement, plus complexe, ne repose pas uniquement sur des moments de satisfaction mais sur une relation globale avec le travail, impliquant parfois stress et incertitudes. Il s'inscrit dans une dynamique où l'individu investit du temps, de l'énergie et des compétences,

indépendamment des fluctuations de satisfaction ou de motivation. En somme, l'engagement ne s'oppose ni à la motivation ni à la satisfaction, mais il les englobe en intégrant toute la richesse de la relation entre l'individu et son travail. (Benoit , Estelle , & Emilie , 2015)

2.2.2 Les 3 dimensions de l'engagement selon Meyer et Allen :

Selon MEYER & ALLEN, L'engagement organisationnel se décline en trois dimensions principales : affective, normative et de continuité, chacune influençant différemment la relation entre l'employé et son entreprise.

A- L'engagement affectif

L'engagement affectif, la forme d'engagement la plus étudiée se traduit par une adhésion émotionnelle et une identification aux valeurs et aux objectifs de l'organisation. L'employé s'approprie ces objectifs et s'investit pleinement dans leur réalisation. Plus cet attachement est fort, plus son désir de rester au sein de l'entreprise grandit. Ce type d'engagement favorise également la loyauté et renforce le sentiment d'appartenance, amenant les salariés à adopter des attitudes positives envers l'organisation. (Benoit , Estelle , & Emilie , 2015)

B- L'engagement normatif

L'engagement normatif repose sur un sentiment d'obligation morale envers l'entreprise, perçu comme un devoir de loyauté. Ce ressenti peut être influencé par des facteurs personnels, comme l'éducation reçue, mais aussi par les expériences positives vécues dans l'organisation. Dans ce cas, le salarié reste par reconnaissance ou par engagement réciproque, et non par adhésion profonde. Contrairement à l'engagement affectif, ici, la relation entre l'individu et l'entreprise conserve une certaine distance émotionnelle. (CHENINI , BOUMESBAH , & GADRA , 2023)

C- L'engagement de continuité ou calculé

Cette forme d'engagement repose sur la nécessité perçue de rester dans l'entreprise, souvent par crainte des conséquences d'un départ. Fondée sur la théorie des investissements elle implique que plus un employé a accumulé d'avantages ou d'ancienneté, plus il lui sera difficile de partir en raison des pertes potentielles (rémunération, avantages, relations professionnelles, sécurité de l'emploi, etc.). Deux aspects distingués :

Le coût du départ : l'employé évalue les sacrifices financiers et psychologiques qu'il subirait en quittant l'organisation. Le manque d'alternatives : l'incertitude quant à la possibilité de retrouver un poste équivalent ailleurs renforce son maintien dans l'entreprise. D'après Allan

et Meyer, ces trois formes d'engagement influencent directement la fidélité des employés et leur risque de départ. Initialement perçu comme un lien unique avec l'organisation, l'engagement est désormais envisagé comme un phénomène multidimensionnel pouvant s'appliquer à différentes cibles (équipe, métier, projet, etc.) (DOGHRI, 2018, p. 59)

2.2.3 Les conséquences de l'engagement sur l'entreprise :

Le concept d'engagement est initialement apparu pour expliquer les phénomènes de roulement du personnel. Cependant, les recherches ont progressivement élargi sa portée, mettant en lumière les diverses conséquences de l'implication des salariés sur l'entreprise, ce qui a renforcé l'intérêt pour ce sujet. (Benoit , Estelle , & Emilie , 2015)

A- Le retrait : intention de départ, absentéisme et retard

L'engagement organisationnel est un facteur clé dans la prédiction du départ volontaire des salariés. Plus un employé est engagé affectivement, moins il aura envie de quitter son entreprise. Toutefois, ce risque varie selon la catégorie professionnelle : les cols blancs, dont les compétences sont plus transférables, sont plus enclins à partir que les cols bleus, dont les compétences sont souvent spécifiques à l'entreprise. De même, les jeunes actifs, plus mobiles, sont plus susceptibles de changer d'emploi que ceux en milieu ou en fin de carrière. Lorsqu'un salarié est désengagé mais reste dans l'entreprise, il peut exprimer son malaise par des comportements de retrait tels que l'absentéisme ou les retards. Ces comportements, bien que parfois influencés par d'autres facteurs, sont souvent des signes de désengagement, servant d'alternative moins radicale que la démission. (Benoit , Estelle , & Emilie , 2015)

B- Les comportements productifs : performance et citoyenneté organisationnelle

L'engagement influence directement la performance au travail, bien qu'il soit plus facile de mesurer son impact à travers l'évaluation subjective d'un supérieur que par des indicateurs quantitatifs. En effet, l'implication d'un salarié peut inconsciemment influencer la perception de sa performance.

Au-delà des tâches formelles, l'engagement favorise aussi des comportements volontaires et non rémunérés, appelés performance extra rôle ou citoyenneté organisationnelle. Ces actions discrétionnaires, telles que l'entraide, la coopération et l'esprit d'équipe, contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise. Un salarié engagé s'investira naturellement au-delà de ses missions, tandis qu'un employé désengagé adoptera une attitude plus rigide, refusant d'effectuer des tâches non explicitement requises. (Benoit , Estelle , & Emilie , 2015)

C- Le stress et le bien-être des salariés

L'engagement joue un rôle dans le bien-être au travail. L'engagement affectif est associé à une meilleure qualité de vie, car les employés perçoivent une harmonie entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise, réduisant ainsi le stress et les conflits internes. À l'inverse, un engagement basé sur la continuité peut générer du stress, car il repose davantage sur la peur de perdre les avantages liés au poste plutôt que sur un réel attachement à l'entreprise. Ce type d'engagement peut donc engendrer des tensions et nuire au bien-être des salariés. (Benoit , Estelle , & Emilie , 2015)

2.2.4 Les facteurs clés de succès pour une organisations engageante :

Selon (Coulaty, Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans Engagement 4.0, 2018) Plusieurs éléments déterminants ont été identifiés pour favoriser l'engagement des collaborateurs. Il met en lumière l'importance de l'environnement économique et culturel, du modèle organisationnel, du leadership, de la culture d'entreprise, de la gestion des ressources humaines, ainsi que de la performance individuelle et collective. Ces facteurs, lorsqu'ils sont alignés et cohérents, créent un cadre propice à un engagement durable des employés.

A- l'environnement économique et social :

L'engagement des collaborateurs dépend fortement du contexte dans lequel évolue l'entreprise. Une situation économique instable, marquée par des réductions d'effectifs, peut nuire à l'engagement, tandis qu'un contexte de forte concurrence pour les talents peut le renforcer.

Les dimensions culturelles et sociales du pays (hiérarchie, temporalité, individualisme/collectivisme) influencent également les leviers d'engagement. Enfin, l'image de l'entreprise et sa réputation à l'extérieur jouent un rôle clé dans la fierté d'appartenance. (Coulaty, Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans Engagement 4.0, 2018)

C- Modèle organisationnelle :

Une organisation qui sait formuler une vision claire, partagée et durable, tout en étant agile face aux changements, favorise l'implication de ses équipes. Le mode de gouvernance (centralisé ou décentralisé) influence les processus décisionnels, et donc la motivation.

L'autonomie laissée aux collaborateurs, les ressources disponibles, la qualité de l'environnement de travail ainsi que la flexibilité des conditions de travail (télétravail, horaires, etc.) sont autant d'éléments déterminants. (Coulaty, Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans Engagement 4.0, 2018)

D- Leadership

Un leadership fort, cohérent et incarné à tous les niveaux inspire confiance et engagement. Les managers doivent non seulement gérer, mais aussi accompagner leurs équipes dans leur développement professionnel, en créant une culture de feedback régulière. La confiance des collaborateurs envers la direction, et leur perception de la capacité du top management à guider l'entreprise, sont essentielles. (Coulaty, Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans Engagement 4.0, 2018)

E- Culture d'entreprise et ses valeurs :

L'adhésion à une culture forte et à des valeurs authentiquement vécues favorise l'engagement.

Des relations de travail basées sur le respect, la confiance, la communication et l'esprit d'équipe renforcent le sentiment d'appartenance. Les collaborateurs sont d'autant plus engagés qu'ils sont fiers de travailler pour leur entreprise. (Coulaty, Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans Engagement 4.0, 2018)

F- Gestion des ressources humaines :

Une marque employeur attractive et cohérente, visible en interne comme en externe, attire et fidélise les talents.

Des processus RH performants (formation, évolution de carrière, reconnaissance, rémunération) contribuent à maintenir un haut niveau d'engagement. Un recrutement et un processus d'intégration exemplaires renforcent dès le départ le lien avec l'entreprise. (Coulaty, Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans Engagement 4.0, 2018, p. 182)

G- Performance individuelle et collective

Les collaborateurs doivent comprendre clairement les objectifs de l'entreprise et comment leur travail y contribue. L'envie de se dépasser naît d'une ambition collective partagée et stimulante.

Il est également essentiel de reconnaître l'effort, l'implication et non uniquement les résultats. (Coulaty, Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans Engagement 4.0, 2018)

2.2.5 Mesurer l'engagement des employés :

Les leviers de l'engagement sont identifiés à partir d'analyses empiriques menées par des cabinets spécialisés. Ils se regroupent en quatre grands domaines selon (Perrot, 2016, p. 14):

- Management : clarté stratégique, leadership inspirant, confiance, reconnaissance, responsabilisation et proximité managériale.
- Travail : contenu du travail stimulant, autonomie, équilibre vie pro/perso, environnement efficace et climat de collaboration.
- GRH : perspectives de carrière, accès à la formation, évaluation équitable et valorisation des performances.
- Entreprise : réputation, orientation client, engagement sociétal (RSE) et communication interne.

Les valeurs et la culture d'entreprise sont des dimensions transversales qui influencent l'ensemble de ces leviers. (Perrot, 2016, p. 16)

2.3 La culture organisationnelle et l'engagement des employés :

De nombreuses études ont montré qu'il existe une relation directe et positive entre la culture organisationnelle et l'engagement ainsi que l'efficacité des employés. En conséquence, la culture organisationnelle influence l'engagement, favorise la croissance de l'innovation et le partage des connaissances entre les employés. Divers facteurs dans la culture organisationnelle peuvent influencer l'engagement des employés, tels que la communication, le climat organisationnels, le style de management, la confiance et le respect, la réputation de l'organisation, la qualité du leadership des managers ainsi que la compréhension mutuelle et les relations entre les employés. (Hema, Dhananjay , & Ria , 2023, p. 3). Certaines recherches suggèrent que les entreprises dotées d'une culture

cohérente et flexible sont plus à même de stimuler l'engagement des employés, un cadre professionnel valorisant l'innovation, la collaboration et l'apprentissage continu incite les salariés à s'investir pleinement dans leurs missions. Cette synergie entre la culture organisationnelle et l'engagement des employés est essentielle pour maintenir un haut niveau de performance et de satisfaction au travail. Les dirigeants, en incarnant les valeurs de l'entreprise et en créant un climat de travail motivant, jouent un rôle déterminant dans le développement d'un environnement propice à l'engagement. Lorsqu'un leadership efficace met en avant une culture d'entreprise inspirante et cohérente, les employés ressentent une plus grande motivation et un engagement renforcé dans leur travail, (Abdelmajid Idris , Eka , & Djudiyah, 2024)

Figure 4 : Modèle conceptuel.



Source : élaborer par mes soins

Ce schéma synthétise l'objectif central de ce mémoire, à savoir l'analyse de l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés, en comparant deux contextes culturels distincts : l'Algérie et les Pays-Bas. L'engagement des employés est ici impactée par plusieurs dimensions clés de la culture organisationnelle, telles que les valeurs de l'entreprise, les règles et normes, le leadership, les conditions de travail et le bien-être, les opportunités de développement et de reconnaissance, ainsi que les changements organisationnels. Ces facteurs permettent d'appréhender comment les pratiques managériales et culturelles impactent l'engagement des collaborateurs selon les spécificités de chaque contexte national.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXT ORGANISATIONNEL

Introduction :

Dans le présent chapitre, divisé en deux sections, nous allons d'abord présenter le cadre méthodologique de notre étude. Cette première partie exposera la démarche adoptée, les méthodes de recherche choisies ainsi que les outils de collecte de données utilisés pour répondre à notre problématique de manière pertinente.

Dans un second temps, nous aborderons le contexte organisationnel, qui offrira une présentation générale des deux entreprises étudiées, à savoir Diam-Grain (Beta Feed) en Algérie et Agrifirm (Ruminant) aux Pays-Bas. Nous y détaillerons les principales caractéristiques de chaque structure, leur secteur d'activité, leur organisation interne ainsi que leur environnement de travail, afin de mieux comprendre les conditions dans lesquelles se manifeste l'engagement des employés.

Section 01 : Cadre méthodologique

Dans la section présente nous présenterons la démarche méthodologique que nous avons suivie dans notre étude, y compris les outils et méthodes que nous avons optée dans la collecte et analyses des données qui nous a permis d'atteindre les objectifs attendus.

1.1 Epistémologie de l'étude :

L'épistémologie, branche de la philosophie, est considérée comme la théorie ou la philosophie de la connaissance, elle consiste principalement en une analyse critique de la connaissance, de son objet, ainsi que des processus par lesquels elle se forme et acquiert sa légitimité (BOUKAIRA & DAAMOUCHE, 2021, p. 3).

On distingue deux grands paradigmes épistémologiques : le positivisme et le constructivisme, qui sont fréquemment présentés comme étant en opposition du point de vue de leur conception de la connaissance. (Tashakkori & Teddlie, 1998) L'étude repose sur une épistémologie de type positiviste, qui privilégie une approche objective des faits, en s'appuyant sur des données mesurables, vérifiables et généralisables. Le positivisme est une approche qui met l'accent sur l'objectivité, en s'appuyant sur l'observation du réel. Il cherche à comprendre et à expliquer la réalité à travers des méthodes empiriques. Cette démarche repose principalement sur la déduction, notamment par la formulation, la validation et le test d'hypothèses. (BOUKAIRA & DAAMOUCHE, 2021).

Afin d'assurer une continuité logique à notre recherche, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive, ce qui implique qu'il faut d'abord effectuer une revue de la littérature

afin d'identifier des indices permettant de formuler des hypothèses, dans le cadre d'une approche de recherche structurée et linéaire. (WALSH, 2015, p. 25)

1.2 Etude comparative :

Dans une optique d'enrichissement de l'analyse, une étude comparative a été menée afin de mieux comprendre les différences culturelles des entreprises. Elle vise à identifier les aspects culturels ayant un impact sur l'engagement des employés, à déterminer ce qui fonctionne ou non selon les contextes nationaux et internationaux, et à en tirer les bonnes pratiques pour instaurer une culture d'entreprise efficace. Une étude comparative réalisée entre DIAMGRAIN SPA une entité Algérienne et Royal AGRIFIRM de nationalité Néerlandaise.

1.3 Démarche méthodologique :

Les méthodes mixtes consistent à combiner les approches quantitatives et qualitatives au sein d'un même projet de recherche. Cette démarche permet d'intégrer divers outils et techniques d'analyse, apportant ainsi une valeur ajoutée à la recherche. Les méthodes mixtes représentent donc une approche pertinente dans les sciences sociales et économiques, en ce qu'elles mobilisent à la fois des données chiffrées (quantitatives) et des données issues de l'interprétation (qualitatives). L'objectif principal est de renforcer la compréhension des phénomènes étudiés en croisant les perspectives pour une analyse plus complète et nuancée. (Johnson & Onwuegbuzie, 2004)

Pour s'y faire, nous avons référé à une approche mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. L'approche quantitative, via un questionnaire à échelle de Likert, m'a permis de mesurer et tester mes hypothèses à travers des indicateurs spécifiques, tandis que l'approche qualitative m'a permis d'explorer en profondeur les perceptions des responsables à travers des entretiens semi-directifs.

1.3.1 Approche quantitative :

Afin de tester nos hypothèses, nous avons opté pour une approche quantitative. Cette orientation méthodologique vise à vérifier des hypothèses préalablement formulées à partir des cadres théoriques établis.

A- Méthodes et instruments de collecte de données :

La collecte des données a été réalisée au moyen d'une enquête par questionnaire construit sur une échelle de Likert (Pas du tout d'accord, Pas d'accord, Neutre, D'accord, Tout à fait d'accord) afin d'évaluer l'impact des variables étudiées.

Tableau 1 : Interprétation des scores moyens selon l'échelle de Likert.

Niveau (Likert)	Pas de tous d'accord	Pas D'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
	Très insatisfait	Plutôt insatisfait	Neutre	Plutôt satisfait	Très Satisfait
Intervalles	[1 – 1.80[	[1.80 – 2.60[	[2.60 – 3.40[	[3.40 – 4.20[	[4.20- 5[
Degré d'admission	Très faible	Faible	Moyenne	Elevé	Très élevé

Source : élaboré par mes soins.

Ce tableau permet d'interpréter les moyennes obtenues à une échelle de Likert (de 1 à 5). Chaque score moyen est classé dans un intervalle qui correspond à un niveau qualitatif.

- Questionnaire :

Le questionnaire a été soumis à l'examen de mon encadrante universitaire ainsi que de mes deux tuteurs professionnels, afin d'en garantir la pertinence et la clarté. Sa fiabilité a été évaluée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach. Le questionnaire, anonyme, se structure en trois grandes parties : une première section dédiée aux informations signalétiques du répondant, une seconde portant sur les dimensions de la culture organisationnelle, et une troisième axée sur l'impact de la culture sur l'engagement des employés. (Voir ANNEXE A)

Fiche signalétique : Cette section regroupe des informations sociodémographiques telles que le genre, la tranche d'âge, le poste occupé, le secteur d'activité ainsi que l'ancienneté au sein de l'entreprise.

Axe sur les dimensions de la culture organisationnelle : Inspiré de la revue de littérature et des faits observés sur terrain, cet axe comprend plusieurs items portant sur différentes dimensions de la culture d'entreprise, à savoir :

- Les valeurs de l'entreprise partagées, (ALLOUTI & BENKIHOU, 2021), (S. Pougajendy, A. Mathiazhagan, & A. Karunamurthy, 2024), (Abdelmajid Idris , Eka , & Djudiyah, 2024)
- Les normes et les règles organisationnelles, (Hussler, Vuibert, & Burger-Helmchen, 2019)
- Leadership, (Adeniyi, 2024) (S. Pougajendy, A. Mathiazhagan, & A. Karunamurthy, 2024) (Abdelmajid Idris , Eka , & Djudiyah, 2024) (Hema, Dhananjay , & Ria , 2023)

- Les conditions de travail et le bien-être, (Hema, Dhananjay , & Ria , 2023) et inspiré des faits observés sur terrain.
- Les opportunités de développement et la reconnaissance, (S. Pougajendy, A. Mathiazhagan, & A. Karunamurthy, 2024) (Abdelmajid Idris , Eka , & Djudiyah, 2024) (Al Shehri, McLaughlin, Al-Ashaab, & Hamad, 2017) (Hema, Dhananjay , & Ria , 2023)
- La résistance ou l'adaptation au changement, inspiré des faits observés sur terrain.

Axe sur l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés : Cet axe évalue :

- Le niveau de satisfaction et d'engagement des employés,
- Leur intention de rester dans l'entreprise,
- La perception de l'impact de la culture organisationnelle sur leur engagement.

B- Interprétation des données :

L'interprétation des données a été faite à l'aide du logiciel SPSS qui a pour but d'interpréter profondément les données, efficace que les autres feuilles de calcul, bases de données ou outils multidimensionnels (Rahman & Muktadir, 2021, p. 302). Les méthodes appropriées à notre objectif utilisées dans ce logiciel sont les suivantes :

- Test alpha de Cronbach, utilisé pour évaluer la fiabilité du questionnaire, les valeurs obtenues généralement à ce coefficient varient entre 0 et 1, une valeur de 0,60 est considérée comme la limite minimale acceptable.
- Fréquence et pourcentage : mesure les données des caractéristiques personnelles de l'échantillon. (Voir ANNEXE G)
- Moyenne et écart-type ; ont pour but de mesurer la présence et le niveau des variables indépendantes et dépendantes de l'étude, évaluer la dispersion grâce à l'écart-type, plus ce dernier est petit plus les réponses sont homogènes. (Voir ANNEXE H)
- La régression linéaire simple : vérifie la validité des six hypothèses de l'étude, il fournit des coefficients qui indiquent la force et la direction de cet effet, de plus le R² qui permet de savoir la part de variation de la variable qui est expliquée par la variable indépendante. (Voir ANNEXE I)
- La régression linéaire multiple : examine l'impact de la culture organisationnelle (variable dépendante) sur l'engagement des employés (variable indépendante).
- Statistiques de fiabilités du questionnaire :

Tableau 2 : statistiques de fiabilités

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.925	23

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.915	23

Source : sortie de SPSS

Le tableau montre que le coefficient Alpha Cronbach qui est à 0,925 pour le questionnaire destiné aux néerlandais et 0,915 pour les algériens dépassent le seuil de 0,6 , pour cela nous pouvons confirmer que l'échelle utilisée est tout à fait fiable

C- Echantillonnage :

Dans cette partie nous présenterons la population étudiée, la méthode d'échantillonnage et la taille d'échantillon

- La population :

La population cible de la première entreprise, Beta Feed, située en Algérie, est constituée de l'ensemble des employés, toutes tranches d'âge et catégories socioprofessionnelles confondues. L'effectif total de l'entreprise s'élève à 89 employés.

Concernant la deuxième entreprise, Agrifirm (Ruminant), basée aux Pays-Bas, la population étudiée englobe également l'ensemble des employés, représentant un total de 115 personnes.

- Méthode et taille d'échantillonnage :

Pour cette étude, deux méthodes d'échantillonnage ont été utilisées en fonction des spécificités de chaque entreprise. Le questionnaire a été partagé en ligne par biais de la plateforme Google Forms,

L'échantillon représentatif a été calculé sur un intervalle de confiance de 95% et une marge d'erreur de 5%, l'échantillon représentatif après calcul était donc de 73 pour l'entreprise algérienne et 93 pour l'entreprise néerlandaise, calculé par la formule suivante :

$$n = \frac{(z^2 \times p(1-p))}{(e^2 N)}$$

Nous avons opté pour un recensement pour les deux entreprises, c'est-à-dire que l'ensemble de la population (soit 89 employés) a été sollicité pour l'entreprise algérienne. Au total, 89 questionnaires ont été distribués, et 78 réponses complètes ont été recueillies. En ce qui concerne l'entreprise néerlandaise: sur les 115 employés, 80 réponses ont été obtenues.

D- Modalités pratiques de l'enquête :

Dans cette section, nous présentons la durée, la période de l'enquête ainsi que le mode d'administration du questionnaire.

- Période de l'enquête :

La collecte des données au sein de l'entreprise Beta Feed s'est déroulée du 5 mars 2025 au 27 mars 2025. Pour l'entreprise Agrifirm (ruminant), l'enquête a été menée du 3 avril 2025 au 12 avril 2025. L'enquête a concerné l'ensemble des employés des deux entreprises.

- Mode d'administration :

Le questionnaire a été administré par l'intermédiaire des responsables des ressources humaines de chaque entreprise. Ceux-ci l'ont transmis aux différents responsables d'équipe, qui l'ont ensuite distribué à leurs collaborateurs.

1.3.2 Approche qualitative :

En parallèle de l'approche quantitative, une démarche qualitative a été mise en place afin de mieux comprendre la perception des responsables et managers concernant la culture organisationnelle et son impact sur l'engagement des employés. Les données qualitatives ont été recueillies à travers des observations et des entretiens.

A- Entretiens :

L'entretien est une interaction sociale entre deux individus, où le processus psychologique pousse chacun à se répondre mutuellement, alors que l'objectif de recherche sociale exige des réponses différenciées de la part des participants (Prabhat & Meenu, 2015, p. 59). Des entretiens ont été menés auprès de six responsables pour chacune des deux entreprises. Ces échanges ont permis de collecter des informations utiles, contribuant à la compréhension approfondie de notre sujet. Cette méthode visait non seulement à renforcer la fiabilité de l'étude en croisant les données qualitatives et quantitatives, mais aussi à obtenir une vision cohérente entre les résultats du questionnaire et les points de vue exprimés par les responsables sur la culture organisationnelle et son impact sur l'engagement des employés.

- Construction du guide d'entretien

La construction du guide d'entretien s'est appuyée principalement sur la revue de littérature. Celle-ci nous a permis d'identifier les concepts clés et les dimensions liés aux deux variables la culture organisationnelle et l'engagement des employés. Quelques études antérieures,

portant sur des contextes similaires qualitatives, ont été utilisés afin de structurer les axes du guide d'entretien et de garantir la fiabilité des thématiques abordées.

Par ailleurs, afin d'assurer la cohérence entre les données qualitatives et quantitatives, le guide a été pensé en complémentarité avec le questionnaire. Cela a permis de trianguler les résultats, de renforcer la pertinence de l'étude et de mieux contextualiser les réponses obtenues.

D'un point de vue méthodologique, le guide a été conçu de façon semi-directive, laissant aux interlocuteurs une certaine liberté d'expression, tout en s'assurant que les thématiques centrales de la recherche soient bien abordées. Ce qui favorise l'émergence de discours spontanés, souvent riches en nuances.

- La structure du guide d'entretien :

Le guide d'entretien a été structuré en cinq axes thématiques, organisés de manière logique afin de couvrir l'ensemble des dimensions de l'étude. Cette structuration permet non seulement de faciliter le déroulement des entretiens, mais aussi de garantir la cohérence analytique entre les différentes réponses recueillies. (Voir ANNEXE B) Chaque axe a été conçu pour explorer une dimension spécifique du sujet de recherche, en lien avec les apports de la revue de littérature et les objectifs de l'étude.

- Axe 1 : Profil des répondants

Ce premier axe vise à contextualiser les réponses des responsables. Il s'agit de mieux comprendre leurs fonctions, anciennetés, parcours au sein de l'entreprise, ainsi que leurs niveaux de satisfaction et leurs sentiments d'épanouissement professionnel.

- Axe 2 : Culture organisationnelle

Cet axe explore les différentes composantes de la culture d'entreprise, à travers des questions sur la définition perçue de la culture par les employés : les valeurs de l'entreprise, les normes et règles organisationnelles, le leadership, l'attitude face au changement ainsi que les conditions de travail. Il permet d'évaluer la culture telle qu'elle est vécue au quotidien, dans ses aspects formels et informels.

- Axe 3 : Engagement des employés

Ce volet du guide interroge la perception qu'ont les managers de l'engagement de leurs équipes : sentiment d'appartenance, motivation, implication, productivité. Il s'agit ici de

saisir la manière dont les responsables évaluent et soutiennent l'engagement de leurs équipes dans leurs pratiques quotidiennes.

- Axe 4 : Impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés

Cet axe central du guide met en relation les deux concepts principaux de l'étude. Il explore les liens perçus entre la culture organisationnelle et l'engagement, en identifiant les aspects culturels qui influencent positivement ou négativement l'implication des collaborateurs, ainsi que les actions mises en place pour favoriser l'engagement.

- Axe 5 : Perspectives et axes d'amélioration

Enfin, le dernier axe ouvre la réflexion sur les pistes d'amélioration à envisager. Il donne la parole aux responsables pour proposer des recommandations concrètes susceptibles de renforcer la culture organisationnelle et l'engagement des employés.

- Validation du guide d'entretien :

Le guide d'entretien a d'abord été soumis à la validation de mon encadrante académique, pour garantir sa cohérence méthodologique et scientifique. Par la suite, il a également été validé par mes deux tuteurs en entreprise, chacun représentant l'une des organisations étudiées, pour s'assurer également de l'adéquation des questions avec le contexte professionnel spécifique de chaque terrain.

- Période des entretiens :

Les entretiens ont été réalisés sur deux périodes différentes, correspondant aux deux entreprises étudiées.

Pour l'entreprise algérienne Beta Feed, les entretiens se sont déroulés du 5 mars 2025 au 20 mars 2025, auprès de six responsables occupant des fonctions clés :

- Responsable des ressources humaines : gère le personnel de l'entreprise et veille au respect de droit de travail.
- Responsable Laboratoire : supervise les analyses et contrôles qualités des matières premières et des produits finis pour garantir la conformité des normes.
- Responsable production : organise, planifie et suit la fabrication des produits.
- Responsable commercial : développe les ventes, entretient la relation client et recherche de nouveaux marchés

- Responsable conditionnement : veille à ce que les produits soient emballés correctement, en respectant les normes de qualité.
- Responsable gestion des stocks (GDS) : gère les entrées et sorties de marchandises, optimise les niveaux de stock pour éviter les ruptures et les surplus.

Tableau 3 : Planning des entretiens pour les responsables de Beta Feed

Nom	Fonction	Date	Heure
KHELOUFI Mehdi	Responsable RH	05-03-2025	14h-15h
GHIS Amina	Responsable Laboratoire	09-03-2025	10h-11h
MAZROUA Yassine	Responsable production	11-03-2025	12h-13h
SAHALI Asia	Responsable commercial	11-03-2025	14h-15h
TAHARAMARA Adel	Responsable conditionnement	18-03-2025	10h-11h
BELABAS Sid Ahmed	Responsable GDS	20-03-2025	10h-11h

Source : Réalisé par mes soins.

Ce tableau présente le planning des entretiens effectué lors de mon stage au sein de l'entreprise Beta Feed.

Quant à l'entreprise néerlandaise Agrifirm (Ruminant), les entretiens ont été menés du 9 avril 2025 au 16 avril 2025 auprès de six managers, à savoir :

- Le directeur de l'unité : pilote l'ensemble des activités de l'usine.
- Le manager recherche et développement (R&D) : conçoit de nouveaux produits ou améliore ceux existants et veille à l'innovation.
- Le manager des ventes : définit et applique la stratégie commerciale pour atteindre les objectifs de chiffres d'affaires.
- Le manager des ressources humaines : gère le personnel de l'entreprise et veille au respect des règles.
- Le manager de la chaîne d'approvisionnement Feed : coordonne les flux de matières premières, de produits finis et d'informations du fournisseur au client, optimise les coûts la logistique et le stockage.
- Le manager hygiène, sécurité et environnement (HSE) : veille à la sécurité des employés, au respect des règles d'hygiène et la protection de l'environnement.

Tableau 4 : Planning des entretiens pour l'équipe néerlandaise de Royal Agrifirm.

Date	Heure	Nom	Fonction
10-04-2025	9h-10h	Jan van De Ginste	Responsable R&D
10-04-2025	11h-12h	Bastiaan Bakker	Responsable des ventes
10-04-2025	14h-15h	Marcele Engelen	Responsable de la chaine approvisionnement
14-04-2025	11h-12h	Katelijne Schoonjans	Responsable RH
14-04-2025	13h-14h	Roel Van Acker	Responsable HSE
16-04-2025	14h-15h	Jeroen Verver	Directeur BU ruminant

Source : Réalisé par mes soins

Ce tableau montrant le planning des entretiens avec les différents responsables de l'entreprise Agrifirm Ruminant.

Chaque entretien a duré environ une heure, permettant ainsi d'approfondir les différents axes du guide d'entretien et de recueillir des données qualitatives riches et détaillées.

Interprétation des données :

L'interprétation des données a été réalisée à l'aide du logiciel NVIVO, qui est un outil de gestion, de codage et de balisage des données qualitatives, conçu pour organiser, analyser et mieux comprendre des données non structurées ou qualitatives telles que des entretiens, des réponses à des enquêtes, des articles, des publications sur les réseaux sociaux ou d'autres types de contenus en ligne. (Landerdahl, 2024)

B- Observation :

Pour appréhender la culture d'une société, les ethnologues ont développé la méthode de l'observation participante, qui consiste à s'immerger dans le quotidien d'un groupe afin de comprendre ses pratiques, ses valeurs et ses interactions de l'intérieur. (Delavallée, 2002). En complément des entretiens, une autre méthode a été utilisée afin d'enrichir l'analyse qualitative qui est l'observation, cette dernière nous a permis de mieux comprendre le contexte organisationnel et recueillir des informations directes sur l'ambiance du travail au

quotidien, les interactions entre les collaborateurs, le mode de communication, l'organisation physique de l'espaces du travail, et les pratiques managériales.

C- Documentation interne :

Dans le cadre de cette étude, certains documents internes ont été mis à disposition afin de mieux comprendre le fonctionnement des deux entreprises étudiées, leur structure organisationnelle, leurs pratiques RH, ainsi que leur approche en matière d'engagement des employés. Ces documents ont été précieux pour compléter les données issues des entretiens et observations sur le terrain, en apportant une perspective formelle sur les valeurs, les processus internes, et les indicateurs de gestion.

Entreprise Beta Feed (Algérie) :

Trois documents principaux ont été communiqués :

- Présentation de l'entreprise : ce document fournit une vue d'ensemble sur l'activité de Beta Feed, son positionnement sur le marché local, ainsi que sa mission générale. (Voir ANNEXE C)
- Organigramme : il permet de visualiser la structure hiérarchique, les principales fonctions et leur répartition au sein de l'entreprise, ce qui aide à comprendre la circulation de l'information et les responsabilités des différents services. (Voir ANNEXE D)
- Taux de turnover sur les trois derniers mois : cet indicateur a offert un aperçu sur la stabilité des effectifs et sur certains aspects de l'engagement des employés, notamment à travers l'analyse des départs fréquents et de leurs causes potentielles. (Voir ANNEXE E)

Entreprise Agrifirm (Pays-Bas) :

L'entreprise Agrifirm Ruminant a partagé plusieurs documents à vocation RH et stratégique :

- Présentation de l'entreprise : elle met en avant l'identité de l'entreprise, ses engagements, ses activités principales ainsi que sa vision coopérative. (ANNEXE C)
- Organigramme : il reflète une organisation claire, bien structurée, avec des fonctions bien définies et une logique de coordination entre les différentes unités. (ANNEXE D)
- Résultats annuel 2024 : ce document contient des données chiffrées concernant la gestion de l'entreprise et l'enquête AEOS : il s'agit d'un outil interne d'évaluation de

l'engagement des collaborateurs. Cette enquête permet de recueillir l'opinion des employés sur leur environnement de travail, leur satisfaction, leur motivation. (ANNEXE E)

Section 02 : Contexte organisationnel

A travers cette section, nous allons présenter et introduire l'ensemble des deux entreprises Diam-Grain et Agrifirm, dans lesquelles a été effectué le stage, ainsi que leurs missions, visions ; stratégies, valeurs et leurs principales activités, et enfin la structure des différentes entreprises

2.1 Présentation de l'entreprise DIAM-GRAIN :

Fondée en 2007, DIAM- GRAIN est une société par actions de droit Algérien. Leader dans la nutrition animale, elle contribue fortement au développement et à l'essor de la filière agro-alimentaire en Algérie. De par son statut d'opérateur économique majeur, DIAM-GRAIN opère dans :

- La production de premix.
- La production des aliments de bétails et volailles.
- L'importation et la distribution des intrants (maïs, soja, blé fourrager, orge)

Outre la distribution des céréales et d'additifs pour l'alimentation animale, la société assure en parallèle le rôle de plateforme de services garantissant une assistance technique pour les éleveurs ainsi que pour les agriculteurs.

2.1.1 Les filiales de DIAM-GRAIN :

DIAMGRAIN SPA a restructuré son business à travers l'ouverture de nouveaux segments d'activités portés par de nouvelles entités filiales :

DIAMGRAIN SPA (BETA FEED) : Créée en 2020, l'entité est spécialisée dans la production des aliments de bétails et de volailles.

DIAMGRAIN FEED SPA : créée en 2017, elle est spécialisée dans l'industrie de la nutrition animale.

DIAMPHOS SARL : Projet en phase de réalisation, pôle de production de viandes : Engraissement et abattage de bovins et élevage et abattage de volailles.

DIAMGRAIN FOOD Spa (SOFRA) : créée en 2015, elle est spécialisée dans l'industrie de l'alimentation humaine : semoule, couscous et pâtes.

DIAMGRAIN LOGISTIC Spa : créée en 2017 elle est spécialisée dans les solutions logistiques

SARL AGRI DIAM : Société à capitaux mixte détenue à 51 % par DIAM GRAIN SPA et 49% par la ROYAL AGRIFIRM de nationalité néerlandaise, créée en 2018 ; elle est spécialisée dans la production et commercialisation des premix.

2.1.2 Présentation du terrain de stage et état des lieux : DIAMGRAIN SPA (BETA FEED)

Une usine de fabrication d'aliment de bétail pour : Poulet de chair, Dinde, Repro et Ruminant situé à Oued Tlélat, Oran, d'une capacité de production 60t/h soit 300 000 tonnes/an. (ANNEXE C)

La mission principale : production de la nutrition animale, en s'assurant d'une alimentation de qualité

La vision : Intégration de activités du groupe : maîtrise de toute la chaîne de valeur d'un secteur alimentaire allant de l'importation de la matière premières (Mais, Soja et Premix), la production de l'aliment pour bétail à partir de ces matières, l'engraissement du bétail (bovin et volaille) grâce aux aliments produits, l'abattage et l'élevage et enfin une transformation finale en produits carnés : Viande rouge et blanche.

Les valeurs : L'entreprise se construit autour de quatre valeurs fondamentales, symbolisées par l'acronyme REEL :

R- Respect : respect des personnes, des normes et de l'environnement.

E-Engagement : implication active et durable des collaborateurs pour un objectif commun.

E-Ethique : conduite responsable, honnête et transparente dans toutes les actions et décisions.

L-Loyauté : Fidélité à l'entreprise et à ses principes.

L'UAB compte un effectif total de 89 employés et dispose de ses propres structures organisationnelles ; une direction du complexe assistée de deux directions à savoir : une direction fonction support et une direction industrielle. (Voir ANNEXE D)

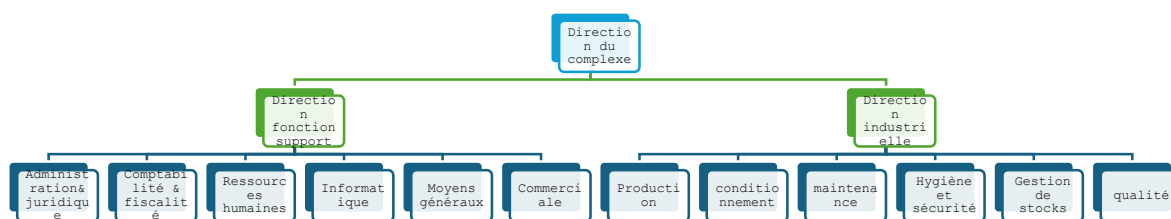
La direction fonction support est constituée de :

- Administration & juridique : garantir la conformité juridique des activités de l'entreprise et protéger ses intérêts
- Structure Comptabilité & fiscalité : chargée de la gestion comptable sous tous ses aspects ainsi que le volet fiscal, ce qui implique le traitement de l'ensemble des engagements de la société envers ses tiers (fournisseurs, clients, banque, organismes et institutions publics).
- Structure ressources humaines : assurer une gestion du capital humain en lien avec la stratégie de l'entreprise.
- Structure informatique : gérer l'infrastructure informatique et assurer la disponibilité des outils numériques.
- Structure service moyens généraux : assurer le bon fonctionnement logistique et administratif des locaux et moyens matériels de l'entreprise.

La direction opérationnelle :

- Responsable commerciale : qui représente la structure la plus importante dans l'organisation de la société par le fait qu'elle soit génératrice de business et de richesse à travers les chiffres d'affaires qu'elle réalise
- Responsable production : qui a pour mission de superviser et optimiser l'ensemble du processus de fabrication.
- Responsable conditionnement : gérer les opérations de conditionnement des produits finis.
- Responsable maintenance : Assurer la disponibilité, la fiabilité et la sécurité des équipements de production
- Responsable HSE : mettre en place les politiques HSE pour prévenir les risques professionnels et environnementaux
- Responsable GDS : assurer une gestion optimale des stocks pour garantir la disponibilité des matières premières et produits finis.
- Responsable qualité : garantir la qualité du produit tout au long du processus de production conformément aux normes et standards.

Figure 5 : Organigramme de Beta Feed



Source : Réalisé par mes soins à partir d'un document interne de l'entreprise, Avril 2025

2.1.3 Observations sur l'états des lieux lors de mon stage pratique :

Lors de mon stage pratique effectué au sein de la filiale Beta Feed, j'ai eu l'opportunité d'observer de près le fonctionnement quotidien de la structure, ainsi les conditions de travail des employés.

- Environnement de travail et équipements

L'environnement de travail au sein de l'entreprise UAB présente un contraste notable entre les services administratifs et le milieu de production. Dans les bureaux, les conditions sont globalement satisfaisantes : les espaces sont fonctionnels, bien aménagés, organisés en espace ouvert, et équipés de matériel informatique adapté aux besoins quotidiens des employés. Un service de transport est également mis à disposition pour faciliter les déplacements du personnel.

En revanche, au niveau de l'usine, bien que les machines utilisées soient de très haute technologie et contribuent à l'efficacité de la production, un manque d'équipements de sécurité a été observé. Cette carence expose les agents de production à certains risques, ce qui représente un point sensible en matière de prévention et de santé au travail.

L'entreprise est située dans une zone industrielle, ce qui limite les infrastructures annexes : il n'y a pas de réfectoire, ni d'espaces de pause dédiés, ce qui rend les moments de déjeuner peu conviviaux et n'encourage pas la cohésion entre collègues.

- Horaires et gestion du temps de travail

Les horaires sont fixes et raisonnables (de 8 h 30 à 16 h 30), ce qui contribue à un bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Toutefois, le travail n'est pas flexible et s'effectue exclusivement en présentiel, sans possibilité de télétravail ou d'adaptation des horaires. De plus, en raison de l'instabilité liée à la variation des commandes, les employés doivent souvent effectuer des heures supplémentaires.

- Communication interne

La communication interne chez Beta Feed souffre d'un manque de fluidité et de réactivité. Les échanges se font principalement en face à face ou par e-mail, mais ces canaux, bien que classiques, ne permettent pas une interaction rapide et efficace. Même en cas d'urgence, les délais de réponse peuvent être longs, notamment de la part des managers. Le style de communication est jugé trop formel, freinant les échanges spontanés et l'efficacité. Bien que les responsables se montrent généralement à l'écoute, ils peinent à traduire cette écoute en actions concrètes pour améliorer la situation, ce qui crée un sentiment de frustration chez certains employés.

Par ailleurs, les valeurs de l'entreprise ne sont ni communiquées ni comprises par le personnel, y compris les responsables vu leurs réponses lors des entretiens, ce qui reflète un manque d'ancrage culturel et de vision partagée.

La structure organisationnelle de Beta Feed est pyramidale, ce qui peut contribuer à une gestion hiérarchique rigide et à une communication verticale, limitant l'agilité de l'entreprise. Il a également été observé que même les managers semblent peu engagés dans leur rôle : leur gestion d'équipe est distante, peu proactive, et manque d'un véritable leadership mobilisateur, ce qui impacte négativement l'implication des équipes.

- Relations sociales

Les relations entre collègues sont plutôt bonnes, basées sur le respect mutuel et une certaine solidarité. Cette qualité des interactions contribue à un climat de travail serein, même si l'ambiance reste relativement neutre et peu dynamique en dehors de certains services spécifiques.

Certaines équipes comme l'équipe commerciale ou celle du laboratoire affichent une forte cohésion et une implication notable. Cela montre qu'il existe un potentiel humain solide sur lequel l'entreprise pourrait s'appuyer pour améliorer sa culture interne.

- Gestion des ressources humaines :

La gestion du personnel chez Beta Feed présente plusieurs faiblesses qui nuisent à l'engagement et à la fidélisation des employés. Tout d'abord, l'absence de système de reconnaissance, que ce soit sous forme de primes ou de valorisation formelle des efforts. Cette carence se traduit par un turnover élevé, signe d'un manque d'engagement des employés et d'une faible fidélisation.

De plus, il est à noter qu'il y a un manque significatif ou absence de formations, de coaching et de sensibilisation. Le processus de recrutement est également lent et souffre d'un manque d'outils RH adaptés, notamment l'absence de fiches de postes claires. En outre, plusieurs postes clés restent vacants, notamment le service HSE, ce qui représente un risque organisationnel et humain important.

2.1.4 Documentation interne :

L'entreprise m'a fourni quelques documents utiles tels que le règlement intérieur et les indicateurs les exercices de chaque mois pour le volet RH.

A- Le règlement intérieur (Voir ANNEXE F)

Figure 6 : le sommaire du règlement intérieur de Diam-Grain.

من 31 إلى 34	84-83-82-81-80-79-78-77-76 89-88-87-86-85	التعليمات في مجال الانضباط العام/ حمل الشارة/ احترام السلم الإداري والزملاء/ السر المهني/ مدونة الأخلاقيات و/ أو السلوك/ التحرش/ استهلاك التبغ , المشروبات الكحولية والمخدرات/ بيع الأغراض أو السلع/ النشر/ جمع الاموال, الشكاوي, النشر والنشاطات السياسية/ التوقف الجماعي عن العمل / الإرجاع/ تسليم المهام/ سند تصريح المغادرة.
من 34 إلى 36	93-92-91-90	الفصل 02: الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية المقررة لها. تعريف الخطأ المهني/تعريف العقوبة التأديبية/ تصنيف الأخطاء المهنية/ تصنيف العقوبات التأديبية/ اثار العقوبات التأديبية على المسار المهني للعامل.
من 36 إلى 42	97-96-95-94	الفصل 03: طبيعة وتصنيف الأخطاء المهنية مبادئ عامة/ الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى/ الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية/ الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة.
من 42 إلى 45	104-103-102-101-100-99-98 110-109-108-107-106-105	الفصل 04: الإجراءات التأديبية مبادئ عامة/ التزامات خاصة/ السلطة التأديبية/ إجراءات معاملة الخطأ المهني / البطاقة الموجزة / الإجراء المتعلق بالعقوبات من الدرجة الأولى والثانية/ الإجراء المتعلق بالعقوبات من الدرجة الثالثة/ الإجراء التحفظي لتعليق علاقة العمل.
من 45 إلى 48	117-116-115-114-113-112-111 124-123-122-121-120-119-118 131-130-129-128-127-126-125 132	الفصل 05: اللجنة الاستشارية للانضباط تأسيس اللجنة وعضويتها / تنظيم اللجنة ومدة صلاحيتها/ طريقة سير عمل اللجنة/ الاستدعاء/ صلاحيات اللجنة/ المداولة, المحضر الرسمي والخصوصية / تبليغ قرار العقوبة/ حق الطعن/ تقادم العقوبة التأديبية.
48	133	الفصل 06: تسوية نزاعات العمل الفردية
49	136-135-134	أحكام ختامية

Source : Document interne de l'entreprise Avril 2025

Cette figure présente de manière structurée les principaux chapitres et articles du règlement, en indiquant les plages d'articles concernées pour chaque chapitre. Le contenu du règlement est divisé en six chapitres :

- Chapitre 1 : Traite des obligations générales en matière de discipline, telles que le respect de la hiérarchie, la tenue professionnelle, la confidentialité, les conduites éthiques, la consommation de drogue ou d'alcool, ainsi que les sanctions liées aux absences, retards ou abandons de poste (articles 76 à 89).
- Chapitre 2 : Concerne les fautes professionnelles et les sanctions disciplinaires qui y sont associées, avec une classification détaillée des types de fautes et des peines prévues (articles 90 à 93).
- Chapitre 3 : Porte sur la typologie des fautes professionnelles (premier, deuxième et troisième degré) et les principes de leur classification, en lien avec le comportement de l'employé et la gravité de l'erreur (articles 94 à 97).
- Chapitre 4 : Détaille les procédures disciplinaires, les mesures d'arrêt ou de mise à pied, les types de sanctions possibles ainsi que les recours hiérarchiques et les mesures de réhabilitation (articles 98 à 110).
- Chapitre 5 : Présente le fonctionnement du comité consultatif de discipline, ses missions, sa composition, les procédures de convocation, les droits de la défense et les modalités de prise de décision (articles 111 à 133).
- Chapitre 6 : Traite du règlement des conflits individuels de travail, avec des dispositions finales (articles 134 à 136).

B- Présentations des résultats RH des 3 derniers mois du Décembre 2024 au février 2025 :

Lors de mon stage, j'ai eu accès à la documentation interne comprenant les présentations des résultats RH des trois derniers mois (décembre 2024, janvier 2025 et février 2025). Ces rapports détaillaient l'état des effectifs de l'UAB, avec une répartition par type de contrat et par catégorie socio-professionnelle, ainsi qu'un comparatif annuel des effectifs. Ils incluaient également le turnover mensuel, ses causes, ainsi qu'une analyse comparative sur l'année. L'absentéisme global du mois y était présenté, en distinguant les absences à traiter et à résoudre. La documentation RH couvrait les cas de maladies, d'accidents de travail, de congés maternité, les allocations familiales, etc., ainsi que les heures travaillées et la consommation des congés. Ces éléments offraient une vision claire de la situation sociale de

l'entreprise et servaient d'outil d'aide à la décision en matière de gestion des ressources humaines. (Voir ANNEXE E)

- Contenu du mois de Décembre 2024 :

Au cours du mois de décembre, l'entreprise comptait un effectif total de 75 employés. Sur le plan des mouvements du personnel : 4 entrées ont été enregistrées, contre 10 sorties. Le taux de turnover s'élève ainsi à 9,33 %, calculé sur la base de l'effectif moyen du mois.

Taux de turnover = ((Nombre de départs + nombre d'arrives /2) /Effectif) *100

Sur le plan de l'absentéisme global, le taux est à 5 ,5% avec 20 absences pour accidents de travail

- Contenu du mois de janvier 2025

En janvier 2025, l'entreprise comptait un effectif de 76 employés en fin de mois. Durant cette période, 7 entrées et 6 sorties ont été enregistrées, portant le taux de turnover à 8,55 %, les départs étant principalement liés à des abandons de poste. Un total de 360 heure supplémentaire a été effectué, réparti entre les services qualité, production, moyens généraux, maintenance et conditionnement. Concernant l'absentéisme, le taux s'est élevé à 6% avec 23 pour accidents de travail.

- Contenu du mois de Février 2025 :

En février 2025, l'entreprise a débuté le mois avec un effectif de 76 employés, enregistré 18 entrées et 4 sorties, atteignant ainsi un effectif final de 89 personnes. Le taux de turnover pour ce mois s'élève à 12,36 %, les départs étant dus à des démissions et des abandons de poste. Un volume important d'heures supplémentaires a été constaté, totalisant 1368 heures réparties sur les fonctions de haussier qualité, production, maintenance, gestionnaire de stocks, conditionnement et commercial. En ce qui concerne l'absentéisme, on note 4,8% et 13 absences liées à des accidents de travail.

- Mois de Mars 2025 :

Le mois de mars 2025 a été marqué par un turnover toujours élevé, avec 6 recrutements et 10 départs, touchant principalement les postes de chef d'équipe maintenance, pupitreur production, agent polyvalent, entre autres. Taux de Turnover est calculé de 8,9%.

2.2 Présentation de l'entreprise ROYAL AGRIFIRM :

2.2.1 Historique :

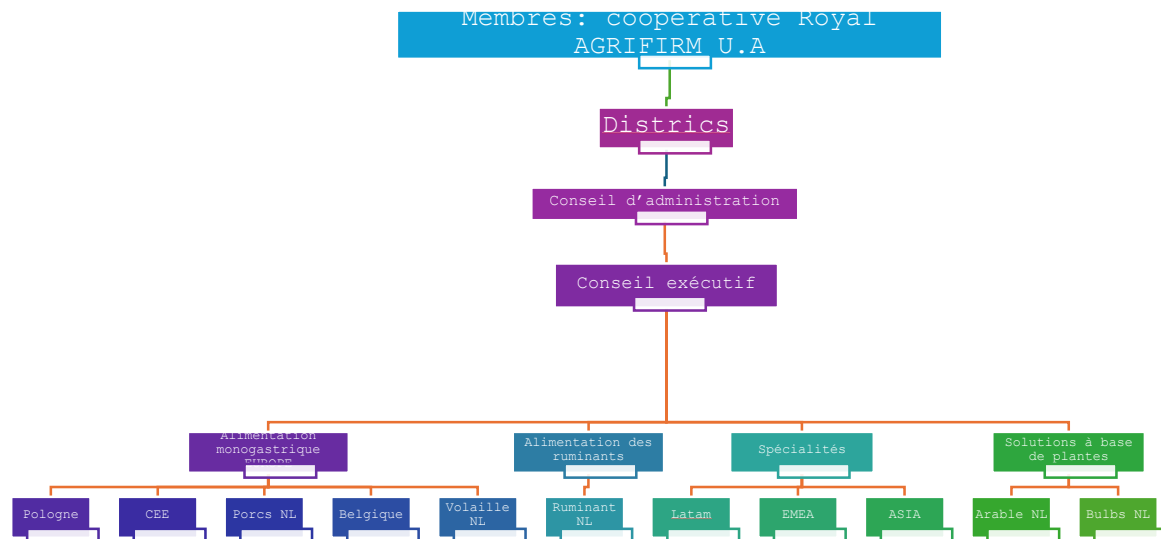
Agrifirm a été fondée en 1870 aux Pays-Bas, en 1892, elle devient une organisation coopérative formelle, puis en 1932, la première coopérative néerlandaise à avoir un conseil de membres. Elle a connu une expansion continue, notamment avec une fusion en 2010, l'obtention du titre « ROYAL » en 2012, et des implantations en Chine, à Singapour et en Belgique en 2015, elle a également lancé plusieurs marques comme Agrimprove et Earlyfeed entre 2019 et 2021.

2.2.2 Identité du groupe Royal Agrifirm :

Royal Agrifirm group est une coopérative agricole 100% détenue par les agriculteurs, l'entreprise a vu le jour avec le but de créer de la valeur pour les agriculteurs et les cultivateurs. Aujourd'hui le groupe est non seulement une coopérative solide, mais aussi une entreprise internationale qui propose des solutions et collabore avec des partenaires à travers le monde.

2.2.3 La division du Groupe : (Voir ANNEXE D)

Figure 7 : La division du Groupe ROYAL AGRIFIRM



Source : réalisé par mes soins à partir d'un document interne de l'entreprise Mars 2024

2.2.4 Terrain du stage : BU Ruminant NL

Le BU ruminants fait partie intégrante du ROYAL AGRIFIRM Group, elle fournit aux Pays-Bas des aliments pour animaux, des prémélanges, des concentrés, des mélanges de minéraux et des additifs de qualité pour les bovins laitiers, les bovins à viande, les ovins et les caprins. Produits : aliments pour animaux, additifs. La BU dispose de deux usines de production située à Apeldoorn Pays-Bas, une implantation stratégique qui permet de desservir l'ensemble du territoire néerlandais.

Mission : « Deliver measurable, relevant and sustainable value to farm, field and industry » : Fournir une valeur mesurable, pertinente et durable à la ferme, au champ et à l'industrie

Vision : « Responsible food chain for future generations » : une chaîne alimentaire responsable pour les générations futures

Valeurs : Quatre valeurs principales symbolisées par l'acronyme STAR :

S-Sharp : représente la concentration et l'action. Cela signifie que vous travaillez de manière ciblée, que vous recherchez des solutions concrètes et que vous avez le regard tourné vers l'avenir, en même temps, vous restez réaliste et discipliné.

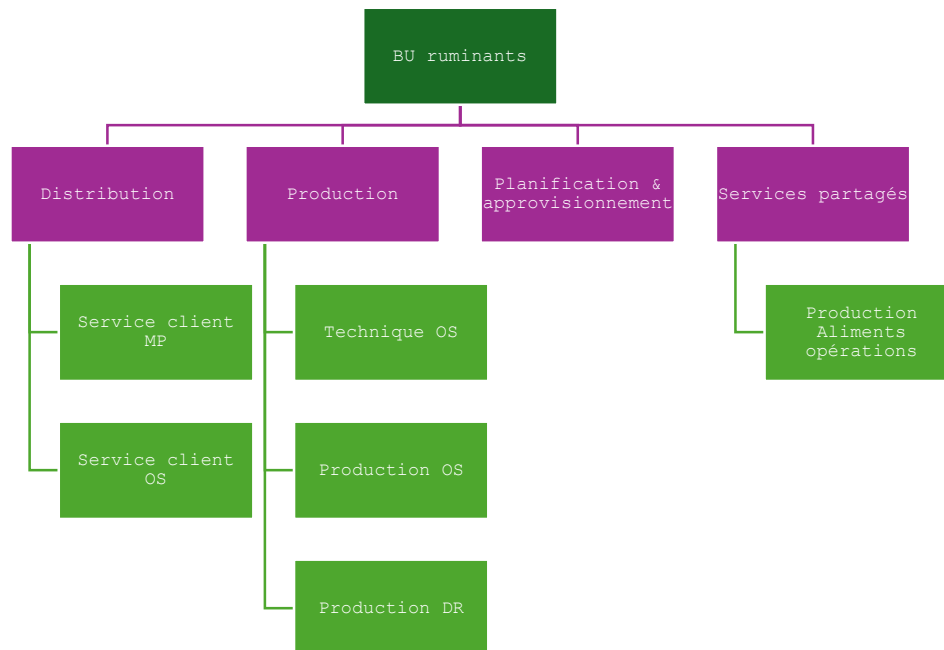
T-Together : signifie que nous sommes des collègues ouverts, inclusifs et dignes de confiance. Nous valorisons les talents, les parcours et les perspectives uniques de chacun, et nous savons que la diversité nous rend plus forts. Cette valeur exige honnêteté, confiance et recherche active de la collaboration, que ce soit au sein de votre propre équipe ou au-delà.

A-Ambitious : c'est reconnaître, saisir et créer des opportunités pour vous-même, votre équipe, vos clients internes et externes, ainsi que pour l'organisation. Que ce soit en résolvant un problème, en proposant une idée ou en prenant des initiatives, vous faites la différence en allant au-delà de ce qui est demandé. Mais l'ambition implique aussi de l'équilibre, de la vitalité et une bonne gestion de la vie professionnelle et personnelle.

R-Responsible : Être responsable, c'est faire preuve de sens des responsabilités et d'implication. Vous connaissez nos objectifs stratégiques et, avec l'aide de votre manager et de vos collègues, vous comprenez le rôle que vous avez à jouer et comment vous pouvez en être pleinement acteur. Mais cela ne concerne pas seulement ce que vous faites, c'est aussi la manière dont vous le faites. Être responsable, c'est assumer ses actions, faire preuve de dévouement envers nos clients, nos collègues et notre mission.

La BU Ruminant compte un effectif total de 115 employés, 78 personnes dédiés à la partie production. Elle dispose d'une structure organisationnelle propre, adaptée à ses activités spécifiques. En revanche, les fonctions supports (les ressources humaines, les finances, informatique, communication, commercial & marketing, supply chain et HSE) sont centralisées au niveau du groupe Royal Agrifirm.

Figure 8 : Organigramme de la BU Ruminant :



Source : réalisé pas mes soins à partir d'un document interne de l'entreprise Mars 2025

2.2.5 Observations sur l'état des lieux lors de mon stage pratique :

- Les conditions matérielles et environnementales de travail

Lors de mon stage chez Agrifirm BU ruminant, j'ai constaté que les conditions de travail sont globalement très favorables. L'entreprise assure une bonne hygiène et une sécurité rigoureuse dans les deux usines. Les employés sont dotés d'équipements de protection individuels (casques, tenues uniformes avec logo, etc.), et les machines sont largement automatisées, ce qui limite les tâches pénibles.

Les outils technologiques utilisés sont modernes et adaptés aux besoins opérationnels. L'espace de travail, organisé en espace ouvert, est agréable et bien équipé. Des espaces de détente comme le coin café ou la zone de restauration sont également disponibles, tout comme les solutions de transport mis à disposition de la société au profit des employés

(soutien à l'accès des véhicules). Enfin, l'entreprise propose une organisation du travail flexible, combinant présentiel et télétravail, avec des horaires stables allant de 8h30 à 17h30.

- Communication, management et climat social

Le style de management chez Agrifirm est participatif et valorise l'autonomie ainsi que la responsabilité individuelle. Les collaborateurs sont très motivés, et un esprit d'équipe fort règne au sein des différentes équipes. La communication interne est fluide et multicanale : en face à face, via Microsoft Teams, WhatsApp, ou parfois par e-mail.

Les managers sont à l'écoute, disponibles et attentifs au bien-être de leurs équipes. Ils manifestent régulièrement leur reconnaissance par de petits gestes et sont eux-mêmes très investis malgré les charges importantes. Les relations hiérarchiques sont marquées par une proximité et un respect mutuel, facilitant ainsi la coopération entre les différents niveaux. L'inclusion des jeunes est également valorisée à travers la création du groupe "Young Advisor", qui leur donne un espace pour s'exprimer et participer aux décisions.

- Structure organisationnelle et marque employeur

Agrifirm adopte une structure organisationnelle relativement plate, favorisant des échanges directs et rapides entre les différents niveaux hiérarchiques. Cette horizontalité permet une meilleure circulation de l'information et une plus grande réactivité.

L'entreprise dispose également d'un service de communication bien structuré, dédié à la fois à la communication interne et externe. Elle accorde une attention particulière à sa marque employeur, en diffusant ses valeurs à travers divers supports (affichages sur site, présentations, e-mails, etc.) (voir ANNEXE C) et en valorisant l'image de l'entreprise auprès de ses collaborateurs comme du public externe.

- Gestion du changement

Durant mon passage chez Agrifirm, l'entreprise a traversé une phase importante de changements organisationnels, notamment avec le départ de plusieurs responsables. Malgré ces bouleversements structurels, le changement a été géré de manière efficace et progressive. La transition n'a eu aucun impact négatif notable sur la productivité ou l'engagement des employés, preuve d'une gestion du changement bien planifiée et d'une culture d'entreprise

résiliente. Les équipes sont restées soudées et concentrées sur leurs objectifs, montrant une capacité d'adaptation forte.

2.2.6 Documentation interne :

L'entreprise m'a fourni quelques documents internes qui m'ont permis de mieux comprendre leurs fonctionnements et éclairer les aspects clés de ma recherche :

- Les lignes directrices :

Le document présente les Directives Corporate RH ou les lignes directives du groupe Royal Agrifirm (Voir ANNEXE F) de plus le règlement intérieur présenté en version numérique ou consultable auprès du service des ressources humaines est axé sur plusieurs domaines clés :

Objectifs et Stratégie : Agrifirm vise à être une organisation flexible, innovante et proactive. Le modèle des 7-S de McKinsey est utilisé pour évaluer l'alignement entre la structure, la stratégie et la culture de l'entreprise.

Valeurs Partagées : Les valeurs STAR (Sharp, Trusted, Ambitious, Responsible) sont les fondements de la culture de l'entreprise et sont applicables à l'échelle mondiale, bien qu'elles puissent être détaillées davantage pour chaque pays ou département.

Diversité : Agrifirm valorise la diversité sous toutes ses formes et cherche à créer un environnement inclusif où les employés peuvent s'épanouir. L'entreprise souligne que les entreprises diversifiées performant mieux.

Structure : L'entreprise favorise la flexibilité, l'agilité et l'innovation avec une structure organisationnelle plate qui privilégie la responsabilité personnelle, l'autonomie et l'innovation centrée sur le personnel et client.

Systèmes RH et Politiques : L'entreprise a défini des processus RH mondiaux pour le recrutement, l'intégration, la gestion de la performance et la planification de la succession. Tous les systèmes soutenant ces processus sont centralisés via Success Factors.

Politiques de Confidentialité et Rémunération : Les directives incluent des politiques détaillées sur la confidentialité des employés, la rémunération, la mobilité mondiale et les structures de compensation, visant à garantir la transparence et l'équité dans tous les pays.

Sanctions en cas d'Actes Graves : Une politique de sanctions est en place pour traiter les "actes imputables graves" tels que les comportements contraires à l'éthique ou illégaux. Les

sanctions peuvent inclure des avertissements verbaux ou écrits, des suspensions ou des licenciements, en fonction de la gravité de l'acte.

- La rotation du personnel, absentéisme et heures supplémentaires du personnel :

Le taux de rotation du personnel pour les usines de production est en moyenne de 5% par an, dont 4 % volontaire et 1 % involontaire.

Le taux d'absentéisme moyen est de 3,2 % , les heures supplémentaires ne sont valables que pour les usines de production et sont compensées par du temps de récupération pris dans le même mois. En moyenne, le personnel de production travaille 5 heures supplémentaires par mois, ce qui représente 12,5 % de leurs heures totales, et cette quantité reste stable tout au long de l'année.

- Résultats de l'enquête AEOS sur l'engagement :

Agrifirm effectue chaque année une enquête a échelle Likert pour mesurer l'engagement de ses employés dans l'ensemble de ses unités, pour cela l'entreprise m'a communiqué quelques résultats de cette enquête sur la BU ruminant de l'année 2024 : cette dernière porte initialement sur des volets à savoir, l'enthousiasme, sécurité psychologique et l'inclusion, 78% de réponses ont été recueillis et donc 91 sur un total de 116. (Voir ANNEXE E)

Tableau 5 : Catégories de questions sur l'engagement

Questions sur l'engagement
J'apprécie mon travail
Mon travail me donne de l'énergie
Je suis fier/fière de travailler pour Royal Agrifirm Group
J'ai l'impression que je suis à ma place au sein de Royal Agrifirm Group

Source : Document interne de l'entreprise Mars 2025

L'enquête a eu lieu du 5/11/2024 jusqu'au 29/11/2024, les résultats de l'enquête ont montré qu'uniquement 19% des employés ne sont pas enthousiastes et ne démontrent que rarement une attitude positive envers leur travail et leur entreprise, le reste a été conclue potentiels et enthousiastes.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Introduction :

Dans le cadre de notre étude de cas et de notre sujet de recherche portant sur l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés, à travers une étude comparative entre Diam-Grain (Beta Feed) et Agrifirm (BU Ruminant), ce chapitre présente l'analyse des données recueillies lors de mon stage. Ce dernier est divisé en deux sections : la première liée à l'analyse des données quantitative et qualitative, des réponses obtenues via le questionnaire distribué aux collaborateurs, les résultats issus des observations et des entretiens menés auprès des différents responsables et managers, et une seconde propose la comparaison des résultats des deux entreprises et la discussion des résultats.

Section1 : Analyse des données :

1.1 Analyse des données quantitatives :

L'analyse des réponses recueillies auprès des collaborateurs a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Cette section se structure autour de quatre axes principaux pour l'analyse de chacune des deux entreprises : l'analyse de l'échantillon, l'analyse descriptive de l'étude, le test des hypothèses à travers la régression linéaire simple, et enfin l'application de la régression linéaire multiple.

1.1.1 Entreprise Beta-Feed :

A- Description de l'échantillon :

Il est important dans un premier temps de connaître nos profils en termes de genres, tranche d'âge, ancienneté et à quel département sont-ils liés :

Tableau 6 : Profil des répondants

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Sexe	HOMME	73	93,6	93,6	93,6
	FEMME	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Tranche d'âge	18 - 30 ANS	16	20,5	20,5	20,5
	31-40 ANS	43	55,1	55,1	75,6
	41-50 ANS	14	17,9	17,9	93,6
	50 ANS ET +	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Ancienneté	0 - 1 AN	26	33,3	33,3	33,3
	1-2 ANS	24	30,8	30,8	64,1
	2-3 ANS	19	24,4	24,4	88,5
	4 ANS ET +	9	11,5	11,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Secteur	Commerciale	2	2,56%	2,56%	2,56%
	Comptabilité & fiscalité	2	2,56%	2,56%	5,13%
	Conditionnement	39	50,00%	50,00%	55,13%
	Finance	2	2,56%	2,56%	57,69%

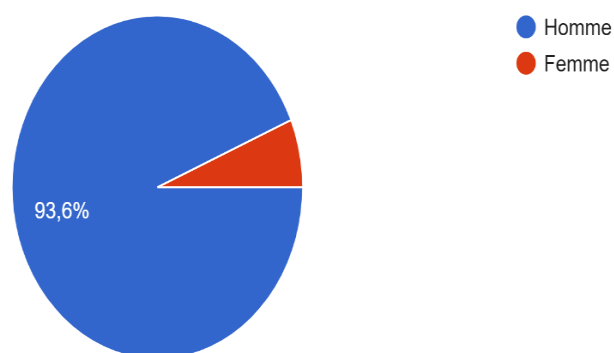
Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS

GDS	6	7,69%	7,69%	65,38%
HSE	1	1,28%	1,28%	66,67%
Maintenance	11	14,10%	14,10%	80,77%
Production	8	10,26%	10,26%	91,03%
Qualité	4	5,13%	5,13%	96,15%
RH	2	2,56%	2,56%	98,72%
Technique	1	1,28%	1,28%	100,00%
Total	78	100,00%	100,00%	

Selon le tableau l'entreprise est composée majoritairement d'hommes, et la tranche d'âge dominante est celle des 31-40 ans, ce qui pourrait indiquer une population active jeune. L'ancienneté est principalement faible, avec une forte proportion de répondants ayant moins de 2 ans d'expérience dans l'entreprise, ce qui pourrait refléter un taux de renouvellement élevé des effectifs ou une phase de recrutement intense, le département Conditionnement, qui constitue la majorité de ses effectifs, tandis que les autres secteurs sont moins représentés.

- Genre :

Figure 9 : La répartition de l'échantillon selon le genre.

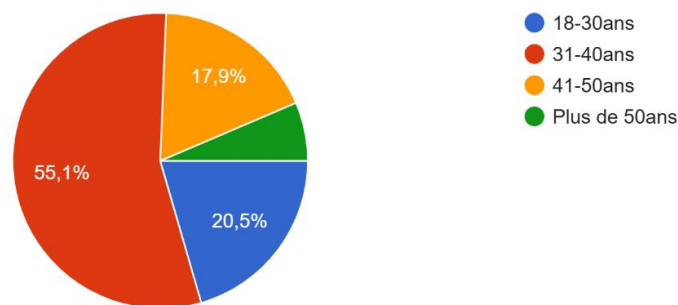


Source : Elaboré par mes soins à partir de Google Forms.

Le graphique montre la répartition des répondants par genre dans l'échantillon, où 93,6 % des répondants sont des hommes et 6,4 % des répondants sont des femmes.

- L'âge :

Figure 10 : répartition de l'échantillon selon l'âge des collaborateurs

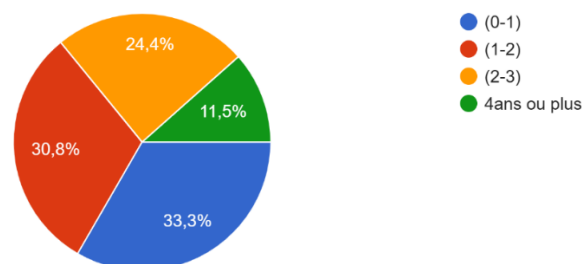


Source : élaboré par mes soins à partir de Google Forms.

La majorité des répondants 55,1 % se situe dans la tranche d'âge des 31 à 40 ans. La tranche d'âge des 18 à 30 ans représente 20,5 % des répondants. La tranche des 41 à 50 ans est représentée par 17,9 %. Enfin, les plus de 50 ans représentent 6,4 %, montrant une proportion plus faible de travailleurs âgés.

- Ancienneté :

Figure 11 : Répartition de l'échantillon selon leurs anciennetés

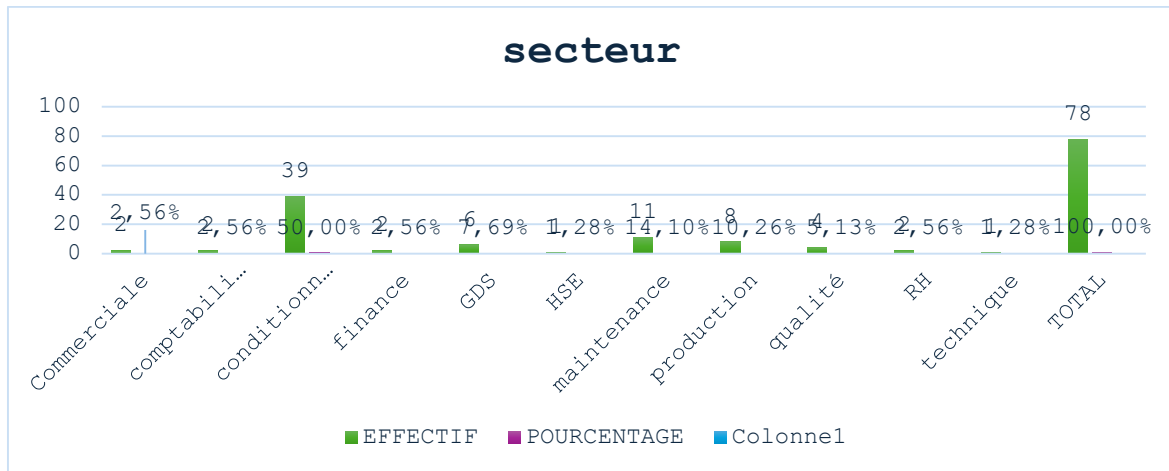


Source : élaboré par mes soins à partir de Google Forms.

La majorité des répondants ont une ancienneté faible, avec 33,3 % des répondants ayant moins d'un an dans l'entreprise, et 30,8 % ayant entre 1 et 2 ans. Les collaborateurs avec 2 à 3 ans d'ancienneté représentent 24,4 %, et ceux avec 4 ans ou plus sont relativement peu nombreux à 11,5 %.

- Le secteur :

Figure 12 : La répartition de l'échantillon selon le secteur dans lequel ils sont liés



Source : élaboré par mes soins

Le graphique montre que le secteur du Conditionnement représente 50 % des employés, suivi de Maintenance avec 14,10 % et Production avec 10,26 %. Les autres secteurs, comme Finance, HSE, Commercial, et Technique, ont des parts beaucoup plus petites, variant de 1,28 % à 2,56 %. En somme, l'entreprise est principalement concentrée sur le département Conditionnement, avec une représentation plus faible dans les autres secteurs.

B- Statistique descriptive :

À l'aide du logiciel SPSS, nous avons calculé la moyenne et l'écart-type pour chaque question des différentes dimensions étudiées dans le questionnaire. Ces résultats sont présentés sous forme de tableaux, chacun correspondant à une variable spécifique (voir ANNEXE G).

- Culture organisationnelle :

Valeurs de l'entreprise : Les valeurs de l'entreprise sont perçues de manière globalement modérée par les employés. La communication des valeurs obtient une moyenne de 2,91 avec un écart type de 0,996, traduisant un accord partiel mais des avis divergents. L'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles des employés est légèrement mieux notée, avec une moyenne de 3,04 (écart type 0,973), ce qui suggère une correspondance perçue plus positive et plus cohérente. En revanche, l'alignement des décisions stratégiques avec les valeurs affichées est jugé négativement, avec une moyenne de 2,54 (écart type 0,921), révélant une perception partagée mais critique

Normes et règles organisationnelles : Concernant les règles organisationnelles, les employés se montrent modérément d'accord quant à leur clarté (moyenne 2,96, écart type 1,086), bien que les avis soient très variés. La cohérence entre les règles officielles et leur application quotidienne est moins bien perçue (moyenne 2,64, écart type 1,044), indiquant une perception générale négative. La clarté des rôles et responsabilités est jugée également insuffisante, avec une moyenne de 2,69 (écart type 1,048), suggérant des difficultés de mise en œuvre.

Le leadership : En ce qui concerne le leadership, les avis sont très partagés. L'accessibilité des managers obtient une moyenne de 3,09 (écart type 1,130), exprimant un accord nuancé mais des désaccords reste significatif. Le soutien à l'autonomie et à la prise d'initiative est perçu négative (moyenne 2,40, écart type 0,917), tout comme la communication avec la hiérarchie (2,41, 1,025) et la transparence des informations (2,35, 0,923). En revanche, les relations entre collègues sont bien perçues (3,44, 1,076) ainsi que l'environnement inclusif et respectueux (3,18, 1,078), bien que des écarts demeurent.

Conditions de travail et bien-être : suscitent également des critiques. Le confort de l'environnement de travail obtient une note modérée (2,90, écart type 1,169), mais les conditions générales (horaires, équipements, transport) sont jugées plus ou moins satisfaisantes (2,79, 1,121). La sécurité au travail est perçue négativement (2,64, 1,128), tout comme les initiatives en faveur du bien-être des employés, qui reçoivent la moyenne la plus basse (2,35, 0,937), indiquant une perception largement partagée et critique.

Opportunités de développement et reconnaissance : Parmi les dimensions les plus mal évaluées. L'accès à la formation (moyenne 2,26, écart type 0,946), les perspectives d'évolution de carrière (2,31, 0,887), la rémunération et les récompenses (2,27, 0,893) ainsi que la reconnaissance du travail (2,24, 0,871) sont tous perçus de manière très négative, avec des écarts types relativement faibles, montrant un accord d'opinion sur ces points.

Adaptation au changement : sur le plan de gestion du changement, bien que l'acceptation du changement soit partiellement positive (3,05, 1,080), l'entreprise ne semble pas offrir les moyens nécessaires pour accompagner ces évolutions (2,46, 0,848) ni bien gérer les transformations organisationnelles (2,36, 0,897). Cela traduit un manque d'accompagnement perçu de manière relativement homogène.

- Engagement des employés :

Satisfaction et engagement au travail : La satisfaction quant à l'environnement de travail obtient une moyenne de 2,83 (écart type 1,098), ce qui indique un léger désaccord et une diversité d'opinions. La motivation à donner le meilleur de soi atteint 3,12 (1,032), ce qui montre un léger accord, mais l'engagement dans les responsabilités et les objectifs est plus faible (2,79, 1,085), traduisant une implication inégale.

Intention de rester dans l'entreprise : L'intention de rester à long terme (3,06, 1,166) et l'attachement à l'entreprise (3,01, 1,134) liées à l'engagement affectif montrent un accord partiel mais des perceptions dispersées. Le sentiment d'obligation moral de rester lié à l'engagement normatif (2,47, 1,090) est faible, tout comme la perception des coûts liés à un départ (l'engagement continu) (2,32, 0,974). La recommandation de l'entreprise comme un bon lieu de travail obtient une note légèrement favorable (3,10, 1,064), ce qui indique une certaine satisfaction globale malgré les points faibles.

La culture organisationnelle et l'engagement des employés : les perceptions sont généralement négatives. L'effet de la culture sur la motivation est perçu comme limité (2,79, 1,109), la cohérence entre la culture et la gestion des employés est remise en question (2,47, 0,950), et la capacité de la culture à retenir les talents est jugée faible (2,46, 1,028).

C- Test des hypothèses :

Cette partie a pour but de présenter l'analyse de l'impact de la culture organisationnelle et ses différentes dimensions sur l'engagement des employés. Afin de mesurer cet impact, nous avons opté pour les tests de la régression linéaire simple (voir ANNEXE J) et multiple (voir ANNEXE K) comme méthode d'analyse après avoir validé les conditions de $n=78$ et $80 > 30$ et les variables suivent la loi normal (voir ANNEXE I).

Tableau 7 : résultats test de normalité pour l'entreprise algérienne

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon							
	Valeurs	Normes	Leadership	Condition de travail et bien-être	Opportunité de développement et reconnaissance	Changement organisationnelle	l'engagement des employés
Sig. asymptotique (bilatérale)	,200*	,200*	,200*	,200*	,200*	,200*	,096

Source : élaborer par mes soins à partir de SPSS

Les résultats dans le tableau montrent que les variables sont distribuées par la loi normal pour la partie algérienne (après avoir fait le traitement des données de toutes les variables sauf la variable Leadership H3 et la variable dépendante Engagement des employés Y).

Tableau 8 : test de normalité pour la partie néerlandaise

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon							
	Valeurs	Normes	Leadership	Condition de travail et bien-être	Opportunité de développement et reconnaissance	Changement organisationnelle	l'engagement des employés
Sig. asymptotique (bilatérale)	,200*	,200*	,200*	,200*	,200*	,094	,200*

Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS

Également pour les variables de l'entreprise néerlandaise qui sont distribuées par la loi normal, après traitement des données de toutes les variables à savoir dépendante et indépendantes. (Voir ANNEXE H).

La régression linéaire nous a permis de déterminer les relations significatives entre les dimensions de la culture organisationnelle et l'engagement des employés. Six hypothèses globales seront testées, la première explorera l'impact des valeurs de l'entreprise sur l'engagement des employés, la deuxième mettra l'accent sur l'impact des normes et règles organisationnelles sur l'engagement des employés, une troisième examinera l'impact du leadership sur l'engagement des employés, la quatrième étudiera l'impact des conditions de

travail et bien-être des employés sur leur l’engagement, la cinquième explorera l’impact de l’opportunité de développement et reconnaissance sur l’engagement des employés , et enfin la sixième portera sur l’impact des changements organisationnels sur l’engagement des employés.

- Test de l’hypothèse 1 : Impact des valeurs de l’entreprise sur l’engagement des employés :

H₀ : Les valeurs de l’entreprise n’impactent pas l’engagement des employés.

H₁ : Les valeurs de l’entreprise impactent significativement l’engagement des employés.

Tableau 9 : résultats du test de H1

Variables		Pouvoir Explicatif		Significatio n globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteu r	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagemen t des employés	Valeurs de l’entreprise	0,49 9	0,24 9	25,15 4	0,000	Constan t	1,58 9	6,37 0	,00 0
						V.i	,407	5,01 5	,00 0

Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression linéaire simple confirment que les valeurs de l’entreprise ont un impact significatif sur l’engagement des employés. Le coefficient de corrélation R=0,499 indique une relation positive modérée entre la variable (valeurs de l’entreprise) et la variable dépendante (engagement des employés). Le coefficient de détermination R²=0,249 révèle que 24,9 % de la variation de l’engagement des employés est expliquée par cette variable.

L’analyse de variance (ANOVA) confirme que le modèle est globalement significatif avec une valeur de F=25,154 et une significativité associée de sig=0,00<0,05, ce qui valide la pertinence statistique du modèle.

Concernant les coefficients de régression, le coefficient associé à la variable « valeurs de l'entreprise » est de $B=0,407$ avec une valeur $t=5,015$ hautement significative ($\text{sig}=0,000$). Cela signifie qu'une amélioration perçue d'une unité dans les valeurs de l'entreprise entraîne une augmentation moyenne de 0,407 unité de l'engagement des employés.

Engagement des employés = $1,589 + 0,407$ Valeurs de l'entreprise

- Test de l'hypothèse H2 : Impact des normes et règles sur l'engagement des employés.

H₀ : les normes et règles organisationnelles n'impact pas significativement l'engagement des employés

H₁ : les normes et règles organisationnelles impact significativement l'engagement des employés

Tableau 10 : résultats du test de H2

Variables		Pouvoir Explicatif		Significatio n globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Les normes et règles organisationnelles	,444 ^a	,197	18,664	,000 ^b	Constant	1,984	9,872	,000
						V.i	,289	4,320	,000

Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression linéaire simple indiquent que les normes et règles organisationnelles ont un impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R=0,444$ révèle une relation positive modérée entre les deux variables, tandis que le coefficient de détermination $R^2=0,197$ montre que 19,7 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par cette variable.

L'analyse de variance (ANOVA) démontre que le modèle est globalement significatif avec une valeur de $F=18,664$ et une significativité $\text{sig}=0,000<0,05$, ce qui valide la solidité statistique du lien entre les normes organisationnelles et l'engagement.

Concernant les coefficients de régression, le coefficient relatif à la variable indépendante normes et règles organisationnelle est $B=0,289$ avec une valeur $t=4,320$ significative ($\text{sig}=0,000$). Cela signifie qu'une amélioration d'une unité perçue dans les normes et règles organisationnelles entraîne une augmentation moyenne de 0,289 unité dans l'engagement des employés.

- Test de l'hypothèse H3 : Impact du leadership sur l'engagement des employés.

H_0 : le leadership n'impact pas significativement l'engagement des employés

H_1 : le leadership impact significativement l'engagement des employés

Tableau 11 : résultats du test de H3.

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Leadership	,823	,67	159,58	,000	Constant	,226	1,085	,281
		^a	7	2	^b	V.i	,905	12,633	,000

Source : Elaboré par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression linéaire simple montrent que le style de leadership a un impact très significatif et fort sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R = 0,823$ indique une relation positive très forte, et le coefficient de détermination $R^2 = 0,677$ révèle que 67,7 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par cette variable, ce qui représente une proportion élevée.

L'analyse de variance (ANOVA) confirme la significativité globale du modèle avec une valeur de $F = 159,582$ et un niveau de signification $\text{sig} = 0,000 < 0,05$, ce qui montre que le modèle est statistiquement très fiable.

Le coefficient de régression associé au style de leadership est de $B = 0,905$, avec une valeur $t = 12,633$ et une significativité $\text{sig} = 0,000$. Cela indique une influence très forte et

hautement significative du leadership sur l'engagement des employés. Concrètement, chaque unité perçue en plus dans la qualité du leadership entraîne une augmentation moyenne de 0,905 unité dans l'engagement.

- Test de l'hypothèse H4 : impact des conditions de travail et bien-être sur l'engagement des employés.

H₀ : Les conditions de travail et le bien-être des employés n'impact pas significativement l'engagement des employés

H₁ : Les conditions de travail et bien-être des employés impact significativement l'engagement des employés.

Tableau 12 : Résultats de test de H4.

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Conditions	,517 ^a	,267	27,703	,000 ^b	Constant	1,744	8,246	,000
						V.i	,379	5,263	,000

Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS.

Les résultats du modèle de régression linéaire simple indiquent que les conditions de travail ont un impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R = 0,517$ révèle une relation positive modérée, tandis que le coefficient de détermination $R^2 = 0,267$ montre que 26,7 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par cette variable.

L'analyse de variance (ANOVA) confirme la significativité globale du modèle avec une valeur de $F = 27,703$ et une significativité $\text{sig} = 0,000 < 0,05$, ce qui valide la fiabilité du modèle.

Le coefficient de régression relatif aux conditions de travail est de $B = 0,379$, avec une valeur $t = 5,263$ et un niveau de signification $\text{sig} = 0,000$, indiquant une influence positive et

hautement significative. Cela signifie qu'une amélioration perçue d'une unité dans les conditions de travail entraîne une augmentation moyenne de 0,379 unité dans l'engagement des employés.

Engagement des employés = 1,744 + 0,379 Conditions de travail et bien-être.

- Test de l'hypothèse H5 : impact des opportunités de développement et reconnaissance sur l'engagement des employés.

H₀ : Les opportunités de développement et la reconnaissance n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement des employés

H₁ : Les opportunités de développement et la reconnaissance ont un impact significativement sur l'engagement des employés.

Tableau 13 : résultats du test de l H5

Variables		Pouvoir Explicatif		Significatio n globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Développement et reconnaissance	,513 ^a	,264	27,195	,000 ^b	Constant	1,956	11,084	,000
						V.i	,371	5,215	,000

Source : Elaboré par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression linéaire simple montrent que les opportunités de développement professionnel et la reconnaissance ont un impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation R = 0,513 indique une relation positive modérée, tandis que le coefficient de détermination R² = 0,264 révèle que 26,4 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par cette variable.

L'analyse de variance (ANOVA) confirme que le modèle est globalement significatif avec une valeur de F = 27,195 et une significativité sig= 0,000 < 0,05, ce qui démontre la solidité statistique du lien étudié.

Le coefficient de régression relatif au développement et à la reconnaissance est de $B = 0,371$, avec une valeur $t = 5,215$ et une significativité $\text{sig} = 0,000$, ce qui indique une influence positive et hautement significative. Ainsi, chaque unité perçue en plus dans les opportunités de développement et la reconnaissance est associée à une augmentation moyenne de 0,371 unité dans l'engagement des employés.

Engagement des employés = $1,956 + 0,371$ Les opportunités de développement et la reconnaissance

- Test de l'hypothèse H6 : Impact des changements organisationnels sur l'engagement des employés.

H_0 : Les changements organisationnels n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement des employés

H_1 : Les changements organisationnels ont un impact significatif sur l'engagement des employés

Tableau 14 : résultats du test de H_6 :

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Changement	,499 ^a	,249	25,212	,000 ^b	Constant	1,826	8,892	,000
						V.i	,359	5,021	,000

Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression linéaire simple montrent que la gestion du changement organisationnel a un impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R = 0,499$ indique une relation positive modérée, tandis que le coefficient de détermination $R^2 = 0,249$ signifie que 24,9 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par cette variable. L'analyse de variance (ANOVA) confirme la validité statistique du modèle avec une valeur de $F = 25,212$ et une significativité $\text{sig} = 0,000 < 0,05$,

ce qui montre que le modèle est globalement significatif. Le coefficient de régression associé à la variable « changement » est de $B = 0,359$, avec une valeur $t = 5,021$ et une significativité $\text{sig} = 0,000$, indiquant une influence positive et hautement significative. Autrement dit, chaque unité perçue en plus dans la qualité de gestion du changement entraîne une augmentation moyenne de 0,359 unité dans l'engagement des employés.

Engagement des employés = $1,826 + 0,359$ Adaptation au changement organisationnelles

- La régression linéaire multiple (voir ANNEXE H) :

Tableau 15 : résultats de la régression linéaire multiple

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression		
v.dépendant	Prédicteurs	r	r ² ajusté	F	Sig	β	t	Sig
Engagement des employés	(constante)	,856 ^a	,710	32,442	,000 ^b	,082	,399	,691
	Valeurs					-,006	-,100	,920
	normes					-,020	-,404	,688
	leadership					,754	7,562	,000
	conditions					,128	2,299	,024
	Developpement et reconnaissance					,134	2,608	,011
	Resistance au changement					,000	-,006	,995

Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression linéaire multiple montrent que l'ensemble des dimensions de la culture organisationnelle (valeurs, normes, leadership, conditions de travail, développement et reconnaissance, résistance au changement) explique de manière significative l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation multiple est élevé ($R = 0,856$), et le coefficient de détermination ajusté R^2 ajusté = 0,710 indique que 71 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par l'ensemble des prédicteurs du

modèle. Ce niveau est particulièrement élevé, traduisant une forte capacité explicative du modèle.

L'analyse de variance (ANOVA) confirme la significativité globale du modèle avec $F = 32,442$ et $\text{sig} = 0,000 < 0,05$, ce qui valide statistiquement la qualité du modèle.

Concernant les coefficients de régression partiels, tous les prédicteurs ne contribuent pas de manière égale ni significative :

- Leadership est de loin le facteur le plus influent et le plus significatif du modèle avec un coefficient $B = 0,754$, un $t = 7,562$, et une significativité $\text{sig} = 0,000$. Il s'agit donc du levier principal pour prédire l'engagement des employés.
- Développement et reconnaissance a également un impact positif et significatif sur l'engagement ($B = 0,134$, $t = 2,608$, $\text{sig} = 0,011$).
- Conditions de travail ont également un impact positif et significatif sur l'engagement des employés ($B = 0,128$, $t = 2,299$, $\text{sig} = 0,024$).

En revanche, les valeurs ($B = -0,006$, $t = -0,100$, $\text{sig} = 0,920$) Ont un effet négatif et non significatif dans ce modèle, les normes ($B = -0,020$, $\text{sig} = 0,688$) également ont un impact négatif et non significatif dans ce modèle, et la résistance au changement ($B = 0,000$, $\text{sig} = 0,995$) ne présentent pas de contribution significative au modèle, ce qui suggère qu'une fois les autres variables prises en compte, leur effet sur l'engagement devient négligeable.

Engagement des employés = $0,082 + -0,006 \text{ valeurs} + -0,020 \text{ normes} + 0,754 \text{ leadership} + 0,128 \text{ conditions} + 0,134 \text{ développement et reconnaissance} + 0,000 \text{ changement}$.

Bien que ce modèle global soit significatif, parmi les dimensions étudiées certaines présentent un impact significatif sur l'engagement des employés notamment : le leadership qui ressort comme la variable la plus influente, les opportunités de développement et reconnaissance en deuxième lieu et les conditions de travail et bien-être montrant également un impact significatif, d'autres dimensions ont montré un impact négatif et non significatif dans le modèle tels que les valeurs de l'entreprise, les normes et règles organisationnelles et les changements organisationnels.

1.1.2 Entreprise Agrifirm BU Ruminant :

Nous présentons ci-dessous l'analyse des réponses collectés auprès des collaborateurs, et ce à l'aide du logiciel SPSS.

A- Description de l'échantillon :

Nous allons analyser dans cette partie notre échantillon constitué de 80 personnes, à savoir le genre, la tranche d'âge, l'ancienneté et le secteur :

Tableau 16 : la répartition de l'échantillon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Genre	HOMME	56	70,0	70,0	70,0
	FEMME	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
Tranche d'âge	18 - 30 ANS	12	15,0	15,0	15,0
	31-40 ANS	15	18,8	18,8	33,8
	41-50 ANS	19	23,8	23,8	57,5
	50 ANS ET +	34	42,5	42,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
Ancienneté	0 - 1 AN	9	11,3	11,3	11,3
	1-2 ANS	6	7,5	7,5	18,8
	2-3 ANS	6	7,5	7,5	26,3
	4 ANS ET +	59	73,8	73,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	
Secteur	Supply Chain	6	7,5	7,5	7,5
	Communication	1	1,3	1,3	8,8
	Commercial	7	8,8	8,8	17,5
	Finance	13	16,3	16,3	33,8
	HSE	4	5,0	5,0	38,8
	IT	15	18,8	18,8	57,5
	Production	18	22,5	22,5	80,0
	Marketing	6	7,5	7,5	87,5
	R&D	1	1,3	1,3	88,8
	RH	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

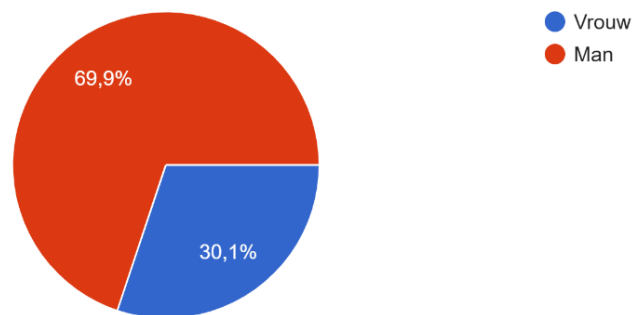
Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS

Selon le tableau, l'entreprise est composée principalement d'hommes, avec 70% des répondants étant de sexe masculin, ce qui pourrait refléter une certaine tendance démographique au sein de l'entreprise. La tranche d'âge la plus représentée est celle des 50

ans et plus, représentant 42,5% de l'échantillon, suivie par les 41-50 ans à 23,8%. Cela suggère que l'entreprise emploie principalement des individus ayant une certaine expérience professionnelle. En ce qui concerne l'ancienneté, 73,8% des répondants ont plus de 4 ans d'expérience dans l'entreprise, ce qui peut indiquer une stabilité relative des effectifs ou une faible rotation du personnel dans certains départements. Enfin, les secteurs les plus représentés sont l'IT (18,8%), la production (22,5%) et la finance (16,3%), ce qui met en évidence une forte implication de l'entreprise dans des domaines techniques et opérationnels clés pour son fonctionnement.

- Genre :

Figure 13 : La répartition de l'échantillon selon le genre

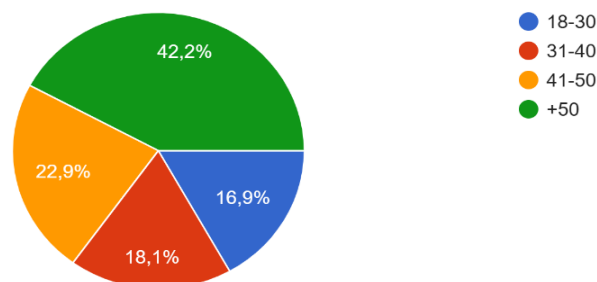


Source : élaboré par mes soins à partir de Google Forms.

Le graphique représentant 70% des répondants homme, contre 30% de femmes. Cette répartition pourrait suggérer une prédominance masculine dans la structure de l'entreprise

- L'âge :

Figure 14 : La répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge

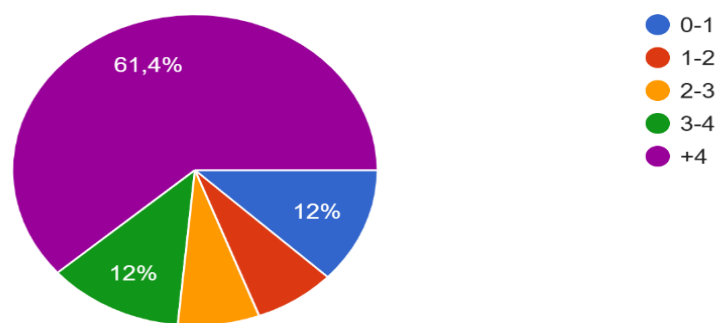


Source : élaboré par mes soins à partir de Google Forms.

L'entreprise présente une forte concentration d'employés dans la tranche d'âge de 50 ans et plus, qui représente 42,5% des répondants, suivie par la tranche des 41-50 ans avec 23,8%. Cela indique une majorité de collaborateurs expérimentés, potentiellement dans des rôles de gestion ou de supervision. Les tranches d'âge plus jeunes, entre 18 et 40 ans, sont moins représentées, ce qui pourrait suggérer un effectif stable avec peu de nouvelles recrues dans ces catégories d'âge

- Ancienneté :

Figure 15 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

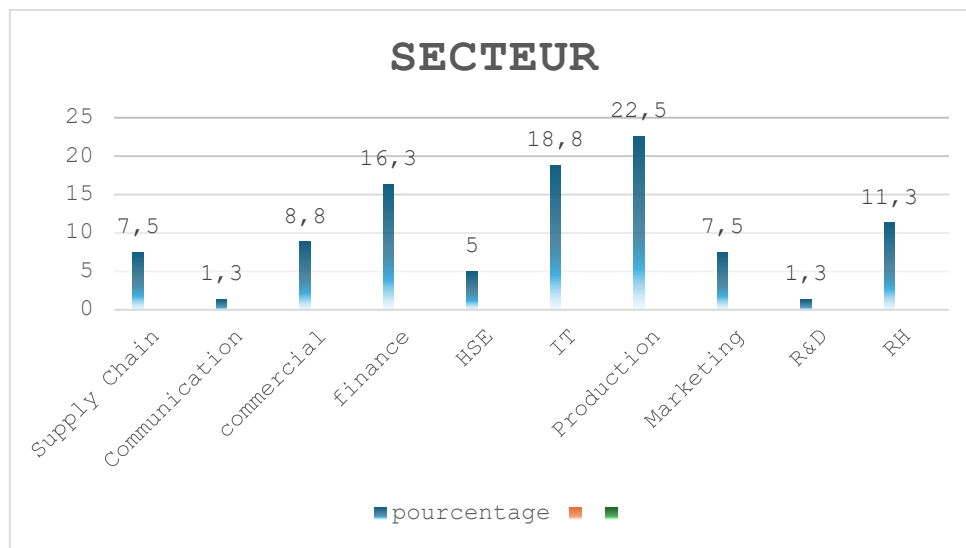


Source : élaboré par mes soins

L'ancienneté des employés montre une prédominance de collaborateurs ayant une longue expérience dans l'entreprise, avec 73,8% des répondants ayant plus de 4 ans d'ancienneté. Cela indique une certaine stabilité dans les effectifs, avec une majorité d'employés ayant acquis une expertise et une connaissance approfondie des processus internes. En revanche, les employés ayant moins de 2 ans d'expérience représentent une proportion plus faible (18,8%), ce qui pourrait suggérer un taux de renouvellement modéré ou une phase de recrutement plus récente.

- Secteur :

Figure 16 : la répartition de l'échantillon selon le secteur dans lequel ils sont liés.



Source : élaboré par mes soins.

Le graphique montre la répartition des départements au sein de l'entreprise. Le département Production représente la plus grande proportion avec 22,5%, suivi par IT à 18,8% et Finance à 16,3%. Les départements Communication, R&D et HSE sont les moins représentés, avec seulement 1,3% chacun.

B- Statistique descriptive

Nous avons déterminé la moyenne et l'écart-type à l'aide du logiciel SPSS pour chaque question des diverses dimensions abordées dans le questionnaire. Ces résultats sont présentés sous forme de tableaux, chacun correspondant à une variable particulière (voir ANNEXE G).

La culture organisationnelle :

- Les valeurs de l'entreprise :

Une perception positive des valeurs de l'entreprise parmi les répondants. La communication des valeurs est jugée favorable (moyenne de 3,93), et la plupart des répondants estiment que les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec les leurs (moyenne de 3,83). Cependant, la cohérence des décisions stratégiques avec ces valeurs reçoit une note légèrement plus basse (moyenne de 3,38), suggérant une perception moins forte de cette adéquation. Le score global de l'axe des valeurs de l'entreprise est de 3,71 indiquant une satisfaction modérée avec

une dispersion faible à modérée. Les résultats montrent une bonne réception des valeurs de l'entreprise, bien que des axes d'amélioration existent concernant la stratégie.

- Les normes et règles organisationnelles :

Les résultats révèlent une perception globalement satisfaisante des règles et procédures organisationnelles. Les répondants jugent que leurs rôles et responsabilités sont clairement définis (moyenne de 3,76), tandis que la clarté des règles reçoit également une appréciation positive (moyenne de 3,53). Toutefois, la cohérence entre les règles formelles et leur application quotidienne obtient un score plus modéré (3,16), laissant apparaître un léger décalage perçu entre la théorie et la pratique. Le score global de l'axe est de 3,48 avec un écart type de 0,93, traduisant une perception modérément favorable accompagnée d'une dispersion notable des réponses.

- Le leadership :

Les résultats relatifs à l'axe leadership mettent en lumière une perception globalement favorable, avec une moyenne globale de 3,71 et un écart type de 0,96, traduisant une satisfaction modérée mais marquée par une certaine diversité de réponses. Les relations entre collègues sont particulièrement bien perçues (moyenne de 4,15), de même que l'accessibilité des managers (3,88) et l'environnement de travail inclusif (3,81). En revanche, des marges de progrès apparaissent concernant la communication hiérarchique (3,56) et surtout la clarté et la transparence des informations transmises (3,29). Ces résultats suggèrent un management relativement ouvert et collaboratif.

- Les conditions de travail et bien-être :

Les résultats révèlent une perception très positive des répondants, avec une moyenne globale élevée de 4,08 et un écart type relativement faible de 0,73, indiquant une satisfaction homogène. L'aspect le mieux évalué concerne la sécurité au travail (moyenne de 4,33), soulignant l'importance accordée au respect des normes. Le confort de l'environnement de travail (4,05) et la satisfaction vis-à-vis des conditions matérielles (4,06) sont également très bien notés. L'initiative de l'entreprise en faveur du bien-être des employés est légèrement en retrait (3,88), mais reste bien perçue. Ces résultats témoignent d'un cadre de travail globalement sain, confortable et sécurisé, favorable à l'engagement des employés.

- La reconnaissance et opportunités de développement :

Les résultats obtenus mettent en évidence une appréciation globalement positive de la part des répondants, avec une moyenne de 3,70 et un écart type de 0,88, indiquant des opinions modérément dispersées. L'accès à la formation (4,09) et la satisfaction vis-à-vis des avantages matériels (3,95) ressortent comme les points forts. En revanche, la reconnaissance du travail par les responsables est perçue de façon plus mitigée (3,15), avec une plus grande variation des réponses.

- Adaptation et résistance aux changements :

Les changements organisationnels révèlent une perception globalement positive mais nuancée, avec une moyenne de 3,51 et un écart type de 0,87, traduisant une certaine variation dans les réponses. Les employés se montrent globalement réceptifs aux changements (3,88), mais estiment que la gestion de ces changements reste perfectible (3,14). De plus, l'évaluation de l'accompagnement au changement (3,53) suggère que des efforts sont faits, mais pourraient être renforcés.

L'engagement des employés :

- Satisfaction et engagement au travail :

Les résultats relatifs à l'axe satisfaction et engagement au travail indiquent un niveau élevé d'engagement et de satisfaction des employés, avec une moyenne globale de 4,06 et un écart type de 0,73, ce qui reflète une perception largement positive et relativement homogène. Les répondants déclarent être satisfaits de leur environnement de travail (4,08), motivés au quotidien (4,08), et engagés dans leurs responsabilités (4,04). Ces résultats témoignent d'un climat de travail favorable à la performance et à l'implication, ce qui constitue un levier important pour la fidélisation et la productivité des employés.

- Intention de rester dans l'entreprise :

Les résultats montrent une intention de rester modérée parmi les répondants, avec une moyenne globale de 3,18 sur 5. Les affirmations telles que « J'ai l'intention de rester à long terme » (3,63) et « Je recommanderais cette entreprise comme un bon lieu de travail » (3,76) obtient des scores relativement élevés, suggérant une certaine fidélité et satisfaction. En

revanche, les items liés à l'engagement de type normatif et continu, comme « Je me sens obligé de rester » (2,25) et « Quitter cette entreprise me coûterait beaucoup » (2,75), sont nettement plus faibles, traduisant un attachement faible basé sur l'obligation ou les coûts perçus. Cela indique que l'engagement est surtout affectif, basé sur la satisfaction et la perception positive de l'environnement de travail, plutôt que sur des contraintes ou obligations.

- La culture organisationnelle et l'engagement des employés :

Les résultats révèlent une perception modérément positive de l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement au travail, avec une moyenne globale de 3,25 sur 5. Les répondants expriment un accord relatif quant à l'influence de la culture sur leur motivation (3,30) et sur la cohérence perçue entre les valeurs de l'entreprise et la gestion quotidienne (3,36). En revanche, l'idée que la culture de l'entreprise les incite à rester plus longtemps obtient une note légèrement plus faible (3,09) et présente une plus grande dispersion (écart type = 1,105). Cela suggère que si la culture est perçue comme globalement cohérente et motivante, elle ne constitue pas un levier de rétention fort pour tous les employés.

C- Test des hypothèses :

Dans cette partie, nous avons tester la significativité des relations de nos six hypothèses avec la même méthode d'analyse qui est la régression simple (voir ANNEXE J) et multiple (voir ANNEXE K),

- Test de l'hypothèse H1 : Impact des valeurs de l'entreprise sur l'engagement des employés.

H₀ : les valeurs de l'entreprise n'ont pas un impact significatif sur l'engagement des employés.

H₁ : les valeurs de l'entreprise ont un impact significatif sur l'engagement des employés.

Tableau 17: Résultats de H1.

Variables	Pouvoir Explicatif	Significatio n globale du modèle de régression ANOVA	Signification partielle des coefficients de régression

v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Valeurs de l'entreprise	,079 ^a	,006	,488	,487 ^b	Constant	3,283	17,757	,000
						V.i	,034	,699	,487

Source : élaborer pas mes soins à partir de SPSS

L'analyse du modèle révèle que les valeurs de l'entreprise n'ont pas d'impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R = 0,079$ indique une relation très faible et positive entre les deux variables. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,006$ montre que seulement 0,6 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par les valeurs de l'entreprise. L'ANOVA présente une valeur $F = 0,488$ avec un niveau de signification $\text{sig} = 0,487$, bien supérieur au seuil de 0,05, ce qui indique que le modèle n'est pas statistiquement significatif dans son ensemble. Par ailleurs, le coefficient de régression $B = 0,034$ n'est pas significatif non plus ($t = 0,699$; $\text{sig} = 0,487$), ce qui confirme l'absence d'effet significatif. En d'autres termes, les valeurs de l'entreprise, telles qu'elles sont perçues par les employés, n'exercent pas une influence notable sur leur niveau d'engagement. L'équation du modèle est la suivante : $\text{Engagement des employés} = 3,283 + 0,034 \text{ Valeurs de l'entreprise}$

- Test de l'hypothèse H2 : Impact des normes et règles organisationnelles sur l'engagement des employés.

H0 : les normes et règles organisationnelles n'impact pas significativement l'engagement des employés.

H1 : les normes et règles organisationnelles impact significative l'engagement des employés.

Tableau 18 : Résultats du test H2.

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig

Engagement des employés	Les normes et règles organisationnelles	,246 ^a	,060	5,012	,028 ^b	Constant	3,119	22,525	,000
						V.i	,082	2,239	,028

Source : élaborer pas mes soins à partir de SPSS

Les résultats montrent que les normes et règles organisationnelles ont un impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R = 0,246$ indique une relation positive modérée entre ces deux variables. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,060$ signifie que 6 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par les normes et règles organisationnelles. L'analyse de variance (ANOVA) présente une valeur $F = 5,012$ avec une signification $\text{sig} = 0,028$, ce qui est inférieur à 0,05 et montre que le modèle est statistiquement significatif. Le coefficient de régression $B = 0,082$ est également significatif ($t = 2,239$; $\text{sig} = 0,028$), ce qui signifie qu'une amélioration perçue dans les normes et règles organisationnelles entraîne une augmentation de 0,082 unité dans l'engagement des employés. L'équation du modèle s'écrit donc : Engagement des employés = 3,119 + 0,082 Normes et règles organisationnelles

- Test de l'hypothèse H3 : Impact du leadership sur l'engagement des employés.

H_0 : Le leadership n'a pas un impact significatif sur l'engagement des employés.

H_1 : Le leadership a un impact significatif sur l'engagement des employés.

Tableau 19 : résultats du test H3

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Leadership	,179 ^a	,032	2,596	,111 ^b	Constant	3,169	20,267	,000
						V.i	,064	1,611	,111

Source : élaborer pas mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle montrent que le leadership exerce un impact modéré, mais non significative, sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R = 0,179$ indique une faible relation positive entre ces deux variables. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,032$ suggère que seulement 3,2 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par le leadership. L'analyse de variance (ANOVA) présente une valeur $F = 2,596$ avec une signification $\text{sig} = 0,111$, ce qui est supérieur au seuil de 0,05 et indique que le modèle n'est pas statistiquement significatif dans son ensemble. Le coefficient de régression $B = 0,064$ n'est pas significatif ($t = 1,611$; $\text{sig} = 0,111$), confirmant que le leadership, tel qu'il est perçu par les employés, n'a pas d'impact significatif sur leur engagement. L'équation du modèle est la suivante :

$$\text{Engagement des employés} = 3,169 + 0,064 \text{ Leadership}$$

- Test de l'hypothèse H4 : Impact des conditions de travail et bien-être sur l'engagement des employés.

H0 : Les conditions de travail et le bien-être n'ont pas un impact significatif sur l'engagement des employés.

H1 : Les conditions de travail et le bien-être ont un impact significatif sur l'engagement des employés.

Tableau 20 : résultats du test H4

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Conditions	,226 ^a	,051	4,201	,044 ^b	Constant	3,037	16,213	,000
						V.i	,091	2,050	,044

Source : élaborer par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression linéaire simple montrent que les conditions de travail ont un impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R = 0,226$ indique une relation positive modérée entre ces deux variables. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,051$ signifie que 5,1 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par les conditions de travail. L'analyse de variance (ANOVA) présente une valeur $F = 4,201$ avec une signification $\text{sig} = 0,044$, ce qui est inférieur au seuil de 0,05 et montre que le modèle est statistiquement significatif. Le coefficient de régression $B = 0,091$ est également significatif ($t = 2,050$; $\text{sig} = 0,044$), ce qui indique qu'une amélioration perçue dans les conditions de travail entraîne une augmentation de 0,091 unité dans l'engagement des employés. L'équation du modèle s'écrit donc :

Engagement des employés = $3,037 + 0,091$ Conditions de travail et bien-être

- Test de l'hypothèse H5 : Impact de la reconnaissance et les opportunités de développement sur l'engagement des employés.

H_0 : la reconnaissance et les opportunités de développement n'ont pas un impact significatif sur l'engagement des employés.

H_1 : la reconnaissance et les opportunités de développement ont un impact significatif sur l'engagement des employés.

Tableau 21 : résultats du test H4

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Développement et reconnaissance	,341 ^a	,116	10,258	,002 ^b	Constant	2,910	17,878	,000
						V.i	,131	3,203	,002

Source : élaborer par mes soins à partir de SPSS

Les résultats indiquent que le développement et la reconnaissance ont un impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient de corrélation $R = 0,341$ indique une relation positive modérée entre ces deux variables. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,116$

signifie que 11,6 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par les opportunités de développement et de reconnaissance. L'analyse de variance (ANOVA) présente une valeur $F = 10,258$ avec une significativité $\text{sig} = 0,002$, ce qui est bien inférieur au seuil de 0,05 et montre que le modèle est statistiquement significatif. Le coefficient de régression $B = 0,131$ est également significatif ($t = 3,203$; $\text{sig} = 0,002$), ce qui signifie qu'une amélioration perçue dans les opportunités de développement et de reconnaissance entraîne une augmentation de 0,131 unité dans l'engagement des employés. L'équation du modèle est la suivante :

Engagement des employés = $2,910 + 0,131$ opportunités de développement et reconnaissance.

- Test de l'hypothèse H6 : Impact des changements organisationnels sur l'engagement des employés.

H_0 : Les changements organisationnels n'ont pas un impact significatif sur l'engagement des employés.

H_1 : les changements organisationnels ont un impact significatif sur l'engagement des employés.

Tableau 22 : résultats du test H6

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	modèle	β	t	Sig
Engagement des employés	Changement	,231 ^a	,054	4,410	,039 ^b	Constante	3,069	18,184	,000
						V.i	,096	2,100	,039

Source : élaborer par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression linéaire simple montrent que le changement organisationnel exerce un impact significatif sur l'engagement des employés. Le coefficient

de corrélation $R = 0,231$ indique une relation positive modérée entre ces deux variables. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,054$ signifie que 5,4 % de la variation de l'engagement des employés est expliquée par la manière dont le changement est perçu et géré dans l'organisation. L'analyse de variance (ANOVA) présente une valeur $F = 4,410$ avec une significativité $\text{sig} = 0,039$, ce qui est inférieur au seuil de 0,05 et indique que le modèle est statistiquement significatif. Le coefficient de régression $B = 0,096$ est également significatif ($t = 2,100$; $\text{sig} = 0,039$), ce qui signifie qu'une amélioration perçue dans la gestion du changement organisationnel entraîne une augmentation de 0,096 unité dans l'engagement des employés. L'équation du modèle est la suivante :

Engagement des employés = $3,069 + 0,096$ Adaptation au changement organisationnel.

- La régression linéaire multiple :

Dans le but d'examiner l'impact de toutes les variables indépendantes à savoir, les valeurs de l'entreprise, les normes et règles organisationnelles, le leadership, les conditions de travail et bien être, la reconnaissance et les opportunités de développement et enfin les changements organisationnels, qui constitue la culture organisationnelle sur la variable dépendante qui est l'engagement des employés, un modèle de régression linéaire multiple a été utilisé (voir ANNEXE K). Ce dernier permet de mesurer la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante, on se basant sur les valeurs : B, t et sig qui doit être inférieure à 0,05, pour conclure si le modèle est statistiquement significatif ou pas.

Tableau 23 : résultats de régression linéaire multiple.

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression		
v.dépendant	Prédicteurs	r	r ² ajusté	F	Sig	β	t	Sig
	(constante)	,444 ^a	,131	2,989	,011 ^b	2,402	8,426	,000
	Valeurs					-,028	-,568	,572
	normes					,062	1,607	,112
	leadership					,050	1,287	,202
	conditions					,047	1,024	,309

Culture organisationnelle	Developpement et reconnaissance					,084	1,852	,068
	Resistance au changement					,053	1,157	,251

Source : élaboré par mes soins à partir de SPSS

Les résultats du modèle de régression multiple montrent que, globalement, les variables indépendantes analysées expliquent une proportion modérée de la variance dans la culture organisationnelle, avec un R^2 ajusté de 0,131, ce qui signifie que 13,1 % de la variation de la culture organisationnelle est expliquée par l'ensemble des prédicteurs. L'analyse de variance (ANOVA) présente une valeur $F = 2,989$ avec une significativité $\text{sig} = 0,011$, ce qui indique que le modèle global est statistiquement significatif.

Cependant, en examinant les prédicteurs spécifiques :

Valeurs : Le coefficient de régression est $\beta = -0,028$, avec un t de $-0,568$ et une $\text{sig} = 0,572$, ce qui montre que l'effet des valeurs de l'entreprise sur l'engagement des employés est faible, négatif et non significatif qu'il n'y a pas d'effet significatif des valeurs sur la culture organisationnelle.

Normes : Le coefficient de régression est $\beta = 0,062$, avec un t de $1,607$ et une $\text{sig} = 0,112$, ce qui suggère que les normes organisationnelles ont un effet positif mais faible et non significatif, mais $p > 0,05$, donc cet effet n'est pas confirmé statistiquement.

Leadership : Le coefficient de régression est $\beta = 0,050$, avec un t de $1,287$ et une $\text{sig} = 0,202$, ce qui indique que le leadership a un effet faible et statistiquement non significatif sur la culture organisationnelle dans ce modèle.

Conditions : Le coefficient de régression est $\beta = 0,047$, avec un t de $1,024$ et une $\text{sig} = 0,309$, ce qui suggère que les conditions de travail ont un effet faible et non significatif sur la culture organisationnelle.

Développement et reconnaissance : Le coefficient de régression est $\beta = 0,084$, avec un t de $1,852$ et une $\text{sig} = 0,068$. Bien que cette valeur soit proche de 0,05, Ce qui montre que l'effet du développement et reconnaissance est positif et proche d'être significatif elle n'est pas significative au seuil habituel, mais pourrait être considérée comme ayant un impact marginalement significatif.

Résistance au changement : Le coefficient de régression est $\beta = 0,053$, avec un t de 1,157 et une p = 0,251, ce qui indique que la résistance au changement a un impact faible et non significatif sur la culture organisationnelle.

L'équation s'écrit : Engagement des employés = 2,402 + -0,028valeurs + 0,062 normes + 0,050 leadership + 0,047 conditions + 0,084 développement et reconnaissance + 0,053 changement.

Bien que le modèle global soit significatif, seul le prédicteur développement et la reconnaissance semblent avoir un impact proche d'être significatif. Les autres variables (valeurs, normes, leadership, conditions, et résistance au changement) n'ont pas montré d'effets significatifs sur la culture organisationnelle dans ce modèle particulier.

1.2 Analyse des données qualitative :

Pour mieux comprendre les facteurs qui impactent l'engagement des employés. Nous avons mené des entretiens avec six responsables et managers dans chaque entreprise, À travers leurs réponses, nous avons essayé de comprendre comment les employés perçoivent les éléments de la culture organisationnelle afin de voir si ces éléments renforcent leur engagement et celle de leurs équipes ou pas.

1.2.1 Verbatim :

Dans cette partie, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative, en exposant le verbatim et les propos évoqués par nos interviewés autour des thèmes abordés lors de nos entretiens résumés dans un tableau (voir ANNEXE L).

A- Pour l'entreprise algérienne Beta Feed :

- Le premier axe lié aux généralités sur profil des répondants :

Les répondants de l'entreprise algérienne Beta Feed occupent divers postes de responsables : responsable des ventes, responsable conditionnement, responsable gestion des stocks, responsable laboratoire, responsable production et responsable RH. Leur ancienneté varie entre 2 ans et plus de 10 ans, avec une majorité de profils ayant entre 2 et 4 ans d'expérience dans l'entreprise. Les postes sont majoritairement opérationnels, avec une implication directe dans les activités de production et de gestion. Ils décrivent des parcours marqués par l'implication, l'adaptabilité et la progression interne malgré des contextes instables. Certains ont participé dès les débuts de l'entreprise, d'autres ont gravi les échelons techniques ou managériaux. Ils évoquent aussi des défis liés à la charge de travail et aux changements

fréquents des responsables, mais témoignent d'un attachement à l'entreprise. Les répondants expriment un engagement majoritairement positif, mêlant, implication dans les responsabilités, et satisfaction liée au rôle occupé. Certains insistent sur l'importance stratégique de leur fonction (comme GDS), d'autres sur la dimension relationnelle du travail. L'engagement semble parfois freiné par des conditions de travail ou une pression élevée. Ils décrivent une culture encore en construction, un désir d'amélioration, mais aussi un manque de stabilité et de clarté. L'entreprise est perçue comme orientée vers la production, avec un accompagnement insuffisant des fonctions support, et une direction qui cherche à structurer progressivement les composantes culturelles.

- Axe deux lié à la culture organisationnelle

Les valeurs de l'entreprise sont perçues comme peu visibles et insuffisamment communiquées, bien que des notions générales telles que l'éthique, le développement ou la réputation soient mentionnées sans réelle intégration dans les pratiques quotidiennes. Les règles et normes sont formellement établies, notamment au niveau contractuel et fonctionnel, mais leur application est parfois incohérente, notamment en matière de sécurité. Le style de leadership est majoritairement directif, voire autoritaire, avec une communication jugée limitée, peu claire et centralisée, bien que certaines relations soient empreintes de respect et de coopération. Les conditions de travail sont globalement jugées insuffisantes, notamment en raison d'un manque de moyens matériels, affectant le bien-être des employés malgré la présence d'un minimum requis. Les efforts de développement et de reconnaissance sont variables, souvent informels et dépendants des individus, avec quelques initiatives pour le développement du personnel (suivi, évaluation, accompagnement), mais un manque de structuration et de reconnaissance concrète est souligné. Enfin, l'attitude face au changement est plutôt positive, marquée par une volonté d'adaptation et de soutien, mais l'accompagnement reste irrégulier et non systématisé.

- Axe trois lié à l'engagement des employés :

L'engagement des employés est globalement reconnu, mais reste inégal et limité par divers obstacles tels que la surcharge de travail, le manque de clarté des missions, une reconnaissance insuffisante, des problèmes de rémunération et le sous-effectif. Malgré une certaine volonté de s'impliquer, ces conditions freinent la motivation durable. Le soutien et la motivation pour leurs équipes passent surtout par des formes symboliques : reconnaissance verbale, écoute, et ambiance bienveillante, parfois perçue comme familiale.

Toutefois, les actions concrètes et structurées de soutien demeurent rares et dépendent largement de la bonne volonté individuelle. En ce qui concerne la productivité, elle est jugée satisfaisante, portée par l'implication et le sérieux des équipes. Néanmoins, plusieurs répondants estiment qu'une amélioration reste possible, notamment à travers une meilleure organisation et des conditions de travail renforcées.

- Axe quatre liée à l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés :

Les répondants s'accordent unanimement à reconnaître l'impact majeure de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés. Ils affirment qu'un cadre structuré, soutenu par des valeurs claires et des pratiques cohérentes, crée un environnement favorable à l'implication et à la motivation. Cet impact est perçu comme direct et tangible au quotidien. Cependant, les actions concrètes visant à renforcer cet engagement restent limitées et peu structurées. Quelques initiatives ponctuelles sont évoquées, comme des encouragements pour les heures supplémentaires, la mise à disposition de moyens logistiques (ex. : transport) ou des efforts de communication, mais celles-ci demeurent isolées et non systématisées.

- Axe cinq lié aux recommandations des responsables pour une meilleure culture et un engagement élevé :

Les responsables soulignent plusieurs pistes d'amélioration. Ils insistent sur l'importance de miser sur le développement personnel, de renforcer la communication interne et d'instaurer une reconnaissance mutuelle plus marquée. Des suggestions concrètes incluent la revalorisation des salaires, l'attribution de primes annuelles, la formation continue, ainsi que la mise en place d'un système de rémunération équitable et fondé sur les compétences. Les répondants appellent également à une meilleure définition des tâches via des fiches de poste, au partage de l'organigramme, à une augmentation des effectifs et à l'amélioration du confort des conditions de travail. Enfin, ils proposent de mener des actions sociales en faveur des employés et de privilégier une communication constructive entre les services.

A- L'entreprise néerlandaise Agrifirm BU ruminant : (voir ANNEXE L)

- Le premier axe lié aux généralités sur profil des répondants :

Les managers d'Agrifirm occupent des postes à dimension stratégique et spécialisée : Responsable des ventes, manager de la chaîne d'approvisionnement, manager R&D, directeur de la BU ruminant, et manager des ressources humaines. Leur ancienneté est très

variée, allant de quelques mois à 25 ans, avec plusieurs profils très expérimentés. Les fonctions sont davantage orientées vers la coordination inter-sites, le développement de projets et le pilotage global des activités. Ils relatent des trajectoires structurées, souvent fondées sur l'expérience accumulée et des opportunités d'évolution. Certains ont connu des débuts difficiles, voire chaotiques, notamment en période de restructuration, mais la majorité souligne la richesse du parcours, l'autonomie dans les missions, et la culture d'entreprise coopérative. Les managers expriment un engagement très élevé, associé à la satisfaction, l'épanouissement personnel, la responsabilité et la passion pour leur métier. Plusieurs témoignages soulignent l'importance de la charge de travail et de la pression, mais cela ne diminue pas leur implication, qui est perçue comme naturelle, nécessaire, et profondément liée au sens qu'ils trouvent dans leur rôle. Les témoignages révèlent une culture en transition, combinant professionnalisme, performance et principes coopératifs, qui reste notamment structurée, avec une culture fondée sur des règles, des processus et une ouverture à l'expression des collaborateurs.

- Deuxième axe lié à la culture organisationnelle :

La culture est structurée autour de valeurs STAR bien connues et motivantes, soutenues par une vision d'entreprise inspirante. Les règles sont claires et accessibles, même si leur application n'est pas toujours respectée. Le management est participatif, avec une communication directe et multicanal, parfois perçue comme dense. Les conditions de travail sont jugées bonnes, avec des outils modernes. Le développement professionnel est fortement encouragé à travers des plans de formation, évaluations régulières et reconnaissance des performances. Enfin, la gestion du changement est proactive tout en impliquant les équipes.

- Axe trois lié à l'engagement des employés :

L'engagement des employés est perçu comme fort et satisfaisant. Cet engagement est favorisé par une communication claire, une culture de l'autonomie, un bon alignement stratégique et une forte implication managériale. Le soutien des managers passe par une reconnaissance régulière, l'écoute active, l'implication dans les décisions, et un environnement de travail participatif. Des pratiques de motivation progressive (par étapes) renforcent la dynamique collective. La productivité est jugée élevée, les objectifs sont atteints, bien que certains estiment qu'une meilleure optimisation du travail permettrait encore des gains de performance. La volonté d'amélioration continue est marquée par une

quête d'excellence, illustrée par l'idée que "le bon n'est pas suffisant," *Good is not good enough*."

- Axe quatre lié à l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés :

Tous les participants s'accordent à dire que la culture organisationnelle a un impact majeur et direct sur l'engagement des employés. Pour eux, il ne suffit pas de maintenir un bon niveau d'engagement : l'excellence est l'objectif, et cela exige une culture claire, cohérente et alignée sur les valeurs de l'entreprise, contrairement à des approches ponctuelles. Les actions de soutien à l'engagement sont multiples, concrètes et structurées : réunions régulières, événements de cohésion, dispositifs symboliques comme le « bâton témoin », formations, reconnaissance, participation, délégation, et célébration des réussites. La communication active et l'échange sont au cœur de cette dynamique culturelle.

- Cinquième axe lié à aux recommandations :

Les responsables insistent sur la nécessité de se concentrer sur l'essentiel, d'écouter ce qui motive réellement les collaborateurs, et d'éviter la multiplication des projets de développement pour rester alignés sur les priorités stratégiques, comme l'augmentation des parts de marché. Ils soulignent aussi l'importance d'aligner tous les acteurs autour d'une vision claire, d'améliorer l'exécution des décisions et de renforcer la communication, en l'adaptant selon les publics. Des pistes concrètes d'amélioration incluent la consultation des collaborateurs expérimentés dans les changements organisationnels, l'incarnation de l'exemplarité managériale, et la structuration du travail autour d'indicateurs de performance (KPIs) bien définis. Enfin, l'adoption du cycle PDCA mensuel permettrait une dynamique d'amélioration continue, soutenue par des valeurs fortes telles que la convivialité, l'engagement, la motivation et la liberté.

1.2.2 Analyse des données à l'aide du logiciel NVIVO :

Cette partie vise à analyser de manière approfondie les résultats recueilli à l'aide du logiciel NVIVO , les trois approches utilisées sont : lexicale qui permet d'identifier les mots les plus fréquents dans un nuage des mots et le tableau de fréquence des mots , cartographique qui permet de visualiser les liens entre les différents mots l'outil utilisé est l'arbre des mots, et thématique qui repose sur un codage selon les axes définies dans une matrice de codage (voir

ANNEXE M) qui est traduit par la suite sous forme de diagramme (voir ANNEXE O) montrant le taux de couvrage de chaque axe pour chaque entretien :

- A- Entreprise algérienne Beta-Feed :
- Approche lexicale : comprend le tableau de nuage des mots et des fréquences des mots.

Figure 17 : Nuage des mots



Source : à partir de NVIVO

Tableau 24 : Fréquence des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
communication	13	28	0,86
travail	7	28	0,86
manque	6	14	0,43
culture	7	13	0,40
employés	8	12	0,37
production	10	12	0,37
reconnaissance	14	12	0,37

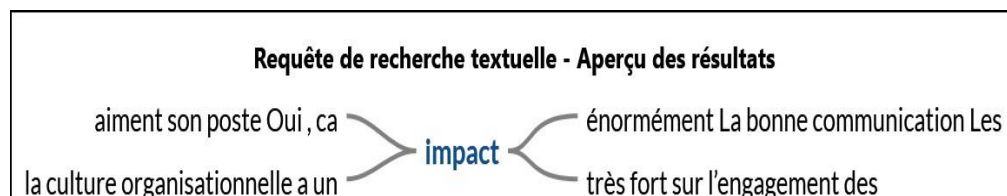
Source : à partir de NVIVO

Le nuage de mots généré à partir des entretiens révèle des thématiques centrales dans le discours des responsables. Les termes les plus fréquemment évoqués sont "communication" et "travail", chacun apparaissant 28 fois, ce qui souligne leur rôle important dans l’expérience organisationnelle. La communication semble être un enjeu majeur, perçue

comme insuffisante ou à améliorer, ce que confirme la fréquence du mot "manque" (14 occurrences). Par ailleurs, la présence significative des mots "culture" (13 fois), "employé", "production" et "reconnaissance" (12 fois chacun) met en lumière l'importance accordée à l'identité organisationnelle, au rôle des salariés dans le processus productif et au besoin de valorisation du travail accompli. L'ensemble suggère une culture d'entreprise marquée par un attachement au travail, mais également par des attentes fortes en matière de reconnaissance et d'amélioration de la communication interne, éléments essentiels pour renforcer l'engagement des employés.

- Approche cartographique : représente l'arbre de mot, nous avons choisi comme mot : « culture »

Figure 18 : Arbre des mots



Source : à partir de NVIVO

Dans cette carte autour du mot « impact », on voit clairement que les employés reconnaissent que la culture d'entreprise a un impact sur leur engagement. À gauche, des expressions comme « oui, ça » ou « la culture à un » montrent que les personnes interrogées sont d'accord avec cette idée. À droite, on voit que la bonne communication revient souvent, ce qui montre qu'elle est perçue comme un élément important de cette culture. Enfin, le mot « engagement » apparaît de façon forte, ce qui confirme que les employés ressentent que la culture et la communication impactent directement leur implication dans l'entreprise.

- Approche thématique :

Cette approche sert à croiser deux dimensions, les interviewés (lignes) et les quatre axes en colonne, et donc donne un tableau croisé (voir ANNEXE M) avec le nombre de références et un diagramme thématique (voir ANNEXE O)

Commentaire :

Axe 1 ; la culture organisationnelle.

L'analyse thématique croisée montre que la culture organisationnelle est un thème transversal mais inégalement abordé selon les services, le responsable gestion de stock couvre la plus grande partie à (45 %) de l'axe, il accorde une importance centrale à la culture, ce qui s'explique par sa volonté de structurer le travail autour de valeurs éthiques et de principes de coopération. Il évoque la nécessité de clarifier la communication et de renforcer les processus RH (formation, accompagnement, évaluation), soulignant une conscience marquée des enjeux culturels.

Le responsable RH suit avec 40 %, l'intervenant met en lumière une culture peu formalisée, instable, avec des pratiques managériales et une communication très variable selon les personnes. Ce regard critique sur l'alignement entre discours, pratiques et valeurs confirme un positionnement réflexif vis-à-vis de la culture d'entreprise.

Les responsables laboratoire (37 %) et commercial (36 %) évoquent également de manière détaillée la culture organisationnelle. La responsable laboratoire souligne le manque de stabilité managériale et une communication faible, malgré des efforts de partage de connaissances. Le commercial pointe une culture orientée résultats, avec des valeurs peu transmises mais un encadrement normatif clair à l'entrée. La gestion du changement y est perçue comme planifiée mais limitée par les conditions de travail.

Le responsable production (36 %) insiste sur l'existence de valeurs formelles (qualité, performance), mais déplore des écarts dans leur application. La culture semble structurée sur le papier, mais imparfaitement vécue sur le terrain, notamment en ce qui concerne la communication interservices et les moyens disponibles.

Enfin, le conditionnement (32 %) mentionne une culture respectueuse de la hiérarchie, avec une communication jugée "moyennement bonne" et une ouverture au changement. L'importance moindre accordée à la culture dans cet entretien pourrait être liée à une perception plus opérationnelle du rôle, où les enjeux culturels sont vécus mais moins verbalisés.

Axe 2 : Engagement des employés :

Responsable RH 27 % L'entretien RH est celui où la partie engagement est le plus développé. Le responsable souligne un engagement modéré et inégal parmi les collaborateurs, en lien avec des problèmes de reconnaissance, de coordination et de communication interne. Pour y remédier, il met en avant des leviers comme l'amélioration des conditions de travail, la bienveillance, les perspectives d'évolution et la distribution de primes.

Responsable production 22 % le responsable de production évoque un engagement réel mais fluctuant de son équipe, fortement influencé par des facteurs extrinsèques comme la motivation financière et le soutien organisationnel. Il insiste sur le besoin d'encadrement, de reconnaissance, de responsabilisation et d'une meilleure coordination entre services. Cela révèle une conscience aiguë des leviers de mobilisation et des freins à la performance collective.

Responsable laboratoire 13 % l'engagement des employés est perçu comme fragilisé par la surcharge de travail, un salaire jugé insuffisant et un manque de motivation, bien que la qualité du travail reste élevée. L'intervenant identifie des pistes d'amélioration telles que la communication, la transparence et le soutien. L'engagement est donc présent mais menacé par des conditions de travail perçues comme difficiles.

Responsable gestion de stock 11 % l'engagement de son équipe est contrasté : certains sont motivés, d'autres non, en raison de la charge de travail, du flou des missions, et du manque de reconnaissance. Cependant, l'entretien met en avant des solutions RH concrètes : feedbacks, coaching, écoute, plaisir au travail. Ce point de vue témoigne d'une réflexion active sur les moyens d'améliorer l'engagement, bien que le terrain reste complexe.

Responsable commercial 9 % le responsable commercial exprime une perception globalement positive de l'engagement, liée à la reconnaissance verbale et à l'implication, malgré certaines contraintes. Il s'agit d'une approche plus pragmatique et très courte, sans entrer en profondeur sur les facteurs internes à l'organisation, ce qui peut expliquer le score plus bas.

Responsable conditionnement 8 % l'engagement est jugé présent, mais affecté par un fort turnover. L'accent est mis sur la productivité élevée, mais peu de leviers sont évoqués pour améliorer ou entretenir cet engagement, hormis des promesses, ce qui suggère un manque de structuration ou de stratégie dans la gestion de l'engagement.

Axe 3 : Impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés

Responsable conditionnement – 26 % : C'est dans cet entretien que le lien entre culture et engagement est le plus développé, le responsable affirme clairement que la culture impacte l'engagement et propose des leviers précis pour le renforcer : éviter la routine, fixer des objectifs SMART, et prendre en compte les besoins individuels. Cette approche montre un effort réel pour instaurer une dynamique positive.

Responsable RH 11 % : le responsable RH insiste fortement sur l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement, en soulignant l'importance de la proximité, de l'écoute, et de la réactivité des services RH, il donne des exemples concrets d'actions mises en place : amélioration du confort, aménagement des transports, réduction des délais administratifs.

Responsable commercial 7 % : la responsable reconnaît que la culture façonne l'environnement de travail et joue un rôle important dans l'engagement, mais déclare qu'aucune action spécifique n'est entreprise dans ce sens.

Responsable laboratoire 5 % : Le lien entre culture et engagement est reconnu comme « énorme », mais aucune mesure concrète n'est évoquée pour en tirer parti.

Responsable production 4 % : Le responsable évoque brièvement l'impact positive de la culture sur la motivation et la cohésion, grâce à des leviers comme la communication et la valorisation. Bien que ces actions soient citées, elles restent générales et peu développées.

Axe 4 : perspective et améliorations

Les perspectives d'amélioration exprimées par les six responsables pour renforcer l'engagement des employés et consolider une culture organisationnelle plus favorable :

Responsable commercial 15 % : Cette responsable adopte une vision large et humaine de l'amélioration, axée sur la qualité des relations et le développement personnel, elle propose de renforcer le sentiment d'appartenance à travers des rituels d'équipe, la reconnaissance mutuelle, une meilleure communication interne et un bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Ces éléments traduisent une volonté de créer un environnement de travail cohésif, motivant et respectueux des individus.

Responsable laboratoire 17 % qui couvre la plus grande partie de l'axe : ses propositions sont très concrètes et centrées sur les conditions de travail : confort, clarté des missions, partage d'organigramme, augmentation d'effectif, respect des week-ends et rémunération

des heures supplémentaires. Ce responsable met en avant des leviers opérationnels essentiels pour améliorer le quotidien des employés, avec une attention particulière portée à la structure et à la reconnaissance du travail fourni.

Responsable RH 9 % insiste sur l'importance d'un système de rémunération juste et basé sur les compétences, soutenu par une évaluation équitable. Il met aussi l'accent sur la communication constructive et l'écoute des remontées du terrain, tout en proposant des actions sociales pour renforcer le lien entreprise-employés. Cette vision équilibre les dimensions économiques et sociales, avec une approche équitable et participative.

Responsable production 8 % le responsable évoque principalement des axes liés au soutien des équipes : améliorer la communication interne, motiver les employés, et fournir les moyens nécessaires à leur performance. Il met l'accent sur un accompagnement actif du personnel pour les aider à mieux s'engager, montrant une orientation vers la performance collective via le management de proximité.

Responsable conditionnement 4 % Ses propositions sont orientées sur trois leviers clairs : augmentation de la rémunération, primes annuelles et formation continue. L'accent est mis sur des incitatifs matériels et le développement des compétences, avec une logique motivationnelle plutôt classique.

Responsable gestion des stocks 4 % : les suggestions tournent autour de l'amélioration de la communication, du système de reconnaissance, et de la révision de la grille salariale. On observe une attente forte de justice organisationnelle et de valorisation du travail par une meilleure reconnaissance, à la fois symbolique et financière.

- Approche lexicale : nuage des mots et fréquence des mots.

Tableau 25 : fréquence des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Collaborateurs	14	33	0,41
Equipe	6	31	0,38
Manière	7	28	0,35
Communication	13	27	0,33
L'entreprise	12	27	0,33
Travail	7	26	0,32
Beaucoup	8	23	0,28
Culture	7	23	0,28

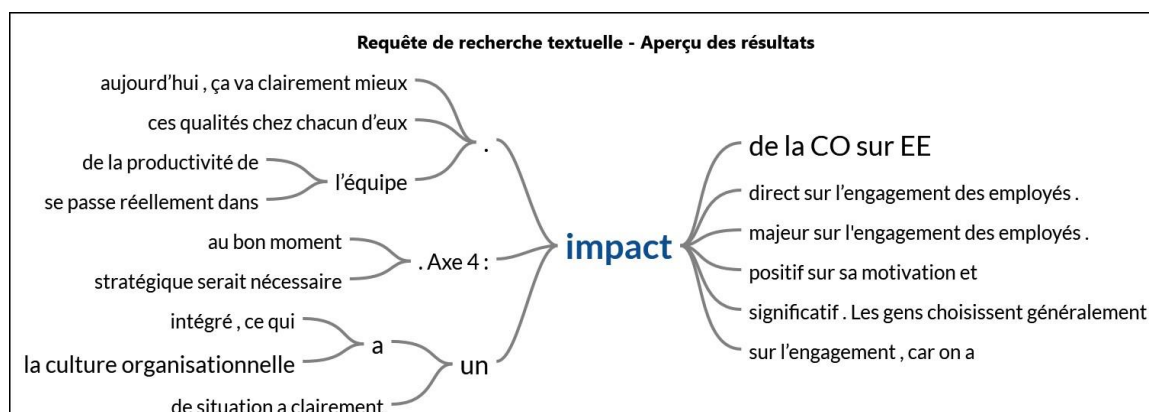
Le nuage de mots effectué à l'aide de l'analyse qualitative des entretiens menés chez Agrifirm montre l'importance accordée aux « collaborateurs », terme le plus fréquent, soulignant une forte orientation humaine au sein de l'entreprise. La récurrence des mots « équipe », « manière », et « communication » révèle une culture organisationnelle centrée sur la collaboration, la transparence et les pratiques de travail. La présence marquée de « l'entreprise », « travail », et « culture » suggère un attachement à l'identité et aux valeurs collectives, ainsi qu'une préoccupation pour les dynamiques internes. Une apparition régulière du terme « culture » confirme que les employés perçoivent celle-ci comme un élément structurant de leur environnement professionnel. En somme, ce nuage de mots

traduit une culture d'entreprise néerlandaise fondée sur la coopération, la communication ouverte et une valorisation explicite des individus dans leur travail collectif.

- Approche cartographique :

Arbre des mots : nous avons choisi le mot « impact » qui nous permet une visualisation claire de l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés,

Figure 20 : arbre des mots



Source : NVIVO

L'approche cartographique centrée sur le mot « impact » explique la manière dont les employés d'Agrifirm perçoivent l'influence de la culture organisationnelle sur leur engagement, l'arborescence révèle que cet impact est considéré comme **direct**, **majeur**, **positif** et **significatif**, soulignant une reconnaissance claire de l'effet de la culture sur des dimensions clés comme la **motivation** et l'**implication professionnelle**. Le lien explicite entre « culture organisationnelle » et « engagement des employés » indique que les salariés identifient cette culture comme un levier central de mobilisation au travail.

- Approche thématique : traduit sous forme d'une matrice et diagramme comprenant chaque axe (voir ANNEXE M)

Axe 1 culture organisationnelle :

L'entretien avec le responsable de la chaîne d'approvisionnement présentant 57% montre une culture organisationnelle axée sur des valeurs solides, une vision partagée et une feuille de route claire, offrant ainsi un cadre permettant de donner du sens au travail collectif. Le responsable évoque la loyauté marquée des employés, bien qu'il reconnaisse les difficultés d'adaptation au changement, souvent liées aux habitudes de travail anciennes. Son style de management se distingue par sa flexibilité, son honnêteté et son orientation vers les résultats,

tout en veillant à maintenir un équilibre entre l'autonomie des individus et la coordination au sein des équipes. Une communication transparente, mais ciblée, est pratiquée, avec des réunions régulières (mensuelles) et des moments de team building. De plus, la culture est caractérisée par une gestion individualisée du développement des employés, une approche proactive face au changement et un suivi minutieux des conditions de travail pour éviter toute surcharge. En somme, cette culture se présente comme structurée avec un résolument tournée vers l'adaptation continue.

L'entretien avec le directeur de la BU, représentant 47% des réponses sur l'axe culture organisationnelle, met en avant une forte adhésion aux valeurs STAR d'Agrifirm, notamment une vision responsable tournée vers l'avenir et les générations futures, qu'il ressent profondément, en tant que fils d'agriculteur. Il souligne l'importance de la "One Way of Working", qui repose sur la coopération, la confiance et des engagements clairs entre les membres de l'équipe. Le respect des règles est essentiel, mais il reconnaît l'importance de l'initiative individuelle pour l'innovation et le succès de l'entreprise. Il insiste sur un équilibre entre rigueur des règles et liberté d'action, avec une forte responsabilité individuelle. Concernant le leadership, il adopte un style basé sur la liberté et la responsabilité, où les employés sont encouragés à prendre des initiatives tout en étant conscients des conséquences de leurs actions. La communication est perçue comme un défi majeur, nécessitant des efforts constants pour s'assurer qu'elle soit bien comprise à tous les niveaux de l'organisation. Pour le développement de son équipe, il a mis en place un tableau de bord de performance, en suivant des KPIs et en appliquant le cycle PDCA "plan-do-check-act". Il se décrit également comme un leader énergique et exemplaire, prêt à guider son équipe à travers les défis, notamment lors de changements organisationnels. Il insiste sur la nécessité d'accélérer les changements tout en maintenant la cohésion de l'équipe. Enfin, il évoque les conditions de travail en mettant en lumière que les salaires sont 15 % au-dessus du marché et des outils modernes mis à disposition des employés, comme des voitures de fonctions, des iPhone, des ordinateur portable et un service réactif pour tout problème, qui sont au-delà des standards habituels, soulignant ainsi l'importance de créer un environnement propice à l'efficacité et à l'innovation.

L'entretien avec la responsable RH 63% qui couvre une partie importante des réponses dans cet axe, met en évidence une culture d'entreprise structurée autour de règles formelles et informelles, avec des valeurs partagées clairement définies par le cadre STAR (Sharp,

Together, Ambitious, Responsible). Ces valeurs sont activement promues à travers des actions concrètes, comme des ateliers d'accueil, des cadeaux symboliques et des rappels lors des réunions de management. Elle adhère profondément à la valeurs STAR et vision de l'entreprise, notamment celle de contribuer à une chaîne alimentaire durable, ce qui résonne avec ses propres valeurs personnelles. Le respect des règles est central, bien que des écarts puissent survenir, nécessitant une évaluation contextuelle adaptées aux spécificités de la situation, pour déterminer leur justification. Le style de management est participatif et proche, avec une communication informelle et directe au sein de l'équipe. Elle adapte son style de gestion en fonction des individus, privilégiant les échanges quotidiens et le développement par l'action, notamment avec les membres juniors de son équipe. En ce qui concerne la gestion du changement, elle accorde une grande importance à la clarté des informations et à l'accompagnement des collaborateurs, tout en veillant à ce que les ressources disponibles soient utilisées de manière réfléchie, malgré les budgets limités. Elle met en place des gestes symboliques pour renforcer la culture humaine et bienveillante, comme des événements ou des cadeaux pour marquer des moments importants dans la vie des employés.

L'entretien avec le responsable HSE (47%) montre qu'il adhère pleinement aux valeurs de l'entreprise, notamment les valeurs STAR : Sharp, Together, Ambitious, Responsible. Il souligne que ces valeurs sont bien intégrées au sein de l'organisation, bien que des efforts supplémentaires soient nécessaires pour aligner encore plus la mission de l'entreprise avec ses actions, notamment en matière de durabilité. Son style de management est collaboratif, avec un accent sur l'autonomie des employés. Il favorise une approche ouverte, où les membres de l'équipe sont encouragés à prendre des initiatives, tout en étant soutenus par une communication régulière et une écoute active. Toutefois, il note un besoin d'amélioration de la rapidité de circulation de l'information entre les différents sites internationaux. Le responsable HSE valorise le changement, le considérant comme nécessaire pour progresser. Il met l'accent sur la compréhension des raisons du changement, ce qui facilite son acceptation au sein de l'équipe. Actuellement, en raison des nombreux changements dans l'entreprise, la charge de travail est plus importante, mais il reste optimiste, avec l'arrivée prochaine de nouvelles recrues pour alléger cette charge.

Le responsable des ventes (45 %) adhère aux valeurs de l'entreprise, qu'il utilise comme repère dans les situations difficiles. Il adopte un style de management basé sur la positivité,

l'écoute et la coopération, avec une communication interne jugée ouverte et transparente. Il note cependant que certaines règles ne sont pas toujours respectées et que la communication externe, notamment le marketing, doit être améliorée. Il investit dans le développement de son équipe via des plans individualisés, en mettant l'accent sur les compétences commerciales, encore à renforcer. Il insiste sur l'importance d'impliquer les collaborateurs dès le début des changements pour garantir leur engagement.

L'entretien avec le responsable R&D (68 %) révèle une forte adhésion aux valeurs STAR, perçues comme logiques et fondamentales au sein de l'organisation. Il se montre également très engagé vis-à-vis de la mission d'Agrifirm, qu'il juge inspirante et en parfaite cohérence avec le rôle stratégique de la R&D. Il considère les règles et normes comme utiles pour garantir la sécurité et la clarté, mais insiste sur la nécessité de ne pas les appliquer de manière rigide au détriment de l'efficacité. Son style de management est participatif, combinant autonomie, écoute active et développement personnel, avec un suivi individualisé des collaborateurs. Il note une communication bien organisée, via des canaux variés, mais perfectible en termes de réactivité. Enfin, il évoque les défis liés au changement, souvent plus difficiles pour les profils techniques, tout en saluant les efforts de l'entreprise pour accompagner les équipes par la formation et la communication.

Axe 2 : Engagement des employés :

Le responsable chaîne approvisionnement qui couvre le plus de réponses à 25% estime que 75 à 80 % de son équipe est engagée dans son travail, avec une majorité de collaborateurs investis et satisfaits, tandis qu'une minorité reste en questionnement ou en retrait. Pour soutenir la motivation et l'implication, il mise sur la reconnaissance quotidienne, en valorisant les efforts et les réussites, même modestes, afin de renforcer l'engagement. Concernant la productivité, il la considère comme un levier essentiel, à améliorer continuellement, tout en veillant à maintenir un bon équilibre entre performance, motivation et bien-être.

Le directeur de la BU couvrant 24% des réponses, constate des niveaux d'engagement variables dans son équipe et traite les cas de désengagement en collaboration avec les RH, en organisant des entretiens pour identifier les causes et définir un plan d'action. Il soutient la motivation à travers des gestes concrets et personnalisés : appels matinaux, attentions lors d'événements personnels afin de renforcer le sentiment d'appartenance. Il juge cependant

la productivité insuffisante et a mis en place un tableau de bord de suivi individuel des performances commerciales pour en améliorer le suivi et l'efficacité

La responsable RH avec un taux de couverture de 15%, observe un engagement globalement présent, surtout au sein de son service, mais note que les périodes de changement et les déficits de communication, notamment liés aux directives du groupe, peuvent freiner l'implication de certains collaborateurs. Pour soutenir la motivation, elle mise sur la reconnaissance, la transparence, la confiance et l'adaptation aux besoins individuels. Elle juge son équipe productive, tout en identifiant des pistes d'amélioration en matière d'efficacité grâce à une meilleure structuration des processus.

Le responsable HSE avec 16%, constate un engagement élevé au sein de son équipe, bien qu'il note qu'une personne soit encore en phase de réflexion sur son rôle. Cependant, il reste confiant dans la progression de l'équipe, soulignant que cette phase d'adaptation devrait se terminer positivement. Il veille à offrir aux membres de son équipe des responsabilités valorisantes et des projets intéressants, tout en restant disponible pour les soutenir sans être intrusif. Selon lui, la motivation et la productivité sont au rendez-vous, et il souligne que son équipe incarne parfaitement les valeurs de l'entreprise, telles que la solidarité et l'ambition.

Le responsable des ventes 17%, note que son équipe est engagée, bien que certains membres présentent un engagement moindre, en raison d'objectifs passés jugés irréalistes. Pour maintenir la motivation, il divise les objectifs en étapes et célèbre les réussites à chaque palier atteint. Il souligne que la motivation ne repose pas seulement sur l'argent, mais aussi sur le bien-être et l'énergie des collaborateurs. En ce qui concerne la productivité, il mentionne que l'équipe est active, mais qu'il reste nécessaire d'optimiser les méthodes de travail en privilégiant le "smart working" au lieu du "hard working", afin de rendre le travail plus efficace.

Le responsable R&D avec un taux de couverture de 15% indique que son équipe est bien engagée, bien que l'année précédente ait été plus difficile en raison d'un manque de clarté stratégique. Une fois la direction stabilisée, la motivation des collaborateurs a été relancée. L'engagement de l'équipe repose sur l'adhésion à la mission de l'entreprise et sur des objectifs clairs. Il souligne que les profils en R&D, passionnés par l'innovation et l'amélioration des rendements, sont naturellement motivés, à condition de disposer d'une stratégie claire. Le responsable met également en avant l'importance de la liberté donnée

aux collaborateurs et de leur implication dans la prise de décisions. L'équipe, stable et expérimentée, présente une motivation durable. La productivité est actuellement bonne, notamment grâce à une stratégie mieux définie par rapport à l'année précédente.

Axe 3: Impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés:

Le responsable de la chaîne d'approvisionnement présente l'un des taux de couverture les plus élevés (14 %). Affirme de la culture impact fortement l'engagement des employés. Il insiste sur l'importance de la connexion humaine et de la clarté dans les attentes pour renforcer l'engagement des employés. À travers des actions concrètes telles que les réunions d'équipe, les plateformes d'échange ou encore la transparence sur les priorités, il cherche à créer un environnement où les collaborateurs se sentent écoutés, valorisés et alignés avec la culture de l'entreprise. Son approche montre une forte conscience de l'impact que peut avoir la culture sur la motivation et l'investissement des employés.

Le responsable des ventes partage ce même taux de couverture élevé (14 %). Selon lui la culture de l'entreprise impact sans doute l'engagement des employés. Son discours repose sur une comparaison entre une mauvaise expérience passée et la culture actuelle, plus saine et motivante. Il souligne l'importance des moments informels, comme les déjeuners d'équipe ou les célébrations de réussite, qui permettent de renforcer la cohésion et l'implication des collaborateurs. L'accent est mis sur l'ambiance de travail et le sentiment d'appartenance comme leviers d'engagement.

Le directeur de la Business Unit, avec un taux de 13 %, exprime également une vision stratégique de l'engagement. Selon lui, une entreprise performante nécessite un engagement des équipes supérieur à 80 %. Il a mis en place une pratique originale, le « bâton témoin », qui récompense les réussites collectives et stimule la collaboration. Cette démarche structurée témoigne d'une volonté d'ancrer l'engagement dans une dynamique culturelle forte et durable.

La responsable RH, avec un taux de 11 %, insiste sur l'importance et l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement et la cohérence entre les valeurs personnelles des employés et celles de l'entreprise. Elle évoque la reconnaissance, la valorisation des efforts et la visibilité interne comme facteurs déterminants du bien-être et de la motivation. Bien que sa prise de parole soit plus concise, elle reflète une compréhension claire de l'influence de la culture sur l'engagement au quotidien.

Le responsable R&D montre un taux de couverture de 10 %. Il considère que l'adhésion à la culture d'entreprise est un préalable indispensable à l'engagement. Il encourage l'autonomie et la responsabilisation de ses collaborateurs, notamment à travers des groupes de discussion et des rôles de leadership. Son approche vise à créer un sentiment d'appartenance et à impliquer activement les équipes dans les choix stratégiques.

Enfin, le responsable HSE affiche le taux de couverture le plus faible (9 %). Affirment également que la culture organisationnelle impact l'engagement des employés. Son discours évoque surtout les freins à l'engagement, liés à des dysfonctionnements interservices, sans qu'il n'aborde de dispositifs ou d'initiatives visant à renforcer la culture ou à motiver les équipes. Cette posture plus passive témoigne d'une perception indirecte du lien entre culture et engagement, et d'une implication moindre comparée aux autres responsables.

Axe 4 : Perspective et améliorations :

La responsable de la chaîne d'approvisionnement (4%) recommande à l'entreprise de mieux s'adapter aux attentes externes pour renforcer la culture et l'engagement. Selon elle, une bonne visibilité et une stratégie de marketing claire sont essentielles pour attirer, connecter et engager naturellement les collaborateurs, en créant une cohérence entre l'image projetée à l'extérieur et la réalité vécue en interne.

Le directeur de la BU (8%) insiste sur l'importance de l'exemplarité managériale et d'un cadre structurant pour renforcer la culture d'entreprise et l'engagement. Il a défini quatre piliers pour sa BU : convivialité, engagement, motivation et liberté. Il préconise un pilotage rigoureux avec des indicateurs de performance clairs et l'adoption d'un cycle d'amélioration continue de type PDCA, non pas annuel mais mensuel, afin de garder un rythme dynamique. Ce processus mensuel de planification, d'action, de vérification et d'ajustement, complété par des retours d'expérience et un reporting régulier, permettrait selon lui de maintenir durablement un haut niveau d'engagement.

La responsable RH (3%) recommande de renforcer la communication interne pour améliorer la culture d'entreprise et l'engagement. Selon elle, il est essentiel d'adapter le message à chaque public, en personnalisant les échanges en fonction des besoins et des attentes des collaborateurs. Elle préconise aussi d'augmenter la fréquence et la qualité des communications afin de créer un climat de transparence, de confiance et de reconnaissance.

Une telle approche contribuerait à renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation des employés.

Le responsable HSE (8,5%) estime que l'entreprise dispose déjà des bons fondements pour renforcer sa culture et l'engagement, mais souligne la nécessité d'un meilleur alignement collectif autour de la vision. Il recommande de passer d'un état d'esprit négatif à un état d'esprit positif, en mettant l'accent sur une communication cohérente et transparente. Il insiste également sur l'importance de l'exécution : il ne suffit pas de planifier, il faut concrétiser les actions avec rigueur. Pour lui, des objectifs clairs, partagés et bien mis en œuvre à tous les niveaux sont indispensables pour mobiliser les équipes et améliorer l'engagement.

Le responsable des ventes (4%) recommande de garder les choses simples pour renforcer l'engagement et la culture d'entreprise. Selon lui, il est essentiel de revenir à l'essentiel, en se concentrant sur les priorités réelles, en écoutant ce que les collaborateurs apprécient et en évitant la dispersion liée à la multiplication des projets. Il plaide pour une focalisation claire sur les objectifs commerciaux, notamment l'augmentation des parts de marché, afin de maintenir une dynamique efficace et mobilisatrice.

Le responsable R&D (1%) conseil à l'entreprise de consulter davantage les collaborateurs expérimentés et de les impliquer plus activement dans les processus de changement organisationnel. Il met en avant l'importance de leur expertise et de leur engagement pour réussir les transitions et renforcer la culture d'entreprise.

Section 2 : Discussion des résultats :

Dans cette section, nous analysons et comparons les résultats obtenus précédemment pour les deux entreprises : Beta-Feed (Algérie) et Agrifirm Ruminants (Pays-Bas), à travers un tableau comparatif. Sur la base de cette analyse, nous formulons des recommandations à destination de l'entreprise algérienne, en nous appuyant sur les bonnes pratiques observées chez l'entreprise néerlandaise, afin d'améliorer sa culture organisationnelle et renforcer l'engagement de ses employés. Enfin, nous confrontons nos résultats aux études antérieures afin de les inscrire dans une perspective théorique plus large.

2.1 Tableau comparatif :

Tableau 26 : comparaison des résultats obtenue de chacune des entreprises.

Discussion résultats quantitatives	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
Les valeurs de l'entreprise	Les valeurs de l'entreprise n'ont pas un impact notable dans le modèle de la régression linéaire multiple ce qui signifie que cette dimension n'est pas perçue comme un facteur différenciateur dans le vécu des employés.	Les valeurs de l'entreprise néerlandaise n'impactent pas leur engagement. Cela s'explique par le fait que les valeurs sont bien intégrées et alignées, communiquées et vécues de manière fluide, ce qui neutralise leur impact.
Les normes et les règles organisationnelles	Les normes et règles organisationnelles n'ont pas un impact significatif sur l'engagement des employés, signe d'un cadre organisationnel clair et suffisamment accepté. Dans ce contexte l'engagement ne dépendrait pas directement de la présence ou non des règles et normes organisationnelles.	Les normes et règles organisationnelles n'ont pas d'impact sur l'engagement des employés, car elles sont bien intégrées et satisfaisantes. Les règles sont claires et bien définies, les comportements attendus sont partagés, et les responsabilités de chacun sont précisément établies
Leadership	Les résultats montrent que le leadership exerce un impact particulièrement significatif sur l'engagement des employés, se révélant comme le facteur le plus impactant parmi les autres dimensions analysées. Les perceptions liées au style de management et à la communication sont perçues comme inadéquates ou mal adaptées aux attentes des employés, elles entraînent une baisse de leur engagement. Un style de leadership perçu comme trop hiérarchique et centré sur le contrôle, combiné à une communication essentiellement descendante et peu transparente, et particulièrement mal vécu. Bien que les employés aient le sentiment d'être écoutés, ils déplorent l'absence de réactions concrètes ou de suivis.	Le leadership n'a pas d'impact sur l'engagement des employés, ce qui témoigne d'une intégration réussie. Le style de management est participatif et collaboratif, les employés sont écoutés et impliqués, et la communication est ouverte, fluide et rapide, notamment grâce aux échanges en face-à-face. La faible distance hiérarchique favorise les interactions informelles et l'accessibilité des responsables. Le partage d'informations est structuré et régulier, renforçant le sentiment d'appartenance. Les relations entre collègues sont perçues comme positives, dans un environnement de travail sain et respectueux.
Conditions de travail et bien- être	Les conditions de travail et le bien-être des employés ont un impact significatif sur leur engagement, ce qui peut refléter des attentes non satisfaites des employés en matière de confort. Le confort au poste varie selon les fonctions, certains employés disposant de bonnes conditions tandis que d'autres rencontrent des difficultés liées à l'équipement. La sécurité au travail constitue un point faible, ce qui génère un sentiment d'insécurité et de négligence. Les horaires sont globalement bien acceptés, mais le volume élevé d'heures supplémentaires est	L'impact des conditions de travail et du bien-être sur l'engagement des employés est faiblement significatif, ce qui traduit une prise en charge globale satisfaisante. L'environnement de travail est confortable et adapté aux fonctions, la sécurité est assurée, et les horaires sont équilibrés, avec des heures supplémentaires ponctuelles en période de forte activité. Des espaces de pause bien aménagés, ainsi que des services de restauration et de solution de transport, contribuent également au bien-être des employés.

	problématique, même si la mise à disposition du transport reste un avantage apprécié.	
Opportunités de développement et reconnaissance	Les opportunités de développement et la reconnaissance ont un impact relativement fort sur l'engagement des employés, ce qui indique que les différences perçues dans les possibilités d'évolution, de formation et de la reconnaissance du travail jouent un rôle notable dans la motivation et l'implication des employés, cela explique que lorsque ils sentent que les effort sont valorisés et qu'ils peuvent progresser professionnellement leur engagement impact significativement, a l'inverse un manque de reconnaissance ou d'opportunités de développement peut entrainer une baisse d'engagement.	Un impact modéré mais proche d'être significatif indique que l'entreprise valorise ces aspects tout en répondant aux attentes des employés. La formation est régulière et adaptée, un plan de carrière avec des possibilités d'évolution est en place, et la mobilité interne est encouragée. La reconnaissance du travail est bien intégrée à la culture de l'entreprise, avec des pratiques de valorisation, des primes et des récompenses mis en place. De plus, la rémunération est perçue comme juste.
Changement organisationnel	Les changements organisationnels n'ont pas d'impacts sur l'engagement des employés algériens, ce qui explique une assez bonne adaptation au changement, les processus de changements sont bien acceptés, ce qui ne constitue pas une source majeure de désengagement.	L'impact du changement est faiblement significatif, ce qui indique que, malgré la fréquence des changements récents, ceux-ci sont bien acceptés et n'affectent pas l'engagement des employés. Cette stabilité s'explique par une gestion efficace et rassurante de la part des responsables.
La culture organisationnelle	La culture organisationnelle explique 71 % de la variation de l'engagement des employés, ce qui montre que la culture a un impact fort et significatif. Cependant, des manques importants notamment dans le leadership, les opportunités de développement et de la reconnaissance, et les conditions de travail qui expliquent cet impact, ils se détachent clairement comme des déterminants majeurs de l'engagement. Ces aspects doivent être améliorés pour renforcer l'engagement des employés.	La culture organisationnelle explique 13 % de la variation de l'engagement des employés, ce qui montre un impact modéré mais significatif. L'entreprise néerlandaise a déjà une culture organisationnelle plus mature, mais certains aspects : les opportunités de développement et reconnaissance, nécessitent encore des ajustements pour maximiser l'engagement.
Discussion résultats qualitatives		
Les valeurs de l'entreprise	L'absence de clarification et de communication des valeurs REEL au sein de l'entreprise, reflète un manque de cohérence dans la culture organisationnelle. Même les responsables, qui devraient incarner ces valeurs, ne semblent pas les	Les responsables confirment que les valeurs <i>STAR</i> de l'entreprise sont bien connues, motivantes, et utilisées comme repères pour certain dans leur travail quotidien. Ces valeurs sont clairement communiquées : elles figurent sur le site web, dans les signatures automatiques des e-mails, et sont visibles

	connaître, ce qui nuit la cohésion de l'entreprise, sachant que parmi les valeurs de l'entreprise on trouve la valeur « Engagement ».	à l'intérieur des locaux. Cela témoigne d'un réel effort de cohérence entre le discours et les pratiques, ce qui favorise l'appropriation de ces valeurs par les employés. On peut en conclure que lorsque les valeurs sont visibles, partagées et incarnées, elles deviennent un levier concret d'engagement collectif.
Les normes et les règles organisationnelles	Les normes et règles organisationnelles sont globalement bien établies et respectées, ce qui assure un certain cadre de fonctionnement. Cependant, l'absence de définition claire des responsabilités dans les fiches de poste crée un flou dans la répartition des tâches. Ce manque de précision peut freiner l'efficacité, la responsabilisation individuelle et la clarté des attentes, limitant ainsi l'autonomie et l'engagement des employés.	Chez les Néerlandais, les normes et règles organisationnelles sont claires, accessibles à tous et globalement respectées. Les divergences d'opinion sur leur application : certains percevant une certaine flexibilité, d'autres une rigueur. Ce juste équilibre entre respect strict et souplesse, selon les situations, semble bien être accepté et même apprécié. Il contribue à un environnement de travail structuré mais adaptable, ce qui favorise à la fois l'efficacité et le bien-être des collaborateurs. Cette approche flexible mais cadrée est donc pertinente et utile dans une dynamique d'engagement.
Leadership	Les responsables soulignent que le style de management dans l'entreprise algérienne est principalement directif et autoritaire, avec des décisions fortement centralisées. Ce mode de gestion s'accompagne d'un important manque de communication interne, ce qui crée une distance entre la direction et les employés. Ce déficit relationnel et participatif nuit à la motivation et limite l'implication du personnel, impactant directement leur niveau d'engagement.	Les responsables décrivent un style de management ouvert, fondé sur la positivité, la flexibilité, la liberté et la responsabilisation. Ils affirment que ce style est participatif et coopératif, favorisant l'implication des équipes dans la prise de décision. La communication, quant à elle, est informelle, ce qui la rend plus fluide, directe, franche et efficace. Ce mode de leadership apprécié et bien adapté à leur culture de travail, soutient un climat de confiance et d'autonomie. Il contribue ainsi positivement à l'engagement des employés.
Conditions de travail et bien-être	Bien que les équipements soient récents et de haute qualité, certaines fonctions présentent encore des insuffisances en matière de conditions de travail, notamment sur le plan de la sécurité. Ce décalage montre que l'investissement matériel ne couvre pas toujours les besoins concrets des postes exposés. Une meilleure prise en compte des aspects de sécurité et d'ergonomie, adaptés à	La majorité des responsables néerlandais affirment que les conditions de travail sont excellentes, largement suffisantes et que tous les moyens nécessaires sont mis à disposition. Bien que des charges de travail élevées puissent parfois entraîner des soirées prolongées, ces efforts supplémentaires sont reconnus et récompensés, ce qui atténue leur impact. Cela montre que

	chaque fonction, est essentielle pour garantir un environnement de travail réellement satisfaisant et sécurisé.	lorsque les exigences sont compensées par de la reconnaissance et de bonnes conditions globales, l'engagement des employés reste stable
Opportunités de développement et reconnaissance	La contribution des responsables au développement de leur équipe et à la reconnaissance des efforts reste globalement faible. On observe une grande hétérogénéité : certains n'agissent pas du tout, d'autres se limitent à des suivis ou des démarches formelles, sans réellement passer à des actions concrètes comme la formation, l'apprentissage ou le coaching. De même, les remerciements sont souvent absents ou peu marquants, ce qui affaiblit le sentiment de valorisation chez les employés. Ce manque d'investissement dans le développement humain peut freiner la motivation, limiter la montée en compétences et réduire l'engagement à long terme.	Les responsables néerlandais montrent une réelle implication dans le développement des employés. De nombreuses formations, en particulier techniques, sont mises en place dans le cadre de plans de développement individualisés, ce qui témoigne d'une approche structurée et proactive. Le style managérial basé sur l'autonomie renforce cette dynamique en responsabilisant les collaborateurs. Les réunions mensuelles favorisent l'alignement, le suivi et le développement personnel. En matière de reconnaissance, les efforts sont visiblement valorisés : les réussites sont célébrées, les employés sont impliqués dans les décisions, écoutés, et récompensés par des primes ou d'autres formes d'attention. Cette approche où la reconnaissance et développement se renforcent mutuellement, favorisant un engagement fort et durable.
Changement organisationnel	Les interviewés confirment que l'entreprise traverse une période de profonds changements organisationnels, marquée notamment par de nombreux départs de responsables, ce qui génère un climat d'instabilité. Certains managers tentent d'encadrer ces transitions par la planification, l'évaluation des impacts ou l'analyse des causes, ces efforts restent souvent limités à des démarches individuelles ou techniques. Du point de vue des employés, le manque d'accompagnement ressenti révèle une faille dans la gestion humaine du changement : l'aspect émotionnel, l'écoute et le soutien personnalisé semblent négligés.	Dans l'organisation néerlandaise, les changements sont perçus comme bien accompagnés du point de vue des employés, ce qui reflète une gestion attentive et structurée. Une forte pression pèse toutefois sur les responsables, qui doivent porter ces transformations tout en maintenant la stabilité de leurs équipes. Pour y faire face, plusieurs mesures ont été mises en place pour renforcer la confiance et limiter les résistances. Ce qui ressort, c'est une volonté de piloter le changement non seulement sur le plan opérationnel, mais aussi humain, en veillant à la continuité, à l'adhésion et à l'engagement collectif.
La culture organisationnelle	La culture de l'entreprise est en phase de construction et d'amélioration progressive, ce qui est cohérent avec son statut d'entreprise encore jeune. Les pratiques culturelles en place sont principalement orientées vers la production, les ventes et la satisfaction client, ce qui reflète une priorité donnée aux résultats	La culture de l'entreprise néerlandaise est globalement perçue comme positive, axée sur l'innovation, l'orientation humaine et la collaboration. Elle favorise l'autonomie, l'ouverture au changement et un environnement

	commerciaux. Cependant, cette focalisation laisse peu de place à la construction d'une identité interne forte : la marque employeur reste peu développée, ce qui peut freiner l'attraction et la fidélisation des talents.	de travail stimulant. Cependant, malgré ces aspects valorisants, certains responsables estiment qu'il reste des points à améliorer.
Discussion sur l'engagement des employés		
La rotation du personnel	Un taux de rotation d'une moyenne de 9% jusqu'à 12,33%, ne sonne pas bon en termes de stabilité organisationnelle. Il dépasse le seuil habituellement considéré comme sain (5%) dans un secteur industriel, où l'on attend plutôt une certaine fidélité et stabilité du personnel. Ce chiffre traduit une rotation relativement importante des effectifs, ce qui peut être le reflet d'un engagement faible, notamment sur les plans affectif et normatif. Lorsque les employés ne se sentent ni attachés émotionnellement à leur entreprise, ni moralement engagés à y rester, ils sont plus enclins à partir dès qu'une opportunité se présente.	Le taux de turnover moyen de 5 % est plutôt rassurant et peut être interprété comme un signe positif en matière d'engagement organisationnel. Ce chiffre, situé dans la fourchette basse des standards acceptables, indique une certaine stabilité du personnel et une fidélisation relativement réussie. Il suggère que les employés éprouvent un attachement plus fort à l'organisation, probablement soutenu par des conditions de travail jugées satisfaisantes, une culture d'entreprise plus mobilisatrice ou des perspectives d'évolution plus claires. Ce faible turnover semble donc refléter un meilleur niveau d'engagement, notamment sur le plan affectif, et vient appuyer les éléments qualitatifs recueillis au cours des entretiens
L'absentéisme	Une diminution des absences d'un taux de 6% à 4,8%, sur un total de 80 employés. Ce qui montre une amélioration même si 6% reste un niveau élevé, Ce taux reflète un manque d'engagement, nourri par des conditions de travail difficiles : accidents fréquents varient entre 13 jusqu'à 23 cas. Ces données soulignent un manque d'engagement affectif.	Avec un taux d'absentéisme de 3,8 % sur 115 employés, l'entreprise néerlandaise présente un niveau d'absence modéré, considéré comme acceptable car il ne dépasse pas les 5%. Ce chiffre peut refléter un équilibre assez stable, soutenant partiellement l'engagement continu et affectif des employés.
Questionnaire	50 % des employés se disent insatisfaits de leur environnement de travail et non engagés, ce qui traduit un malaise global et un déficit de motivation. De plus, 33 % n'ont pas l'intention de rester dans l'entreprise, indiquant une faible fidélisation et un engagement normatif limité. Enfin, seulement 30 % ressentent un attachement réel à l'entreprise, montrant que l'engagement affectif est minoritaire. Ces données soulignent une culture organisationnelle peu	90,1 % d'employés satisfaits de leur environnement de travail montrent que les conditions sont perçues comme favorables, ce qui constitue une base solide pour l'engagement. Ensuite, 75 % se disent engagés et impliqués dans leur travail, traduisant une motivation réelle au quotidien. En parallèle, 57 % déclarent ressentir un attachement à l'entreprise, ce qui reflète un engagement affectif positif. Enfin, 61 % expriment leur intention de rester,

	mobilisatrice, un climat de travail fragile et un besoin urgent d'améliorer les pratiques managériales	ce qui indique une certaine stabilité et une projection à moyen terme au sein de l'organisation.
Conclusion de l'engagement	Le niveau d'engagement des employés au sein de l'entreprise algérienne apparaît globalement faible. Ce manque d'engagement se manifeste par une instabilité du personnel, un absentéisme élevé et un attachement limité à l'entreprise ; ce manque d'implication trouve son origine dans des failles culturelles profondes, notamment un leadership peu mobilisateur, centré sur le contrôle plutôt que sur l'écoute et la reconnaissance. S'y ajoutent des conditions de travail contraignantes accentuées par l'ambiguïté des objectifs, ainsi qu'un manque d'opportunités de développement et de valorisation, qui freine l'engagement à long terme.	Le niveau d'engagement des employés dans l'entreprise néerlandaise apparaît globalement élevé. Ce bon niveau se traduit par une faible rotation du personnel et un absentéisme relativement stable, deux indicateurs souvent associés à une culture organisationnelle saine et mobilisatrice. Le taux élevé de satisfaction, le sentiment d'attachement exprimé et l'intention de rester dans l'entreprise confirment l'existence d'un lien fort entre l'environnement de travail, la culture organisationnelle et l'engagement affectif et continu des salariés.

Source : réalisé par mes soins.

2.2 Les suggestions:

Cette comparaison montre que la culture organisationnelle de l'entreprise néerlandaise agit comme un levier structurant et stabilisateur de l'engagement des employés. Les valeurs sont bien intégrées et incarnées, les normes et les règles organisationnelles bien claires avec une application flexible quelque fois, le style de management est participatif et responsabilisant, la communication est fluide, de plus, les conditions de travail sont jugées satisfaisantes, les efforts sont reconnus, et des opportunités de développement professionnel sont bien établies. Enfin, la gestion du changement est décrite comme structurée et rassurante, ce qui atténue son impact sur l'engagement. Dans cet environnement, les salariés expriment un bon niveau d'engagement, affectif et continu, confirmé par des indicateurs positifs (turnover faible, satisfaction élevée, intention de rester).

En comparaison, l'entreprise algérienne, encore jeune opérant dans un nouveau domaine, domaine industriel et en phase de structuration, évolue dans un contexte de développement où les repères culturels, les processus organisationnels et les pratiques managériales sont en cours d'adaptation. Cette phase d'évolution représente cependant une opportunité stratégique pour poser les fondations d'une culture organisationnelle cohérente et engageante. En s'inspirant des bonnes pratiques observées dans l'entreprise néerlandaise, plusieurs pistes d'action peuvent être envisagées :

Bien que les valeurs de l'entreprise algérienne n'impactent pas l'engagement des employés mais certains responsables lors des entretiens affirment que les valeurs de l'entreprise ne sont pas communiquées et d'autres ne les connaissent pas. Donc pour que les valeurs deviennent un véritable repère mobilisateur au sein de l'entreprise, il est essentiel de les clarifier, de les incarner et de les diffuser activement. Cela implique d'abord une définition collective des valeurs, partagées et comprises par tous. Les responsables doivent en être les premiers porteurs : leur comportement au quotidien doit refléter ces principes pour en garantir la crédibilité. La diffusion peut ensuite se faire par des rappels réguliers lors des réunions, dans les documents internes, les événements d'entreprise, sur le site web, ainsi que par des supports visibles et concrets ; par exemple, des articles accessoires personnalisés avec le logo et les valeurs REEL de l'entreprise qui démontrent la fierté d'appartenance. Enfin, pour donner du poids à ces valeurs, elles doivent être pleinement intégrées aux processus RH : elles doivent guider les recrutements, les entretiens d'évaluation, les plans de formation et les actions de reconnaissance.

C'est cette cohérence globale qui permettra aux valeurs de devenir un levier fort d'engagement et de cohésion.

Les normes et règles organisationnelles n'impactent pas l'engagement des employés dans l'entreprise algérienne signe d'une clarté et respect de ses derniers, confirmés lors les entretiens avec les responsables mais plaignent de l'absence des fiches de poste, pour cela Beta Feed gagnerait à structurer ses normes et règles organisationnelles, à l'image des pratiques néerlandaises. Il est essentiel de formaliser des fiches de poste précises, de standardiser les procédures tout en intégrant une certaine flexibilité, et de rendre les règles accessibles et compréhensibles pour tous. L'implication des salariés dans la définition des règles et la formation des managers à une application cohérente renforceraient l'adhésion. Enfin, un suivi régulier permettrait d'ajuster les règles aux réalités du terrain, favorisant un environnement plus structuré, responsabilisant et engageant.

Le leadership perçu comme le plus impactant et confirmé par les responsables, le poids de cette variable révèle un besoin urgent d'améliorations. Adapter un style de management avec flexibilité et améliorer la communication interne : Bien que l'entreprise algérienne adopte un style de management plutôt autoritaire et l'entreprise néerlandaise un style plus participatif, l'idéal n'est pas de choisir un seul modèle, mais plutôt de savoir combiner plusieurs styles à savoir autoritaire mais plutôt paternaliste, consultatif et participatif, et donc s'adapter selon les contextes. Un bon manager doit adapter son approche en fonction de la situation, des objectifs à atteindre, du niveau d'autonomie des employés, mais aussi de la culture de l'équipe. Parfois, un cadre clair et directif est nécessaire pour maintenir l'efficacité ou dans les situations d'urgence ; d'autres fois, une approche participative ou délégative favorisera la motivation, la créativité et l'engagement des collaborateurs. Ce qui compte, c'est la capacité du leader à faire preuve de flexibilité, à écouter, à communiquer clairement et à ajuster sa posture pour répondre aux besoins réels du terrain, pour améliorer la communication il faut mettre en place des canaux de communication ouverts et accessibles, aussi bien descendants qu'ascendants, favoriserait la transparence et l'adhésion.

L'entreprise néerlandaise se distingue par des conditions de travail exemplaires, centrées sur le bien-être, la sécurité et l'équilibre de vie. Pour créer un environnement aussi performant, il est conseillé de mettre en place des mesures concrètes : fournir des équipements de sécurité adaptés

(tenues, casques, chaussures), assurer la conformité des postes de travail aux normes de prévention des risques, et créer des espaces de pause confortables pour permettre aux employés de récupérer. Il est également possible d'aller plus loin en proposant des innovations telles que des programmes de bien-être, des ateliers, des divertissements etc. Également un accès à des repas équilibrés sur site, ou encore des espaces de détente pour favoriser la régénération mentale. Un cadre de travail sain et sécurisé n'est pas seulement une obligation légale, c'est un véritable investissement dans l'engagement et la performance des équipes.

Renforcer l'engagement des employés par la reconnaissance et le développement constitue un levier puissant de motivation. L'exemple d'Agrifirm montre que ces deux dimensions sont étroitement liées à l'implication durable des collaborateurs. S'en inspirer, c'est mettre en place une politique de reconnaissance régulière et variée des efforts et des résultats, à travers des initiatives simples mais impactantes. Cela peut passer par des gestes symboliques, comme des e-mails ou lettres de félicitations personnalisées de la part du supérieur hiérarchique, la mise en valeur publique des réussites lors des réunions, ou encore par des récompenses concrètes : bons d'achat, cartes cadeaux, journées de congé supplémentaires ou primes. Pour renforcer l'aspect stimulant, il est aussi possible d'instaurer une dynamique de challenge positif, par exemple en offrant un voyage à la personne atteignant le plus d'objectifs, accompagné d'un trophée tournant. Ce voyage pourrait inclure une formation de qualité, suivie d'un partage d'expérience sous forme de compte rendu. De telles pratiques favorisent non seulement la reconnaissance individuelle, mais aussi la valorisation collective de la performance et du développement professionnel.

Pour développer efficacement les compétences des collaborateurs, il est essentiel de mettre en place une approche globale combinant plusieurs dispositifs. Cela inclut bien sûr des formations adaptées aux besoins de chacun, mais aussi un suivi personnalisé pour accompagner les progrès individuels, des ateliers collaboratifs pour favoriser l'intelligence collective, ainsi que du coaching pour un accompagnement plus ciblé. Une autre démarche stimulante consiste à lancer des défis internes où les employés peuvent proposer et mener de petits projets d'amélioration ou d'innovation, renforçant ainsi leur autonomie et leur esprit d'initiative. S'inspirant de l'exemple de l'entreprise néerlandaise, il peut également être très bénéfique de favoriser le partage intergénérationnel : par exemple, faire accompagner certains managers par de jeunes

collaborateurs sur des sujets actuels et en lien avec les nouvelles tendances. Agrifirm a d'ailleurs concrétisé cette idée en créant un département appelé *Youth Council*, composé de jeunes talents chargés de proposer des idées innovantes et de challenger les pratiques existantes. Ce type d'initiative renforce l'agilité de l'organisation tout en valorisant les compétences émergentes.

Les changements organisationnels n'impactent pas l'engagement des employés, signe d'une gestion acceptable des changements, afin de la rendre plus efficace et mieux acceptée par les collaborateurs et en s'inspirant de l'approche néerlandaise, cela passe par une gestion proactive et humaine du changement. Concrètement, cela signifie commencer par cartographier les impacts humains pour anticiper les réactions possibles, adopter une communication claire et transparente (expliquer les décisions, écouter les résistances, accompagner les équipes), proposer des formations spécifiques au changement pour préparer les collaborateurs, et surtout, reconnaître les efforts fournis tout au long du processus. Cette approche limite les tensions, favorise la compréhension des enjeux, et renforce l'adhésion collective, en transformant le changement en opportunité partagée plutôt qu'en contrainte subie.

Ainsi, bien que les contextes soient différents, l'entreprise algérienne a tout à gagner à investir dans une culture organisationnelle plus mature, inclusive et structurée, pour renforcer durablement l'engagement de ses employés. Le cas néerlandais montre qu'une culture claire, vécue et bien managée peut devenir un facteur d'ancrage en période de transformation, et un moteur puissant de mobilisation collective.

2.3 Comparaison avec les études antérieures :

Les résultats de cette étude confirment largement les constats établis dans les recherches antérieures sur l'influence de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés. (Hema, Dhananjay , & Ria , 2023) dans leurs articles mettent en évidence une corrélation positive entre culture organisationnelle et engagement, ce qui rejoint notre constat selon lequel toutes les dimensions culturelles ont un impact, bien que certaines soient plus déterminantes. (S. Pougajendy, A. Mathiazhagan, & A. Karunamurthy, 2024) Soulignent l'importance de la communication ouverte, de la reconnaissance et du leadership inclusif des éléments retrouvés également dans notre étude, en particulier dans l'importance accordée au leadership et aux opportunités de développement. (Abdelmajid Idris , Eka , & Djudiyah, 2024) Insiste sur le rôle central du leadership transparent et de valeurs claires dans le renforcement de l'engagement, ce

qui concorde avec nos données où le leadership ressort comme la dimension la plus influente. (BILALLI ABDURAIMI, MUSTAFI, & ISLAMI, 2023) Ont mis en avant des composantes spécifiques comme l'autonomie et la coopération interservices, qui ont été marquées dans la dimension leadership de notre terrain, Enfin, (Al Shehri, McLaughlin, Al-Ashaab, & Hamad, 2017) rejoint nos résultats en soulignant l'impact de la formation, de la reconnaissance et de la communication sur l'engagement, des facteurs que nous avons également identifiés comme centraux. Toutefois, deux dimensions importantes ont été introduites dans notre recherche et qui ne figurent pas explicitement dans les articles précédents : les conditions de travail et bien-être des employés et les changements organisationnelles, qui ont été identifiées à travers l'observation du terrain.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude a montré une importance particulière à plusieurs niveaux. Elle m'a permis, d'un point de vue académique et professionnel, de mieux comprendre un domaine stratégique des ressources humaines : l'articulation entre la culture organisationnelle et l'engagement des employés. En approfondissant les différentes dimensions de la culture telles que les valeurs, les normes, le leadership, les conditions de travail, les opportunités de développement et la gestion du changement cette recherche met en lumière leur impact direct sur les formes d'engagement affectif, normatif et continu.

La culture organisationnelle ne se réduit pas à une simple atmosphère d'entreprise : elle structure les comportements, guide les décisions et façonne le climat de travail. Quant à l'engagement des employés, il représente un levier essentiel de performance, de fidélisation et de motivation. L'étude a donc porté sur l'analyse des interactions entre ces deux notions centrales dans deux contextes socioculturels distincts : une filiale d'une entreprise algérienne (Diam-Grain SPA, Beta Feed), marquée par une hiérarchie forte et un management directif, et la BU ruminant de l'entreprise néerlandaise (Royal Agrifirm), caractérisée par une structure décentralisée et un management participatif.

Pour répondre à la problématique à savoir comment les dimensions de la culture organisationnelle impactent l'engagement des employés dans des contextes nationaux différents : une approche a été adoptée, fondée sur une revue de littérature enrichie par une démarche comparative. La collecte de données s'est appuyée sur une méthodologie mixte : un questionnaire à échelle de Likert, analysé via SPSS, a permis de tester les hypothèses de manière quantitative, tandis que des entretiens semi-directifs, traités via le logiciel NVIVO, ont permis d'approfondir la compréhension des réalités terrain.

Les résultats ont révélé des contrastes notables, pour l'entreprise algérienne, le modèle de régression montre une forte influence des dimensions culturelles sur l'engagement, les facteurs les plus déterminants sont le leadership, les conditions de travail et le bien-être, ainsi que les opportunités de développement et la reconnaissance, quant aux valeurs de l'entreprise, les normes et règles organisationnelles, ainsi que les changements organisationnels ne montrent pas un impact sur l'engagement des employés algériens .

A l'inverse de l'entreprise néerlandaise, le lien statistique est beaucoup plus faible, Suggérant une culture organisationnelle déjà bien intégrée, parmi l'ensemble des variables, seule celle relative aux opportunités de développement professionnel et à la reconnaissance apparaît comme légèrement impactante, son amélioration pourrait renforcer encore davantage l'engagement des employés, déjà soutenu par les autres dimensions, les valeurs bien incarnées, comprises et appliquées. Les normes et règles claires, bien que leur application reste relativement flexible. Le leadership est perçu comme efficace, les conditions de travail sont jugées bonnes. Le développement du personnel et la reconnaissance sont bien expliqués, mais restent à renforcer. Enfin, bien que les changements récents aient été jugés intenses, ils ont été globalement bien gérés. Donc les effets sont plus diffus. Néanmoins, les dimensions les plus marquantes restent le développement des compétences et la reconnaissance ainsi que les changements organisationnels.

En synthèse, les suggestions suivantes peuvent être formulées :

- Pour l'entreprise algérienne, encore en phase de structuration, il est essentiel de clarifier et incarner les valeurs organisationnelles, d'adopter un management mixte et donc savoir combiner plusieurs styles et adapter son approche en fonction de la situation, d'améliorer la communication interne, et de formaliser une culture du bien-être, de la reconnaissance et du développement.
- Pour l'entreprise néerlandaise, il est pertinent de poursuivre ses efforts dans les opportunités de développement et la reconnaissance en maintenant l'agilité culturelle acquise.

En définitive, cette étude démontre qu'une culture organisationnelle cohérente, adaptée au contexte et portée par un management engagé, constitue un vecteur essentiel d'engagement durable, quelles que soient les spécificités nationales. Elle met également en lumière l'intérêt d'une hybridation des bonnes pratiques, capable de renforcer la performance sociale et collective des organisations.

Cette recherche présente plusieurs limites. D'abord, les différences culturelles : influence de la culture nationale joue un rôle entre les terrains d'étude. A cela s'ajoute la barrière linguistique qui parfois a pu influencer la compréhension des questions et les réponses des participants notamment lors des entretiens, malgré les efforts de traduction et d'adaptation réalisés en amont.

Le temps limité passé sur le terrain n'a pas permis une immersion profonde dans les deux contextes organisationnels, ce qui restreint la richesse des observations et la constatation des évolutions et améliorations mises en place par la suite. De plus, l'analyse qualitative des entretiens s'est appuyée sur une approche relativement peu subjective quelque fois, ce qui peut réduire la profondeur d'interprétation des discours et des vécus des employés.

Bibliographie

- Abdelmajid Idris , M., Eka , F., & Djudiyah. (2024, 01). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and productivity in the Workplace. Literature Review. *International Journal of Research Publication and Reviews*.
- Adeniyi, I. S. (2024, 10). Organizational Culture and Leadership Development: A Human Resources Review of Trends and Best Practices. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews* 243–255.
- Al Shehri, M., McLaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Hamad, R. (2017, 12). The Impact of Organizational Culture on employee Engagement in Saudi Banks. *Journal of Human Resources Management Research*.
- ALLOUTI , A., & BENKIHOU, M. (2021, 06). Organizational culture and its relationship to achieving sustainable development. *Journal of Human Sciences*, 33(1).
- Benoit , c., Estelle , F., & Emilie , S. (2015, 10). Le pilotage de l'engagement : entre mesure et action, comment l'engagement des collaborateurs est-il piloté dans nos organisations? *Mémoire de MBA Management des Ressources Humaines, Université Paris-Dauphine*.
- BILALLI ABDURAIMI, P., MUSTAFI, M., & ISLAMI, X. (2023, 1). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Business: Theory and Practice*.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. *New York: Wiley*.
- Bonnenfant, G. (2022). *Engagements: Agir, incarner, transmettre*. EMS editions.
- BONY, J. (2008). *Culture et gestion aux Pays-Bas : les singularités du consensus*. Québec,: Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- BOUKAIRA, S., & DAAMOUCHE, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*,.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Quebec: Éditions Eska.

- CHARHADDINE, I. (2024). La culture organisationnelle des structures aux pays bas : cas d'étude dans l'intégration du télétravail. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and economics*, p. 16.
- CHENINI , M., BOUMESBAH , N., & GADRA , M. (2023, 6). L'Effet de l'Ethique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Etablissements de l'Enseignement Supérieur. *Journal of Management and Economic Sciences*, 21.
- Cornillon, P., & Matzner-Lober, E. (2007). Régression: théorie et applications. Paris: Springer.
- Coulaty, B. (2018). *Évaluer les profils d'engagement. Dans Engagement 4.0* . Éditions EMS.
- Coulaty, B. (2018, 04). *Facteurs clés de succès pour une organisation engageante. Dans Engagement 4.0*. Paris: EMS éditions.
- Danny Tungisa Kapela, & Sabine Pohl. (2017). SOUTIEN ORGANISATIONNEL, SOLIDARITÉS SOCIALES ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS. *Le Travail Humain*, 18.
- Delavallée, E. (2002). *La culture d'entreprise pour manager autrement*. Editions d'Organisation.
- Deshpande, R., & Webster , F. (1989). *Organizational culture and marketing: Defining the research agenda*. Journal of Marketing.
- DOGHRI, S. B. (2018, janvier). L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 22.
- Godelier, e. (2006, septembre). *La culture d'entreprise*. Paris : La Découverte, collection « Repères ».
- Hatch, M., & Cunliffe, A. (2009). *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.
- Hema, M., Dhananjay , B., & Ria , K. (2023, 01). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Effectiveness. *AMERICAN JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS MANAGEMENT*, 10.
- Hofstede , G. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. Mc Graw-Hill.

- House , R., Hanges , P., Javidans , M., Dorfmann, P., & Gupta, V. (2004). Culture, Leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies. Sage.
- Hussler, C., Vuibert, P. M., & Burger-Helmchen, T. (2019, 06). *Chapitre 9. Les cultures organisationnelles. Dans Management . Le manuel complet du management* (pp. 403–454). Vuibert.
- Johnson, R., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *researchgate*.
- KALIKA, M. (2018). *management*. 9e éd.
- KIROUANE , A. (2024). Le rôle du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise et son impact sur la performance organisationnelle. *Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou*.
- L'Effet de l'Ethique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Etablissements de l'Enseignement Supérieur. (2023, 06). p. 21.
- Landerdahl, s. (2024). Introduction to Nvivo – a tool for qualitative data analysis. *SND.SE*.
- Mercure, D. H. (1997). *Culture et gestion en Algérie*, . Paris: L'Harmattan.
- NAIM, L. (2021, 7). Engagement des collaborateurs et performance. *Revue européenne des sciences appliquées et du développement*.
- OLUWASEUN, O. (2018, Janvier). The Roles of Organizational Culture in Organizational productivity. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8.
- PATTERSON , E. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation.
- Perrot, S. (2016). LA MESURE DE L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS. *l'Observatoire de l'Engagement*, 28.
- Prabhat, P., & Meenu, G. (2015). *research methodology : A text book for management research*. new delhi PHI Learning Private Limited .
- Rahman, A., & Muktadir, G. (2021). SPSS: an imperative quantitative data analysis tool for social science research . *international journal of research and innovation in social science* , p. 302.

- RASAK , B. (2022). ORGANIZATIONAL CULTURE. *Landmark University, Omu-Aran, Kwara State* .
- Rolland, H. (2020). *Des cultures et des entreprises: une étude France-Québec*. Paris: groupe L'Harmattan.
- S. Pougajendy, A. Mathiazhagan, & A. Karunamurthy. (2024, 9). The Role of Organizational Culture in Driving Employee engagement: Insights and Implications. "*Quing: International Journal of Multidisciplinary Scientific Research and Development*, 3(3), 26-32.
- Tabet , A., & Zerrouki , M. (2014). Culture et performance de l'entreprise Algérienne. *Université de M'sila*, 16.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). Mixed methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approches,. *Applied Social Research Methods Series, Sage, Thousand Oaks*.
- TRAN thi Ai, C. (2017, mars). L'INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES LE CAS DES ENTREPRISES INFORMATIQUES VIETNAMIENNES. *Université Paris Nanterre*, 410.
- WALSH, I. (2015). *Découvrir de nouvelles theories une approche mixte et enracinée dans les données*. Editions EMS.

Annexe

ANNEXE A/ Questionnaire

Préparation d'un questionnaire pour l'ensemble des employés pour les 2 entreprises. Traduit en deux versions, une arabe pour l'entreprise algérienne, et l'autre en néerlandais pour les collaborateurs de Agrifirm

Cher(e) collaborateur(trice),

Dans le cadre de mon mémoire de master en management des ressources humaines, je mène une étude sur l'impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés. Votre participation à ce questionnaire est précieuse et vos réponses resteront strictement anonymes. Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chaque affirmation en utilisant l'échelle suivante : pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord. Merci d'avance pour votre contribution !

Axe1 : données personnelles :

Genre : femme, homme

Age : 18-30 31-40 41-50 plus

Secteur :

Ancienneté : 1 -2 -3 -4 plus de 4 ans

Axe2 : culture organisationnelle

1. Valeurs et vision ;

1-1 L'entreprise communique clairement ses valeurs et sa vision

1-2 Les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec mes valeurs

1-3 Les décisions stratégiques de l'entreprise sont en adéquations avec ses valeurs déclarées

2. Normes et règles organisationnelles ;

2-1 les règles et procédures de l'entreprise sont claires et bien définies

2-2 il existe une cohérence entre les règles officielles et leur application au quotidien

2-3 mon rôle et mes responsabilités sont bien précisés

3. Leadership

3-1 les managers sont accessible et à l'écoute des employés

3-2 le style de management favorise l'autonomie et la prise d'initiative

3-3 les relations entre collègues sont bienveillantes et collaboratives

3-4 l'entreprise favorise un environnement de travail inclusive et respectueux

3-5 il existe une bonne communication entre employés et supérieure hiérarchique

3-6 les informations sont communiqués de manière claire et transparente

4. Conditions de travail et bien-être :

4-1 Mon environnement de travail est confortable et bien adapté à mon activité

4-2 Les conditions de travail (horaires, équipements, organisation) sont satisfaisantes

4-3 L'entreprise garantit un environnement de travail sécurisé et respecte les normes de sécurité

4-4 L'entreprise prend des initiatives pour favoriser le bien-être des employés

5. Opportunité de développement et reconnaissance

5-1 J'ai accès à des formations pour développer mes compétences

5-2 l'entreprise offre des perspectives d'évolution de carrière

5-3 Mon travail et mes efforts sont reconnus par mon hiérarchie

5-4 La politique de rémunération et récompense (primes, promotion, avantages)

6. Resistance et adaptation au changement

6-1 J'accepte facilement les changements organisationnels dans l'entreprise

6-2 l'entreprise me donne les ressources nécessaires pour m'adapter aux évolutions interne

6-3 je trouve que les changements dans l'entreprise sont bien gérés et expliqués

Axe3 Impact sur l'engagement des employés

1. Satisfaction et engagement au travail

1-1 Je suis satisfait de mon environnement de travail

1-2 Je suis motivé à donner le meilleur de moi-même chaque jour

1-3 Je suis engagé dans mes tâches quotidiennes et dans les objectifs de l'entreprise

2. Intention de rester dans l'entreprise

2-1 j'ai l'intention de rester dans cette entreprise à long terme

2-2 je ressens un fort attachement envers cette entreprise

2-3 je me sens moralement obligé de rester dans cette entreprise

2-4 Quitter cette entreprise me coûterait beaucoup en termes d'avantages et de stabilité

2-5 Je recommanderais cette entreprise comme un bon lieu de travail

3. Impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés

3-1 La culture de l'entreprise influence positivement ma motivation et mon engagement au travail

3-2 Je ressens une cohérence entre la culture de l'entreprise et la manière dont je suis géré et encadré

3-3 La culture de l'entreprise me motive pour rester plus longtemps

ANNEXE B – Guide d’entretien

Préparation d'un guide d'entretien pour six responsables ou managers au niveau de chacune des deux l'entreprises

Axe1 : profils des répondant,

- 1-1 Pouvez-vous vous présentez ? (Poste, ancienneté, principales missions)
- 1-2 Comment décririez-vous votre parcours au sein de l'entreprise ?
- 1-3 Êtes-vous satisfait des conditions que vous offre l'entreprise ?
- 1-4 Votre fonction vous procure t'elle l'épanouissement attendu et comment qualifierez-vous votre engagement ?

Axe2 : cultures organisationnelles :

- 2-1 comment définiriez-vous la culture de l'entreprise ?
- 2-2 que pensez-vous des valeurs, vision et mission de votre entreprise ?
- 2-2 pensez-vous que les normes et règles d'usage pratiquées dans l'entreprise sont bien respectés ?
- 2-3 comment le style de management se manifestent-il dans l'entreprise ?
- 2-4 comment décririez-vous la communication au sein de l'entreprise ?
- 2-5 comment investirez-vous au développement de votre équipe ?
- 2-6 comment interagissez-vous face au changement ?
- 2-7 Quelles sont les mesures que vous prenez pour cultiver ou maintenir une culture d'entreprise positive ?
- 2-8 disposez-vous et votre équipe de tous les moyens nécessaires ? les conditions de travail sont-elles réunies ?

Axe3 : l'engagement des employés :

- 3-1 comment qualifierez-vous le sentiment d'appartenance de votre équipe ?
- 3-2 votre équipe est-elle engagée dans son travail ? comment définirez-vous cet engagement ?
- 3-3 comment soutenez-vous la motivation et l'implication de vos collaborateurs ?
- 3-4 que pensez-vous de la productivité de votre équipe ?

Axe 4 : Impact de la CO sur EE

4-1 Pensez-vous que la culture organisationnelle a un impact sur l'engagement des employés ?

4-2 selon vous quelles sont les dimensions de la CO qui impact-t-elle l'engagement des employés ?

4-3 quel aspect de la CO impact le plus l'implication et l'engagement des employés ?

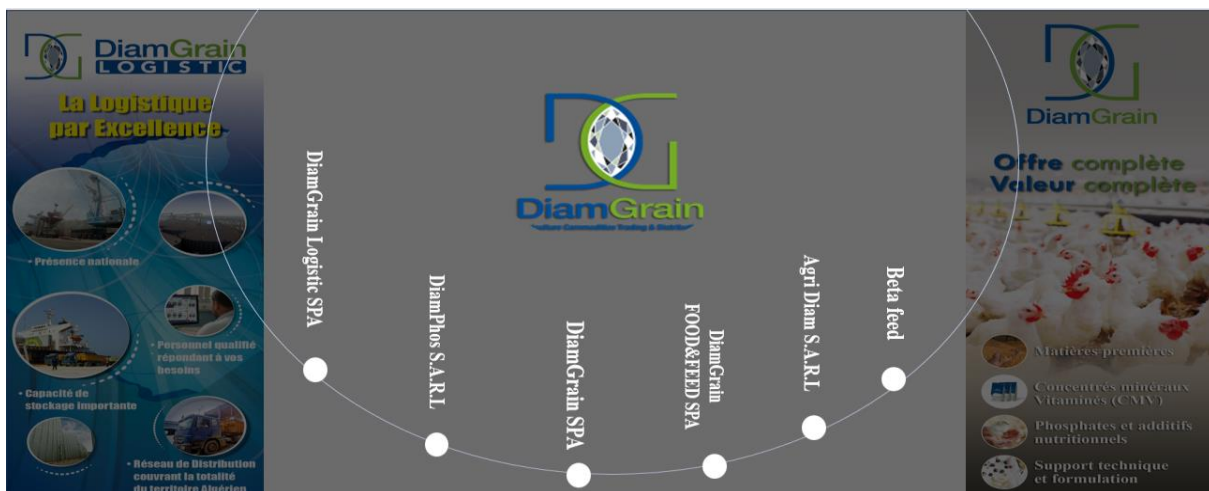
4-4 Avez-vous mis en place des actions spécifiques pour favoriser un meilleur engagement ? si oui lesquelles ?

Axe5 : perspectives et améliorations :

5-1 Quels conseil donneriez-vous à l'entreprise pour renforcer sa culture et l'engagement de ses employés ?

ANNEXE C - Présentations des entreprises

Diam grain et Beta-feed :



Fiche Technique

Dénomination de la structure : DIAM GRAIN UAB D'ORAN

Date de création : 19-04-2020 capital financier :

Localisations : ilot N°44 – section 01 localité rurale – commune d'oued tlilte - wilaya d'Oran

Superficie Totale : 15 000 m² Dont bâtie : 12 220 m²

Capacité de production :

Théorique : 1000 T/J - 30 000 T/M - 360 000 T/AN

Réelle : 350 T/J - 10 500 T/M - 126 000 T/AN

Type de produit obtenu :

Aliment de bétail et de volaille : 126 000.00 T/AN.

Destination du produit :

Aliment de bétail et de volaille :

- Aux Coopératives & Offices Agricoles
- Aux éleveurs les utilisant pour l'alimentation de leurs cheptels et volailles

Capacité de stockage : 40 000 T

- 03 silos de 10 000 T chacun, soit un total de 30 000 T
- Capacité de stockage plat de 10 000 T

Quantité de produits stockés (à préciser par type) :

- Maïs : 8 439 T
- Tourteaux de soja : 3 165 T

Main d'œuvre :

- Permanent : 13 dont cadres : 13
- Saisonniers : 66

Flotte (Matériel Roulant) à préciser :

Joindre liste des clients :



Fiche Technique **UAB DIAM GRAIN**

La Société

Raison Sociale : Spa DIAM GRAIN

Statut juridique : Société par action

Siège social : 145 et 146 Lot LA CADAT Rouïba Alger.

Capital social : 2 700 000 000, DA

Secteur d'activité : Agroalimentaire

Le Projet :

Désignation : Usine d'aliment de bétail.

Localisation : ilot N°44 – section 01 localité rurale – commune d'oued tlélat - wilaya d'Oran

Activité principale : stockage et transformation du tourteau de soja et du maïs

Types de produits : Aliment pour bétail

Capacités de production installées : 60 tonnes/heure

Capacité de stockage des 3 silos : 30 000 tonnes / 43 680 m³

Capacité de stockage plat : 10 000 m³

Stockage matières :

- 03 silos pour céréales métalliques de **10 000t** chacun avec manutention complète
- 02 fosses de réception de 200t/h chacune communes pour les silos métallique et le hangar soja.
- Hangar de stockage à plat pour autres matières avec 02 cases de 2 000m³ chacune + 05 case de 1 200 m³ complètement mécanisé en remplissage et en vidange.
- Pré-nettoyage à la réception (minimum une aspiration)
- Pesage avant départ vers l'usine (avant silos de dosage)
- Circuit de transfert vers l'usine de 200t/h
- Hall de stockage matières premières en sacs et BB avec deux quais de réception
- Fosse de réception Phosphate et calcaire mécanisée vers silos minéraux
- Stockage des liquides.

Le process :

- Débit 60T/H base granulés de 3,5mm
- 02 bennes sous silos journaliers (possibilité d'alimenter les 02 bennes avec tous les silos(24))
- 01 lignes complètes et indépendantes de broyage et mélange (Deux broyeurs de 40T/H + 01 mélangeuse de 12m³ assurant 60 à 80t/h de production.
- 03 lignes de granulations indépendantes de 20t/h base granulés 3,5mm
- Incorporation des liquides.
- Pré-broyage indépendant (1 Broyeur à cylindres) avec silos de stockage
- 08 silos pour minéraux.
- 14 Silos pour prémix en INOX par ligne de mélange de différentes tailles
- Possibilité d'incorporation manuelle.
- Monte-charge pour remplissage des silos prémix + pont roulant et palan automatique
- Trémie de réception sacs, BB, camion pour les minéraux au niveau 0
- 32 Silos pour le produit fini d'une capacité total de 1 500 t.
- 03 Ligne de conditionnement totalement automatique avec encamionneuse d'une capacité de 80 t/h

Agrifirm et BU ruminant :



Our company

“As a 100% farmer owned cooperative, we are rooted in agriculture. Founded over 125 years ago in The Netherlands with just one goal: creating value for our farmers and growers. The interest of our members is leading in everything we do.

Nowadays Royal Agrifirm Group is not only a strong cooperative, but also an international company that delivers its solutions and collaborates with partners all over the globe.

Driven by our purpose:
A responsible food chain for future generations.

royal agrifirm group



Our history

1870

Foundation of our organization by local activities without formal statutes

1918

New factory in Veghel,

2010

Merger Cehave and Agrifirm to Agrifirm Group

2012

Achievement of Predicate Royal

2018

Introduction Loyalty Scheme

1892

Foundation of our formal cooperative organisation in the Netherlands

1932

Our company was the first cooperative in The Netherlands that held a members council

2011 – 2019

Multiple acquisitions

2015

- Opening new feedmill Tianjin (China)
- Opening new office Singapore
- Opening new plant Drongen (Belgium)

2019 - 2021

- Launch global additives approach Agrimprove
- Launch young animal brand Earlyfeed

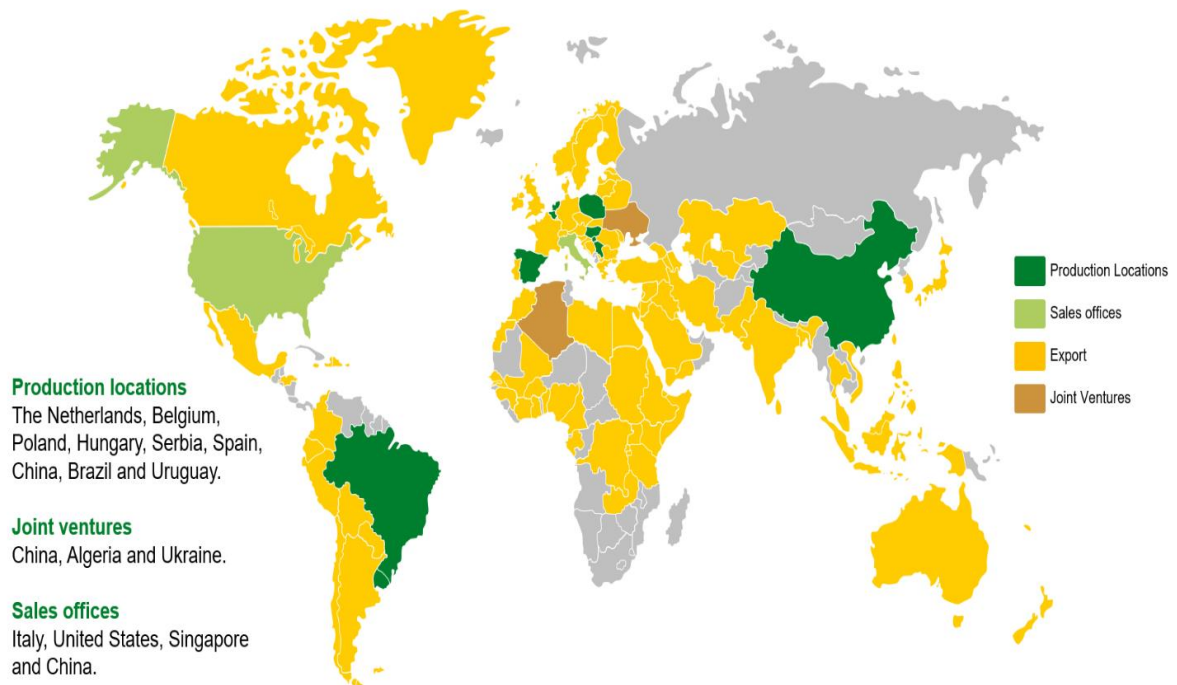




Better Together

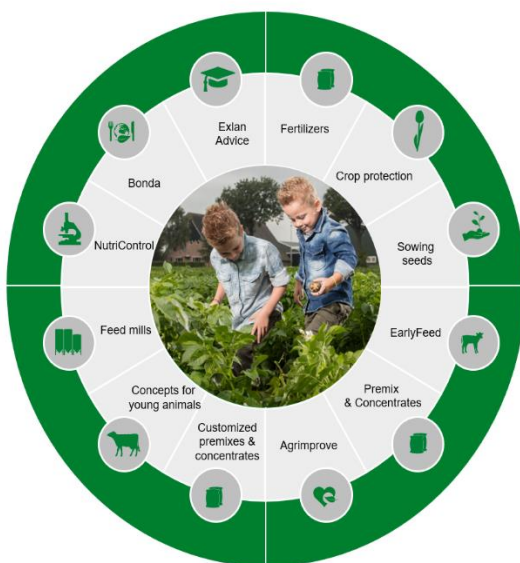


Global Presence Royal Agrifirm Group





We offer full-chain solutions for **Feed, Field & Farm**



Follow our Perspective



www.agrifirm.com/contact

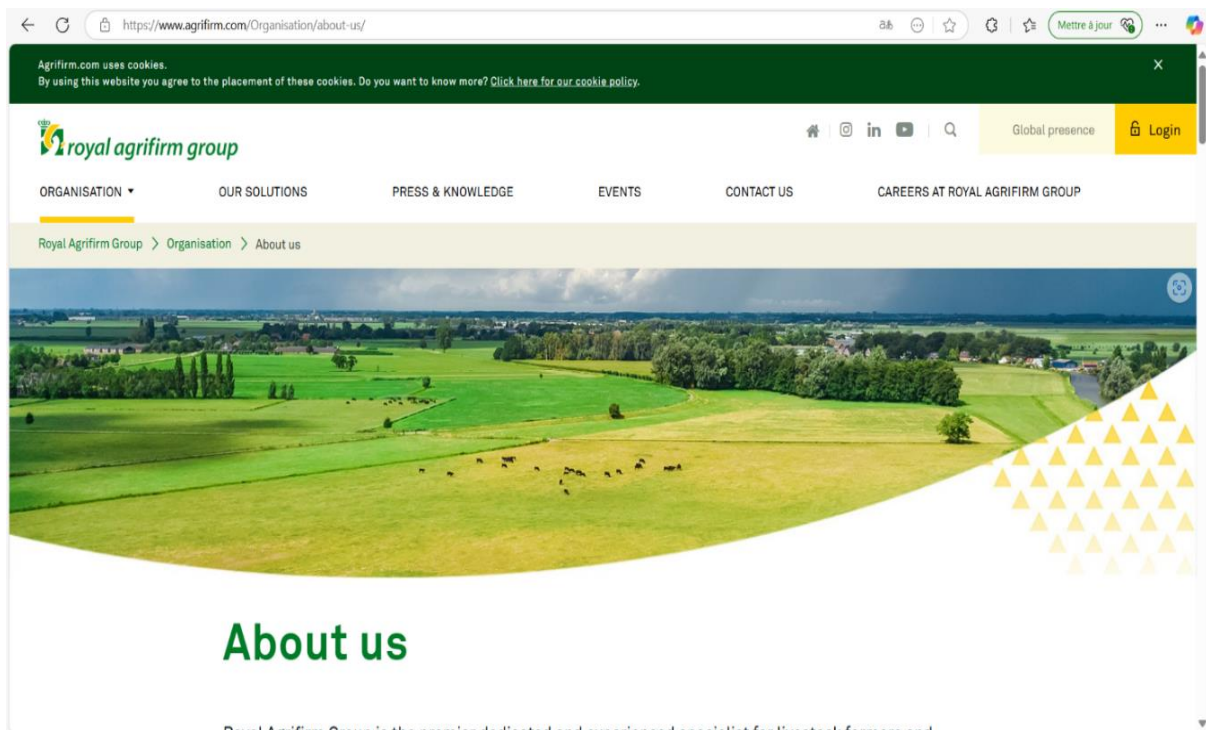
Le groupe Royal Agrifirm

Ruminants FR

Ruminants fournit aux Pays-Bas des aliments pour animaux, des prémélanges, des concentrés, des mélanges de minéraux et des additifs de haute qualité pour les bovins laitiers, les bovins à viande, les ovins et les caprins. Nous conseillons également nos clients sur l'application des produits et développons de nouveaux concepts alimentaires durables.

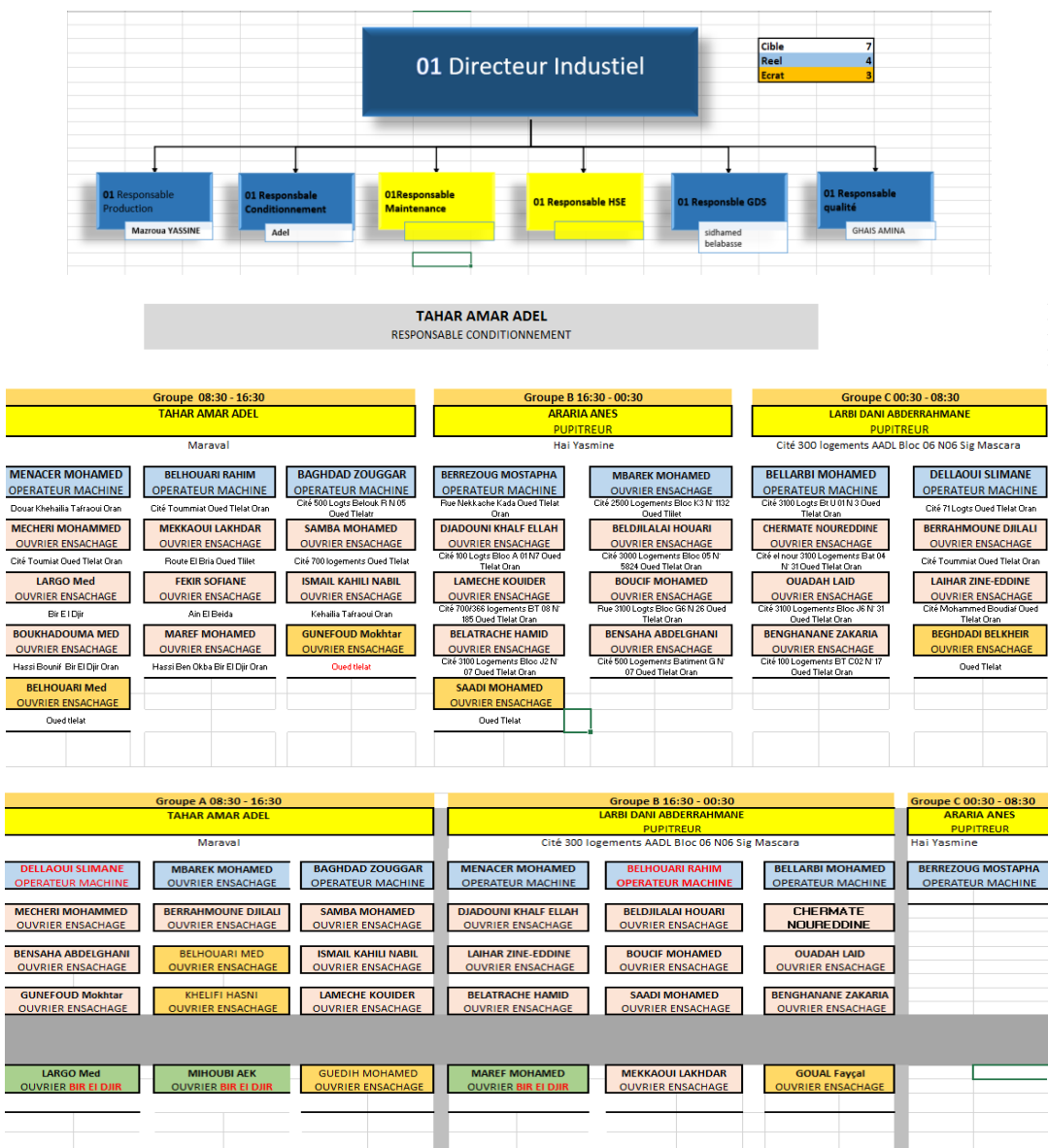
Produits :	aliments pour animaux, additifs
Pays :	Pays-Bas
Services :	conseil technique, intégral (en collaboration avec Agrifirm Exlan)
Animaux :	Bovins laitiers, bovins de boucherie, caprins et ovins
Chiffre d'affaires 2024 :	380 millions d'euros

Le site internet :



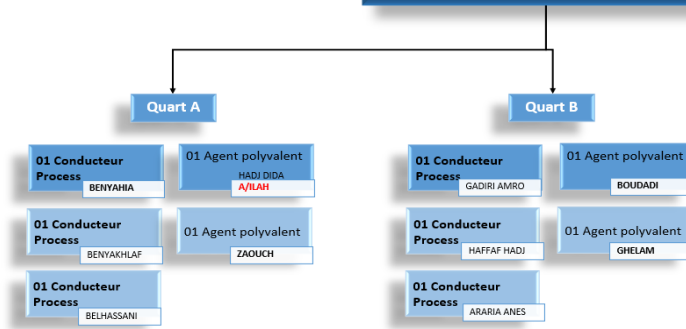
ANNEXE D-Organigramme

Bêta-Feed :



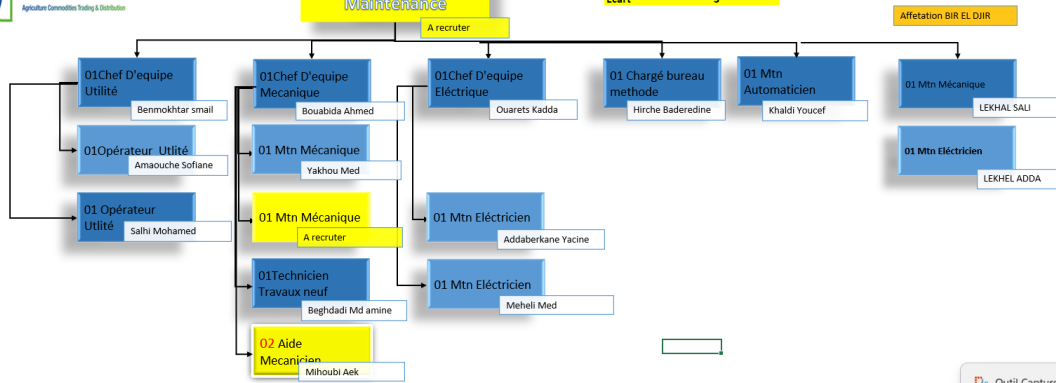
01 Responsable Production

Cible	11
Reel	10
Ecart	1

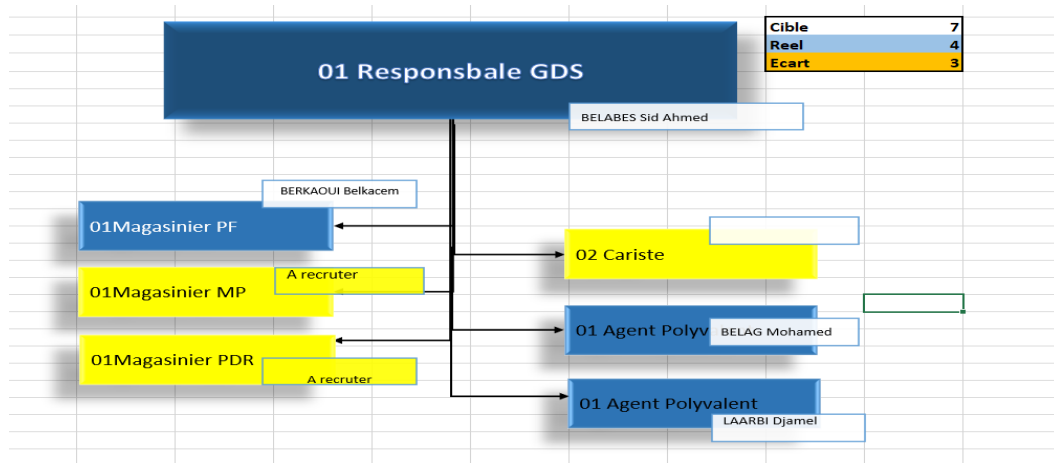
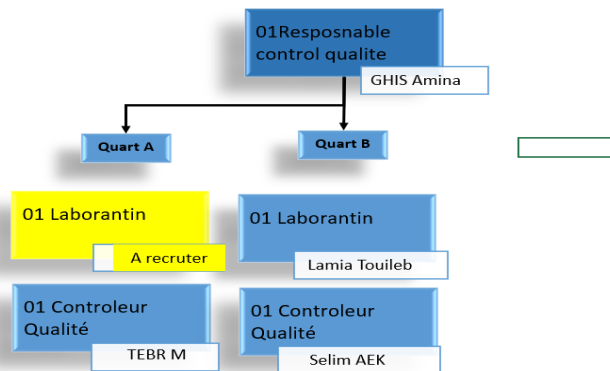


01 Responsable Maintenance

Cible	15
Reel	12
Ecart	3



Cible	5
Reel	4
Ecart	1



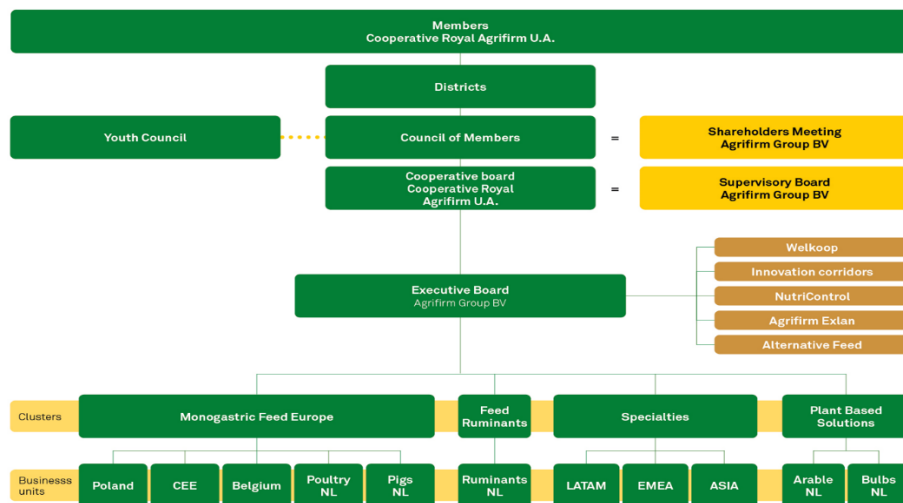
Cible	7
Reel	4
Ecart	3

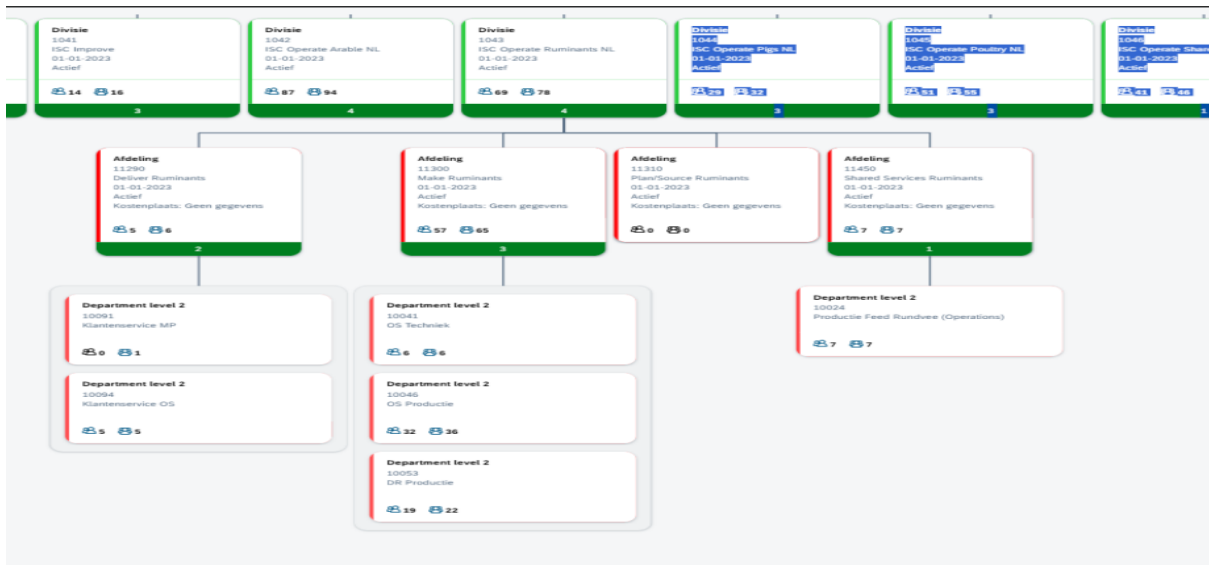
Direction Fonctions supports		
Administration & Juridique		
Structure Finances		Responsable juridique Juriste
		Responsable trésorerie Caissier Chargé des relations bancaires
Structure Comptabilité & Fiscalité		
		Responsable comptabilité & Fiscalité Cadre comptable Comptable matières
Structure Ressources Humaines		
		Chef de Département RH Responsable RH Chargé de Paie & social
Structure IT		
		Responsable IT Ingénieur Support / Systèmes Ingénieur Support / Infrastructure
Structure services généraux		
		Responsable MGX

Royal Agrifirm (BU ruminant) :



Organisational Chart Royal Agrifirm Group





ANNEXE E - Document interne

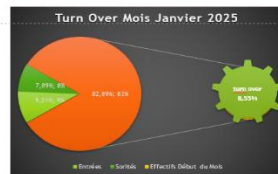
Bêta-Feed :

Résultats des 3 mois :



Turn Over Janvier 2025

Effectifs Début Mois	Entrées	Sorties	Effectifs Fin du Mois
75	7	6	76
Turn Over Du Mois	Entrées	Sorties	Effectifs Début du Mois
8,55%	9,21%	7,89%	82,89%



Turn Over Février 2025

Effectifs Début Mois	Entrées	Sorties	Effectifs Fin du Mois
75	18	4	89
Turn Over Du Mois	Entrées	Sorties	Effectifs Début du Mois
12,36%	20,22%	4,49%	75,28%



Royal Agrifirm BU ruminant :

Les résultats de DE&I pulse 2024 pour Feed Ruminants

Royal Agrifirm Group

Période de l'enquête nov. 05, 2024 - nov. 29, 2024

1



Guide rapide : Engagement

Le score des employés engagés montre comment les réponses des participants à l'engagement sont distribuées en plaçant chaque score de réponse moyen dans l'une des catégories ci-dessous :

Questions sur l'engagement	Réponses possibles	Score
J'apprécie mon travail	Tout à fait d'accord	10
Mon travail me donne de l'énergie	D'accord	7,5
Je suis fier/tière de travailler pour Royal Agrifirm Group	Ni d'accord/ni pas d'accord	5
J'ai l'impression que je suis à ma place au sein de Royal Agrifirm Group	Pas d'accord	2,5
	Pas du tout d'accord	0

Catégories basées sur les scores moyens aux questions

- Enthousiaste

Score : 8.0 ou supérieur

Les employés sont inspirés et stimulés par leur travail. Cela renvoie également à leur lien positif avec votre entreprise.
- Potentiels

Score : 5,1 à 7,9

Les employés qui montrent un potentiel d'engagement sont plus neutres dans leurs émotions.
- Non enthousiaste

Score : 5.0 ou inférieur

Les employés qui ne sont pas enthousiastes ne démontrent que rarement une attitude positive envers leur travail et leur entreprise.

Score d'engagement par groupe

Feed Ruminants	€ 91	31%	50%	19%
Ruminants NL	€ 91	31%	50%	19%

Le groupe Royal Agrifirm en 2024

Ruminants FR

Ruminants fournit aux Pays-Bas des aliments pour animaux, des prémélanges, des concentrés, des mélanges de minéraux et des additifs de haute qualité pour les bovins laitiers, les bovins à viande, les ovins et les caprins. Nous conseillons également nos clients sur l'application des produits et développons de nouveaux concepts alimentaires durables.

- Produits : aliments pour animaux, additifs
- Pays : Pays-Bas
- Services : conseil technique, intégral (en collaboration avec Agrifirm Exlan)
- Animaux : Bovins laitiers, bovins de boucherie, caprins et ovins
- Chiffre d'affaires 2024 : 380 millions d'euros

En 2024

- Les ventes ont diminué par rapport à 2023, principalement en raison des fermetures d'exploitations et de la baisse des prix des aliments pour animaux et des matières premières.
- La suppression progressive de la dérogation a entraîné un nombre relativement plus élevé de fermetures d'exploitations par les éleveurs dans les régions traditionnellement fortes pour Agrifirm.
- Les coûts ont été réduits pour compenser partiellement les effets de la baisse des ventes.
- La combinaison d'un printemps humide, de la pression sur le marché du fumier et du virus de la fièvre catarrhale ovine a exercé une pression opérationnelle, financière et mentale sur les entrepreneurs agricoles et leurs familles.
- Le Net Promoter Score (NPS) de +25 montre une augmentation de la satisfaction des clients.

- Réduction de l'empreinte écologique grâce à une innovation prometteuse (en collaboration avec Bonda et WUR) : un aliment composé riche en humidité pour les chèvres laitiers à partir de résidus de l'industrie alimentaire disponibles dans la région.
- Les consommateurs et les transformateurs de produits agricoles sont de plus en plus demandeurs de produits durables. Dans le secteur de la vente au détail, les consommateurs sont de plus en plus disposés à payer un peu plus cher.

En 2025

- Construire des parts de marché avec des retours pour les membres, des clients et des employés satisfaits. Se concentrer en permanence sur les innovations qui apportent les solutions de demain. La coopération avec des bénéficiaires mutuels est une.
- Les premiers effets du programme national de cessation d'activité des exploitations bovines (LBV) commencent à se faire sentir. Agrifirm ne devrait pas être plus touchée que la moyenne par cette mesure.



Tendance du marché

Au niveau national, il y avait 3 % d'exploitations laitières en moins en 2024 qu'en 2023 (12 816 contre 13 215).

Le nombre d'élevages de vaches de boucherie a diminué de 1 143 en 2023 à 1 083 en 2024 (-5%).

Le nombre d'exploitations caprines a diminué de 0,7 % (416 en 2023 à 413 en 2024).

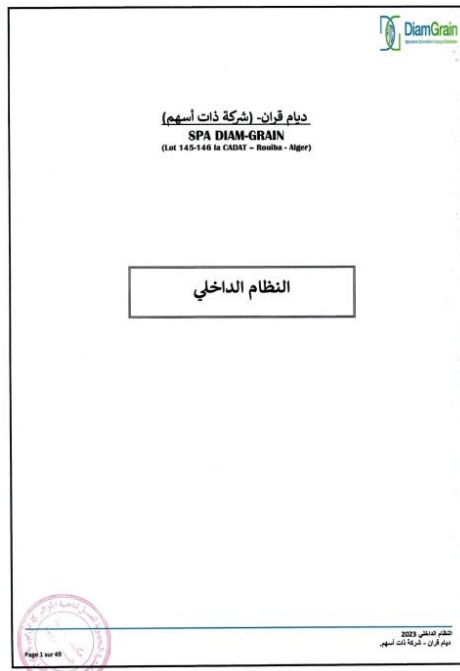
Source : CBS

ANNEXE F - lignes directrice :

Diam Grain, Beta-Feed :

Contrat de travail

 CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE N° 004/0004	 CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE N° 004/0004
CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE A TEMPS PLEIN	Données personnelles Le titulaire : DIAM GRAIN SPA , Ci-après dénommée « l'Employeur », Régie Social : 141 Rue de la CHATEL D'Alger , Représentée par M. : ABDELRAHMAN POU-MELAN Fonction : Directeur Général . Il est parti, Et, Madame : TOULAB LAMIA , Ci-après dénommée « l'Employée », Née le : 24/05/1981 à Oued , Place occupée : Technicienne , Adresse : Abdelhamd Bayan Boulevard des Lignes 01 01 Buge-01 01 01, 01 01 01 01 01 01 . Il est parti, Il y a été convenu et arrêté ce qui suit :
Article 1 : OBJET DU CONTRAT Le présent contrat a pour objet de définir les conditions d'emploi et de rémunération de Mme TOULAB LAMIA , employée au sein de la société DIAM GRAIN SPA , en ce qui concerne son contrat de travail, la réglementation en vigueur ainsi que les conditions de son emploi. Le présent contrat est régi par l'ensemble des textes législatifs et réglementaires régissant les relations de travail et spécialement : la loi 90-11 du 23 Avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée. Article 2 : DESCRIPTION DES FONCTIONS 2.1. Poste de travail, structure d'attribution et durée : L'employée est nommée pour une durée déterminée de 12 mois à compter du 15/05/2024 au 15/05/2025 en qualité de Technicienne auprès de la Direction technique de l'Unité de fabrication d'aliments de bétail sous dans la zone d'activité d'Oued Tichet Oued. La durée de son mandat comprend toutes les périodes de suspension de la relation de travail. 2.2. Mode de la durée : Le présent contrat de travail est conclu pour une durée déterminée pour faire face à un caractère temporaire de volume de travail de l'Unité. 2.3. Missions et responsabilités : L'employée aura à accomplir, conformément aux règles et normes professionnelles en vigueur au sein de la société, les missions et responsabilités qui lui sont confiées dans le cadre de sa tâche de poste (support à une à jour et évolution permanente). Elle pourra être appelée également, à effectuer toutes autres missions correspondant à sa qualification professionnelle. Article 3 : DROITS ET OBLIGATIONS L'employée exercera ses fonctions au sein de l'Unité de fabrication d'aliments de bétail sous dans la zone d'activité d'Oued Tichet Oued. Elle sera soumise à l'ensemble des règles et normes professionnelles en vigueur au sein de la société. En outre, elle sera soumise à l'ensemble des règles et normes professionnelles en vigueur au sein de la société. En outre, elle sera soumise à l'ensemble des règles et normes professionnelles en vigueur au sein de la société. Article 4 : DROITS ET OBLIGATIONS L'employée est soumise à une période d'essai d'une durée de 03 mois à compter de sa date d'embauche. Durant cette période d'essai les deux parties peuvent rompre le contrat à tout moment sans indemnité, ni préavis. Si la période d'essai est jugée non concluante, il sera mis fin au présent contrat sans indemnité ni préavis. Toute absence qui se produirait au cours de la période d'essai comportera d'autant la durée de celle-ci, sans implication sur la durée de travail.	Article 5 : REMUNERATION ET AVANTAGES ASSOCIES : Au titre du présent contrat et en contrepartie des prestations effectuées en toute performance, l'employée percevra, à compter de sa date d'installation une rémunération mensuelle nette d'impôts, droits et taxes, de Quatre mille dinars (40.000,00 DA) . La rémunération sus indiquée comprend toutes les primes liées au poste et les indemnités afférentes au transport et au panier. Les avantages associés : ➢ Prise en charge des frais de séjour (transport, hébergement, restauration) occasionnés par les missions commanditées par l'employeur en sus des déplacements sur terrain obligatoires. Les deux parties conviennent que la rémunération prévue ci-dessus sera modifiée en cas de changement dans le système salarial en vigueur dans la société. Article 6 : PROTECTION SOCIALE : L'employée bénéficiera de la couverture sociale « régime général » de la sécurité sociale, conformément à la législation en vigueur. Article 7 : HORAIRES DE TRAVAIL : Les deux parties conviennent que la durée de travail du salarié est celle fixée par la législation du travail modifiant les heures supplémentaires ordonnées par la hiérarchie et que le salarié s'engage à effectuer. Des heures de travail adaptées à l'emploi occupé peuvent être décidées par l'employeur. Article 8 : REPOS, LOGEMENT ET DROIT A CONGÉS PAYES : En sus des jours de repos hebdomadaire, l'employée bénéficiera du congé annuel et des congés spéciaux conformément aux dispositions légales en vigueur. Le report du congé d'un exercice à un autre ne peut être toléré qu'une seule fois et doit revêtir un caractère exceptionnel. En tout état de cause, l'employeur seul est en droit d'autoriser, par écrit du responsable hiérarchique, ce report en y mentionnant les motifs ayant engendré le besoin. Le congé ayant fait l'objet de report doit, impérativement, être consommé avant l'ouverture des droits de l'exercice N+2. Durant les congés, l'employée peut être rappelé pour nécessité de service. Article 9 : DROITS ET OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEE : 9.1. Droits de l'employée : Les droits de l'employée se limitent strictement à ceux qui sont stipulés dans le présent contrat. 9.2. Obligations de l'employée : Au titre du présent contrat, l'employée s'engage à réaliser, en fonction du poste de travail occupé les tâches et prestations suivantes détaillées sur la : • Fiche de poste. • Instructions et décision de la hiérarchie habilitée. En outre et pendant la durée du présent contrat, l'employée est tenue au strict respect des dispositions de la législation du travail ainsi qu'à la réglementation interne de l'Employeur. A ce titre, l'employée s'engage à :



التعليمات في مجال الانضباط العام / حمل الشارة / احترام السلم الإداري والوظيفي / السهر المهني /	من 34 إلى 34
مدونة الأفعاليات أو أو السلوك / التحريش / استهلاك التبغ / المشروبات الكحولية والمخدرات / بيع الأراض أو السلع النثر / جميع الدول / الشكاوى / نشر المنشاعات السياسية / التوقف	من 34 إلى 34
التجاري / العمل / الإرجاع / تسليم المواد / سند تصريح المصادرة	من 34 إلى 34
الفصل 02: الانضباط المهنية والمعلومات الشخصية المأخوذة لها	من 34 إلى 34
تعريف الخطأ المهني / تعريف العقوبة التأديبية / تصنيف الأخطاء المهنية / تصنيف العقوبات التأديبية / آثار العقوبات التأديبية على المسار المهني للعامل	من 34 إلى 34
الفصل 03: طبيعة وتصنيف الأخطاء المهنية	من 34 إلى 34
مبادئ عامة / الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى / الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية / الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة	من 34 إلى 34
الفصل 04: الإجراءات التأديبية	من 34 إلى 34
مبادئ عامة / التزامات خاصة / السلطة التأديبية / إجراءات معاقبة الخطأ المهني / العقوبة المؤقتة / الإجراء المتعلق بالمعلومات من الدرجة الأولى والثانية / الإجراء المتعلق بالمعلومات من الدرجة الثالثة / الإجراء المتعلق بمقالة العمل	من 34 إلى 34
الفصل 05: اللجنة الاستشارية للأخطاء	من 34 إلى 34
أسس اللجنة وعرضيتها / تنظيم اللجنة ومدة صلاحيتها / طريقة سير عمل اللجنة / الاستدعاء / صلاحيات اللجنة / المناقشة / المحضر الرسمي والمختصرة / تاريخ قرار العقوبة / حق الطعن / تقديم العقوبة التأديبية	من 34 إلى 34
الفصل 06: تسوية نزاعات العمل الفردية	من 34 إلى 34
أحكام عقابية	من 34 إلى 34

الصفحات	المواد	العنوان
من 07 إلى 04	07-06-05-04-03-02-01	الموضوع ونطاق التطبيق الأساس القانوني / موضوع النظام الداخلي / نطاق التطبيق / أحكام متعددة / الملحقات التنظيمية / الحفظ / التوقيعات الأساسية للمعامل / التزامات العامل المتعلقة بالنشاط المهني / المحفوظات.
من 10 إلى 07	15-14-13-12-11-10-09-08	الفصل 01: التوظيف - مدة العمل - ساعات العمل شروط التوظيف / مدة العمل القانونية / تحديد ساعات العمل / الخروج أثناء ساعات العمل / الساعات الإضافية / نظام العمل القانوني / العمل الليلي / نظام الدوام / نظام الخدمة عند الطلب.
من 13 إلى 10	24-23-22-21-20-19-18-17-16	الفصل 02: فترات الراحة القانونية - العطلة السنوية فترات الراحة القانونية / العطلة السنوية / برنامج العطلة السنوية / تراكم العطلة السنوية / تمويش العطلة السنوية / استدعاء العامل أثناء العطلة السنوية / جردة العطلة السنوية / تأجيلها / قفص العطلة / أحكام خاصة بالعطلة السنوية.
من 16 إلى 13	30-29-28-27-26-25	الفصل 03: الغيابات والتأخيرات الغيابات الخاصة مدفوعة الأجر / الغيابات المرخصة غير مدفوعة الأجر / الغيابات لأسباب صحية / الغيابات غير القانونية / الخروج أثناء ساعات الدوام / التأخيرات على الدوام.
من 17 إلى 16	37-36-35-34-33-32-31	الفصل 04: تعليق وإلغاء علاقة العمل تعليق علاقة العمل / إنهاء علاقة العمل / الاستقالة.
من 20 إلى 17	43-42-41-40-39-38	العنوان 02: أحكام متعددة الفصل 01: أحكام متعلقة بعلاقة العمل التغني عن المنصب / العطلة غير مدفوعة الأجر / تحويل العامل / إعادة تعيين العامل / البطالة التقديرية / التكوين.
من 21 إلى 20	46-45-44	الفصل 02: استعمال المتاد والتجهيزات الخاصة بالمستخدم المحافظة وحماية ممتلكات المستخدم / استعمال أماكن العمل / الأبنام - الطابع - التسميات.
من 22 إلى 21	51-50-49-48-47	الفصل 03: استعمال الوسائل المعلوماتية والاتصالات الخاصة بالمستخدم تعريف / السرية / احترام قواعد الأدبيات / استعمال برامج ومعدات الإعلام / البريد الإلكتروني.
من 23 إلى 22	56-55-54-53-52	الفصل 04: استعمال المركبات استخدام المركبات الخاصة بالمعامل / استخدام مركبات المستخدم / المراتب ومواقف المركبات / المسار / نقل العمال.
من 25 إلى 23	59-58-57	العنوان 03: النظافة - الأمن - طب العمل الفصل 01: النظافة في أماكن العمل التزامات المستخدم فيما يخص النظافة / التزامات العمال فيما يخص النظافة / تدابير وقائية لحماية العمال من الخطر الوباي.
من 29 إلى 25	68-67-66-65-64-63-62-61-60-59	الفصل 02: الوقاية الصحية والأمن في أماكن العمل التزامات المستخدم في مجال الوقاية الصحية والأمن في أماكن العمل / التزامات العمال في مجال الوقاية الصحية والأمن في أماكن العمل / التدابير في حالة وجود خطر أو وقوع حادث / التدابير في حالة وقوع الحريق / التفتيش والمراقبة / الدخول إلى أماكن العمل / التدخل على الآلات والأجهزة / استخدام معدات ووسائل الحماية / أحكام خاصة في مجال أمن الطرقات / حماية البيئة.
من 30 إلى 29	71-70	الفصل 03: طب العمل الإجراءات والفحوصات الطبية / حوادث العمل.
من 31 إلى 30	75-74-73-72	الفصل 04: اللجنة المتساوية للإعفاء للوقاية الصحية والأمن تأسيس اللجنة / عضوية اللجنة / تنظيم اللجنة / تدابير الوقاية الصحية والأمن.
		العنوان 04: الانضباط - الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية الفصل 01: أحكام متعلقة بالانضباط العام

Royal Agrifim BU ruminant :

HR Why this Corporate Guideline As HR we support the organization in realising our purpose and strategy of Royal Agrifim Group. As Agrifim we want to be a flexible, agile, innovative and proactive organization. We use the 7-s model to point out the how we see in all elements of this model what this mean for us as an organization and leaders. By using the 7-s model of Mc Kinsey we challenge ourselves and check if we are moving in the right direction and all elements within the organization is in line with our purpose and shared values. We believe in the ownership and pro activity of all our employees but to make sure we are all moving in the right directions we believe we have to set certain frames were responsibility can be taken. We call this 'framed freedom'. To work within the frame we would like to give you some guidelines related to HR. In these guidelines we will define different frameworks per item. WHAT are the strategies/guidelines Shared Values The basis of the 7-s model are the shared values. These Shared Values consist out of our purpose: "a responsible food chain for future generations" and our STAR Values: Sharp, Trusted, Ambitious Responsible. We defined these values globally and these are applicable for each country. Per country of department the values can be described in more specific expected behaviors as long they are in line with the global STAR Values. See intranet for the STAR program. Diversity We are passionate about creating an inclusive workplace that promotes and values diversity. Companies that are diverse in age, gender identity, race, sexual orientation, physical or mental ability, ethnicity, and perspective are proven to be better companies. More importantly, creating an environment where everyone, from any background, can do their best work is the right thing to do. Structure A world that is changing rapidly, different regional markets with their own challenges and customers, customers who demand more, want to go faster or sometimes also have to do so because of consumer or government pressure and look to us for (local) solutions. That is the environment in which Agrifim operates. An environment that demands a lot from us and as a result of which we must be flexible, agile, innovative and proactive. This is only possible with an organization with less bureaucracy, more responsibility in the business close to the customer, short lines and focus on innovation. We implemented our top priorities beginning 2020. All changes into structure should be in line with the basic principles related to this top structure. All changes should be discussed with the responsible ELT member to make sure it is in line with our organization philosophy. In general these principles are:	• Structure must support the strategy and the ambitions of Royal Agrifim Group. • Structure must stimulate ownership and personal responsibility, within the right frameworks of ◦ Vision and purpose: A responsible food chain for future generations ◦ STAR values: Sharp, Trusted, Ambitious and Responsible. ◦ Global strategy and ambitions • A flat, logical structure that is easy to explain and contributes to an efficient organization. • A network organization in which innovation and development are central. • An inclusive organization that is attractive as an employer and driven by its values and ambition. System and Policies To support our business in the best way we defined the most important HR processes globally. These processes are applicable globally and give the minimal standard which should be in place for all countries. All the processes are supported via Success Factors (applicable HR System) or other systems can be used without approval of global HR to support the core HR processes. The processes are: • Recruitment • On Boarding • Basic personnel administration (Employee central module) • Learning • Succession planning and EPR • Performance & Development. You can find further information about these processes on the global HR intranet page. Besides these processes we also have guidelines around policies. Globally we have the following policies: Privacy Regulations Introduction Agrifim highly values the privacy of its employees. In the Agrifim Group Privacy Regulations we inform our employees about how the privacy of personal information within Agrifim is protected as well as a good employer. Guidelines Every Company is expected to fully adhere to the nationally applicable laws pertaining to the registration of personal data and in accordance with relevant law regarding (Personal Data Protection). A policy should be put in place describing the Company's approach toward privacy. HR can provide support in this perspective. Remuneration (compensation & Benefits) and Appointment Introduction
--	--

Staff Diversity and Inclusion Equal Opportunity Employer Statement Royal Agrifim Group is an equal opportunity employer that is committed to diversity and inclusion in the workplace. We prohibit discrimination and harassment of any kind based on race, color, sex, religion, sexual orientation, national origin, disability, genetic information, pregnancy, or any other protected characteristics as outlined by federal, state, or local laws. This policy applies to all employment practices within our organization, including hiring, recruiting, promotion, termination, layoff, recall, leave of absence, compensation, benefits, training, and apprenticeship. Royal Agrifim Group makes hiring decisions based solely on qualifications, merit, and business needs at the time. Agrifim Employee Opinion Survey (AEOS) Introduction The Executive Board of the Agrifim Group B.V. and the Managing Boards of the companies would like to know what employees think of their work and the company. The higher the number of employees cooperating in this survey, the greater the insight into the areas requiring attention and the more precisely the specific actions to be taken can be defined. Objective To enable Agrifim to specifically focus on improvements and changes within the companies, the Executive Board in cooperation with all of the companies therefore conducts a biennial survey (Agrifim Employee Opinion Survey / AEOS) concerning the level of satisfaction and the opinion of all employees. Once the survey is complete, the full reports are discussed with the companies. The full employee representation body will be communicated to all employees in summary form. After each survey, the Managing Boards of the companies prepare a focused action plan and structurally communicate it to all employees. Skills For our core groups in the company we defined frameworks and training programs to support development in these areas. We also have global talent development programs in place where business unit can propose candidates towards the board who select the candidates. Countries will use these frameworks and programs as much as possible and will tailor it where needed. Information of these programs is stored in the success factors system. We have training programs around the following areas • Sales Academy • Operator academy • Sales traineeships We have the following talent programs • Future generation program • Leap program	WHO needs to know For all employees of Royal Agrifim Group HOW do we MEASURE Each year the following checks are executed: • An annual opinion survey to monitor the engagement of the employees. • Global check is done around implementation of performance management according this guideline in the countries. • There is standard IPTI is available in specific HR reporting to monitor • Annual check if the reward policies in countries are in line with the global reward policy WHAT is the Corporate Guideline Sanctions policy for 'serious imputable acts' Agrifim attaches great importance to ensuring that it is an ethical organization in which laws and regulations are respected. We expect all of our members of staff, supervisory directors and managing directors to support us in this. Serious imputable acts and objectives Agrifim's basic principle is that no criminal offences must be committed, that people must act ethically and that the Business and Ethical Code of Conduct, in particular, are observed. Giving the impression that serious imputable acts may be at play must also be avoided. This sanctions policy has been prepared to ensure that these objectives are met. 'Sanctions' refers to verbal and/or written warnings, suspension or summary dismissal. The sanctions policy does not address situations in which the employee's performance as such is judged to be inadequate, because the work performed does not meet the required standard. These kinds of situations are elaborated in greater detail in the Agrifim Performance Management Policy. The purpose of this memorandum is to ensure that the principles and criteria when imposing sanctions are clear and unambiguous. Staff must be aware that practices are so diverse that the specifics cannot go beyond sketching a framework for these matters. This framework is intended as a guiding principle, to offer points of reference when implementing the sanctions policy. In addition, a clearly formulated sanctions policy can contribute to raising awareness of the importance of our ethical standards, as laid down in the Code of Conduct and the Code of Ethical Business Practices, among other things. Examples 'Serious imputable acts' come in many forms. Purely for illustration purposes, the following situations are examples: • manipulating the internal figures in order to qualify for a bonus; • stealing Agrifim property; • giving advice that the consultant concerned knows is contrary to criminal law.
--	--

Agrifim believes that the remuneration and appointment of all employees must occur in a clear and transparent manner. We also want to set a global framework for the compensation structure in the countries. Remuneration management and Reward Policy The Executive Board is responsible and decisive in terms of the remuneration of the members of the Management teams of each Business Unit and leadership of the business and support functions. Furthermore, the appointment of members to the Executive Leadership Team can only be done by the Executive Board. We also have set a global reward policy as a frame for the compensation & benefits policies in the countries. A reward policy has been developed and adopted by the Executive Board of Agrifim and applies to all employees at Agrifim worldwide. Globally we use the Korn Ferry methodology for job grading and salary benchmarking. This reward policy is a guideline for the salary structures and merit increases per country. Global Mobility Policy Introduction Employee mobility within Agrifim's Companies and countries is important for Agrifim's growth and creates challenging career opportunities for employees. Objective Employees who temporarily (up to 5 years) work in another country for Agrifim on the request of Agrifim may qualify for the Global Mobility Policy regulations as an expat, provided they meet the applicable conditions. These regulations apply to the employees of all subsidiaries of the Royal Agrifim Group B.V. Exceptions to this policy can only be granted with the specific approval of the Director HR of the Agrifim Group B.V.. Guideline Reference is made to The Global Mobility Policy regulations below: • Short Term Assignment Policy • Long Term Assignment Policy • International Hire Policy Other HR agreements and policies Collective labour agreements and regulations related to compensation and benefits When we in Agrifim have to update and negotiate new collective labor agreements the HR manager of each country is involved. We as Agrifim will always pay at least the minimum level of salaries and other benefits as prescribed in the applicable country or the possible collective labor agreement. Style of leadership If we talk about style in the 7 s model it is about the style of leadership which is needed. Leaders play an important role in creating and maintaining the culture. To make sure our leaders act in line with our values we also defined the STAR behavior for our leaders. (see global HR Page). We also defined a framework for a training program for our leaders. All business units will use the defined frameworks and training program to support our leaders.	• deliberately submitting incorrect claims; • accepting gifts from suppliers that clearly exceed the limits mentioned in the Corporate Guidelines; • bribery; • reporting to countries to which this is not permitted. WHAT are the strategies/guidelines What is the Sanction policy? Sanctions Agrifim will sanction staff who are guilty of 'serious imputable acts'. These sanctions may range from a verbal or written reprimand to summary dismissal. Other sanctions are also conceivable, depending on the nature of the serious imputable acts. The manager determines and imposes sanctions in consultation with the director of the Legal Department and the HR director. Level of the sanctions The nature and level of the sanctions always depend on the specific circumstances. The basic principles of sanctioning employees are set out below. Generally speaking, the criteria listed below are relevant (the list is not exhaustive). Criteria • The nature of the 'serious imputable act'. • The sanction associated with the imputable act under the law is an indication of the seriousness of the act. If the serious imputable act is considered to be a 'crime' and/or the law lays down strict penalties for it, then a severe sanction such as summary dismissal will be most likely. • Was the individual in question fully aware of his or her actions? • Did the person concerned realize what the consequences of the actions would be? Was he or she aware, or ought he or she have been aware that what he or she did was completely unacceptable? If the employee was well aware of the extent and consequences of the 'serious imputable act', then a more severe penalty is warranted. • What would the 'average member of staff' have done under the circumstances? • To put the 'serious imputable act' in the right perspective, it is important to consider what other employees would have done in the same situation. The extent to which they may have acted in the same way also determines the level of the penalty. It goes without saying that this criterion can also be used for a more general assessment of the situation. • Did the member of staff stand to benefit personally from the act? If the member of staff benefited personally from the act, then a more severe penalty is called for. This personal benefit may be very direct, but in practice it is often indirect. An example of an indirect benefit could be related to enhancing one's status or the appreciation that one gets from a customer because of the
---	---

ANNEXE G - Fréquence et pourcentage

Bêta-Feed :

Valeurs de l'entreprise :

Réponses	L'entreprise communique clairement ses valeurs	Les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec mes valeurs	Les décisions stratégiques de l'entreprise sont en adéquation avec ses valeurs déclarées
Pas du tout d'accord	7,7 %	6,4 %	10,3 %
Pas d'accord	30,8 %	25,6 %	44,9 %
Neutre	24,4 %	25,6 %	25,6 %
D'accord	37,2 %	42,3 %	19,2 %
Total	100 %	100 %	100 %

Les règles et procédures :

Réponses	Les règles et procédures de l'entreprise sont claires et bien définies	Il existe une cohérence entre les règles officielles et leur application au quotidien	Mon rôle et mes responsabilités sont bien précisés
Pas du tout d'accord	10,3 %	14,1 %	11,5 %
Pas d'accord	28,2 %	34,6 %	38,5 %
Neutre	17,9 %	25,6 %	20,5 %
D'accord	42,3 %	24,4 %	28,2 %
Tout à fait d'accord	1,3 %	1,3 %	1,3 %
Total	100 %	100 %	100 %

La communication :

Réponses	Les managers sont accessibles et à l'écoute des employés	Ils favorisent l'autonomie et la prise d'initiative	Les relations entre collègues sont bienveillantes et collaboratives	L'entreprise favorise un environnement de travail inclusif et respectueux	Il existe une bonne communication entre employés et supérieure hiérarchique	Les informations sont communiquées de manière claire et transparente
Pas du tout d'accord	10,3 %	10,3 %	3,8 %	7,7 %	15,4 %	12,8 %
Pas d'accord	25,6 %	57,7 %	21,8 %	21,8 %	48,7 %	55,1 %
Neutre	11,5 %	15,4 %	12,8 %	20,5 %	19,2 %	19,2 %
D'accord	50,0 %	15,4 %	50,0 %	44,9 %	12,8 %	10,3 %
Tout à fait d'accord	2,6 %	1,3 %	11,5 %	5,1 %	3,8 %	2,6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Conditions de travail et bien être

Réponses	Mon environnement de travail est confortable et bien adapté à mon activité	Les conditions de travail (horaires, équipements, transport, etc.) sont satisfaisantes	L'entreprise garantit un environnement de travail sécurisé et respecte les normes de sécurité	L'entreprise prend des initiatives pour favoriser le bien-être des employés
Pas du tout d'accord	9,0 %	7,7 %	11,5 %	14,1 %
Pas d'accord	39,7 %	44,9 %	47,4 %	53,8 %
Neutre	10,3 %	14,1 %	11,5 %	16,7 %
D'accord	34,6 %	26,9 %	24,4 %	14,1 %
Tout à fait d'accord	6,4 %	6,4 %	5,1 %	1,3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Opportunité de développement et reconnaissance :

Réponses	J'ai accès à des formations pour développer mes compétences	L'entreprise offre des perspectives d'évolution de carrière	Le système de rémunération et de récompense (primes, avantages, etc.) est satisfaisant	Mon travail et mes efforts sont reconnus par mes responsables
Pas du tout d'accord	14,1 %	11,5 %	16,7 %	15,4 %

Réponses	J'ai accès à des formations pour développer mes compétences	L'entreprise offre des perspectives d'évolution de carrière	Le système de rémunération et de récompense (primes, avantages, etc.) est satisfaisant	Mon travail et mes efforts sont reconnus par mes responsables
Pas d'accord	62,8 %	60,3 %	51,3 %	56,4 %
Neutre	10,3 %	16,7 %	21,8 %	17,9 %
D'accord	9,0 %	9,0 %	9,0 %	9,0 %
Tout à fait d'accord	3,8 %	2,6 %	1,3 %	1,3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Résistance et adaptation au changement :

Réponses	J'accepte facilement les changements organisationnels dans l'entreprise	L'entreprise me donne les moyens nécessaires pour m'adapter aux évolutions internes	Je trouve que les changements dans l'entreprise sont bien gérés
Pas du tout d'accord	5,1 %	9,0 %	10,3 %
Pas d'accord	33,3 %	48,7 %	59,0 %
Neutre	19,2 %	30,8 %	17,9 %
D'accord	35,9 %	10,3 %	10,3 %
Tout à fait d'accord	6,4 %	1,3 %	2,6 %

Réponses	J'accepte facilement les changements organisationnels dans l'entreprise	L'entreprise me donne les moyens nécessaires pour m'adapter aux évolutions internes	Je trouve que les changements dans l'entreprise sont bien gérés
Total	100 %	100 %	100 %

Satisfaction et engagement au travail :

Réponses	Je suis satisfait de mon environnement de travail	Je suis motivé à donner le meilleur de moi-même chaque jour	Je me sens pleinement engagé dans mes responsabilités et dans l'atteinte des objectifs de mon employeur
Pas du tout d'accord	9,0 %	5,1 %	6,4 %
Pas d'accord	38,5 %	26,9 %	43,6 %
Neutre	16,7 %	24,4 %	21,8 %
D'accord	32,1 %	38,5 %	20,5 %
Tout à fait d'accord	3,8 %	5,1 %	7,7 %
Total	100 %	100 %	100 %

Intention de rester dans l'entreprise

Réponses	J'ai l'intention de rester dans cette entreprise à long terme	Je ressens un fort attachement envers cette entreprise	Je me sens obligé de rester dans cette entreprise	Quitter cette entreprise me coûterait beaucoup en termes d'avantages et de stabilité	Je recommanderais cette entreprise comme un bon lieu de travail
Pas du tout d'accord	10,3 %	10,3 %	11,5 %	12,8 %	10,3 %
Pas d'accord	23,1 %	23,1 %	56,4 %	60,3 %	16,7 %
Neutre	26,9 %	30,8 %	11,5 %	14,1 %	29,5 %
D'accord	29,5 %	28,2 %	11,5 %	7,7 %	39,7 %
Tout à fait d'accord	10,3 %	7,7 %	7,7 %	5,1 %	3,8 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Impact de la culture organisationnelle sur l'engagement des employés

Réponses	La culture de l'entreprise influence positivement ma motivation et mon engagement au travail	Je ressens une cohérence entre la culture de l'entreprise et la manière dont je suis géré et encadré	La culture de l'entreprise me motive pour rester plus longtemps
Pas du tout d'accord	11,5 %	10,3 %	12,8 %
Pas d'accord	35,9 %	51,3 %	51,3 %

Réponses	La culture de l'entreprise influence positivement ma motivation et mon engagement au travail	Je ressens une cohérence entre la culture de l'entreprise et la manière dont je suis géré et encadré	La culture de l'entreprise me motive pour rester plus longtemps
Neutre	16,7 %	20,5 %	15,4 %
D'accord	33,3 %	14,1 %	15,4 %
Tout à fait d'accord	2,6 %	2,6 %	3,8 %
Total	100 %	100 %	100 %

Royal Agrifirm BU ruminant :

Valeurs et vision

Réponses	L'entreprise communique clairement ses valeurs et sa vision	Les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec mes valeurs	Les décisions stratégiques de l'entreprise sont en adéquation avec ses valeurs déclarées
Pas d'accord	5,0 %	3,8 %	1,3 %
Neutre	17,5 %	17,5 %	41,3 %
D'accord	57,5 %	71,3 %	41,3 %
Tout à fait d'accord	20,0 %	7,5 %	5,0 %
Total	100 %	100 %	100 %

Règles et procédures

Réponses	Les règles et procédures de l'entreprise sont claires et bien définies	Il existe une cohérence entre les règles officielles et leur application au quotidien	Mon rôle et mes responsabilités sont bien précisés
Pas du tout d'accord	2,5 %	2,5 %	1,3 %
Pas d'accord	15,0 %	23,8 %	8,8 %
Neutre	25,0 %	30,0 %	20,0 %
D'accord	42,5 %	42,5 %	52,5 %
Tout à fait d'accord	15,0 %	1,3 %	17,5 %
Total	100 %	100 %	100 %

Communication

Réponses	Les managers sont accessibles et à l'écoute des employés	Ils favorisent l'autonomie et la prise d'initiative	Les relations entre collègues sont bienveillantes et collaboratives	L'entreprise favorise un environnement de travail inclusif et respectueux	Il existe une bonne communication entre employés et supérieure hiérarchique	Les informations sont communiquées de manière claire et transparente
Pas du tout d'accord	6,3 %	8,8 %	1,3 %	5,0 %	3,8 %	3,8 %
Pas d'accord	3,8 %	7,5 %	2,5 %	26,3 %	11,3 %	17,5 %
Neutre	11,3 %	18,8 %	8,8 %	26,3 %	28,7 %	33,8 %
D'accord	53,8 %	47,5 %	55,0 %	51,2 %	37,5 %	36,3 %
Tout à fait d'accord	25,0 %	17,5 %	32,5 %	17,5 %	18,8 %	8,8 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Conditions et bien être :

Réponses	Mon environnement de travail est confortable et bien adapté à mon activité	Les conditions de travail (horaires, équipements, transport, etc.) sont satisfaisantes	L'entreprise garantit un environnement de travail sécurisé et respecte les normes de sécurité	L'entreprise prend des initiatives pour favoriser le bien-être des employés
Pas d'accord	2,5 %	6,3 %	1,3 %	7,5 %
Neutre	13,8 %	8,8 %	3,8 %	17,5 %
D'accord	60,0 %	57,5 %	56,3 %	55,0 %

Réponses	Mon environnement de travail est confortable et bien adapté à mon activité	Les conditions de travail (horaires, équipements, transport, etc.) sont satisfaisantes	L'entreprise garantit un environnement de travail sécurisé et respecte les normes de sécurité	L'entreprise prend des initiatives pour favoriser le bien-être des employés
Tout à fait d'accord	23,8 %	27,5 %	38,8 %	20,0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Opportunités de dev et reconnaissance :

Réponses	L'entreprise offre des perspectives d'évolution de carrière	Le système de rémunération et de récompense (primes, avantages, etc.) sont satisfaisants	Mon travail et mes efforts sont reconnus par mes responsables
Pas du tout d'accord	1,3 %	2,5 %	5,0 %
Pas d'accord	7,5 %	2,5 %	27,5 %
Neutre	30,0 %	16,3 %	22,5 %
D'accord	50,0 %	55,0 %	37,5 %
Tout à fait d'accord	11,3 %	23,8 %	7,5 %
Total	100 %	100 %	100 %

Changement organisationnelle :

Réponses	J'accepte facilement les changements organisationnels dans l'entreprise	L'entreprise me donne les moyens nécessaires pour m'adapter aux évolutions internes	Je trouve que les changements dans l'entreprise sont bien gérés
Pas d'accord	5,0 %	2,5 %	5,0 %
Neutre	20,0 %	35,0 %	35,0 %
D'accord	57,5 %	41,3 %	36,3 %
Tout à fait d'accord	17,5 %	12,5 %	3,8 %
Total	100 %	100 %	100 %

Satisfaction et l'engagement

Réponses	Je suis satisfait de mon environnement de travail	Je suis motivé à donner le meilleur de moi-même chaque jour	Je me sens pleinement engagé dans mes responsabilités et dans l'atteinte des objectifs de mon employeur
Pas du tout d'accord	1,3 %	1,3 %	1,3 %
Pas d'accord	3,8 %	3,8 %	0 %
Neutre	3,8 %	7,5 %	13,8 %
D'accord	68,8 %	61,3 %	63,7 %
Tout à fait d'accord	22,5 %	26,3 %	21,3 %
Total	100 %	100 %	100 %

L'intention de rester :

Réponses	J'ai l'intention de rester dans cette entreprise à long terme	Je ressens un fort attachement envers cette entreprise	Je me sens obligé de rester dans cette entreprise	Quitter cette entreprise me coûterait beaucoup en termes d'avantages et de stabilité	Je recommanderais cette entreprise comme un bon lieu de travail
Pas du tout d'accord	1,3 %	2,5 %	25,0 %	17,5 %	3,8 %
Pas d'accord	10,0 %	8,8 %	38,8 %	20,0 %	2,5 %
Neutre	27,5 %	32,5 %	25,0 %	37,5 %	22,5 %
D'accord	47,5 %	46,3 %	8,8 %	20,0 %	56,3 %
Tout à fait d'accord	13,8 %	10,0 %	2,5 %	5,0 %	15,0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

La culture organisationnelle et l'engagement des employés :

Réponses	La culture de l'entreprise influence positivement ma motivation et mon engagement au travail	Je ressens une cohérence entre la culture de l'entreprise et la manière dont je suis géré et encadré	La culture de l'entreprise me motive pour rester plus longtemps
Pas du tout d'accord	3,8 %	3,8 %	10,0 %
Pas d'accord	16,3 %	11,3 %	17,5 %
Neutre	30,0 %	33,8 %	35,0 %
D'accord	46,3 %	47,5 %	28,7 %
Tout à fait d'accord	3,8 %	3,8 %	8,8 %
Total	100 %	100 %	100 %

ANNEXE H- Moyenne et écart-type

FICHER ALGERIENS

SOUS AXE	QUESTION	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Valeurs de l'entreprise	L'entreprise communique clairement ses valeurs et sa vision	78	2,91	0,996	0,992
	Les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec mes valeurs	78	3,04	0,973	0,947
	Les décisions stratégiques de l'entreprise sont en adéquation avec ses valeurs déclarées	78	2,54	0,921	0,849
	TOTAL SOUS AXE		2,83	0,96	0,93
règles et procédures	Les règles et procédures de l'entreprise sont claires et bien définies	78	2,98	1,086	1,180
	Il existe une cohérence entre les règles officielles et leur application au quotidien	78	2,64	1,044	1,090
	Mon rôle et mes responsabilités sont bien précisés	78	2,66	1,048	1,099
	TOTAL SOUS AXE		2,76	1,06	1,12
communication et style de management	Les managers sont accessibles et à l'écoute des employés	78	3,09	1,130	1,278
	le style de management favorise l'autonomie et la prise d'initiative	78	2,40	0,917	0,840
	Les relations entre collègues sont bienveillantes et collaboratives	78	3,44	1,076	1,158
	l'entreprise favorise un environnement de travail inclusive et respectueux	78	3,18	1,078	1,162
	il existe une bonne communication entre employés et supérieure hiérarchique	78	2,41	1,025	1,050
	les informations sont communiquées de manière claire et transparente	78	2,35	0,923	0,853
	TOTAL SOUS AXE		2,81	1,02	1,06
conditions et bien-être	Mon environnement de travail est confortable et bien adapté à mon activité	78	2,90	1,169	1,366
	Les conditions de travail (horaires, équipements, transport etc.) sont satisfaisantes	78	2,79	1,121	1,256
	L'entreprise garantit un environnement de travail sécurisé et respecte les normes de sécurité	78	2,64	1,128	1,272
	L'entreprise prend des initiatives pour favoriser le bien-être des employés	78	2,35	0,937	0,879
	TOTAL SOUS AXE		2,67	1,09	1,19
opportunités de développement et reconnaissance	J'ai accès à des formations pour développer mes compétences	78	2,26	0,946	0,894
	L'entreprise offre des perspectives d'évolution de carrière	78	2,31	0,887	0,787
	Le système de rémunération et de récompense (primes, avantages etc.) sont satisfaisantes	78	2,27	0,883	0,797
	Mon travail et mes efforts sont reconnus par mes responsables	78	2,24	0,871	0,758
	TOTAL SOUS AXE		2,27	0,90	0,81

changement organisationnelle	J'accepte facilement les changements organisationnels dans l'entreprise	78	3,05	1,080	1,166
	L'entreprise me donne les moyens nécessaires pour m'adapter aux évolutions interne	78	2,46	0,848	0,719
	Je trouve que les changements dans l'entreprise sont bien gérés	78	2,36	0,897	0,805
	TOTAL SOUS AXE		2,62	0,94	0,90

culture organisationnelle	TOTAL AXE		2,66	1,00	1,00
------------------------------	-----------	--	------	------	------

satisfaction et engagement au travail	Je suis satisfait de mon environnement de travail	78	2,83	1,098	1,206
	Je suis motivé à donner le meilleur de moi-même chaque jour	78	3,12	1,032	1,064
	Je me sens pleinement engagés dans mes responsabilités et dans l'atteinte des objectifs de mon employeur	78	2,79	1,085	1,178
	TOTAL SOUS AXE		2,91	1,07	1,15

intention de rester dans l'entreprise	J'ai l'intention de rester dans cette entreprise a long terme	78	3,06	1,166	1,359
	Je ressens un fort attachement envers cette entreprise	78	3,01	1,134	1,286
	Je me sens obligé de rester dans cette entreprise	78	2,47	1,060	1,188
	Quitter cette entreprise me coûterait beaucoup en termes d'avantages et de stabilité	78	2,32	0,974	0,948
	Je recommanderais cette entreprise comme un bon lieu de travail	78	3,10	1,064	1,132
	TOTAL SOUS AXE		2,79	1,09	1,18

la culture organisationnelle et l'engagement des employés	La culture de l'entreprise influence positivement ma motivation et mon engagement au travail	78	2,79	1,109	1,230
	Je ressens une cohérence entre la culture de l'entreprise et la manière dont je suis géré et encadré	78	2,47	0,950	0,902
	La culture de l'entreprise me motive pour rester plus longtemps	78	2,46	1,028	1,057
	TOTAL SOUS AXE		2,58	1,03	1,06

Impact sur l'engagement des employés	TOTAL AXE		2,76	1,06	1,13
--	-----------	--	------	------	------

FICHER NERLANDAIS

SOUS AXE	QUESTION	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Valeurs de l'entreprise	L'entreprise communique clairement ses valeurs et sa vision	80	3,93	0,759	0,577
	Les valeurs de l'entreprise sont en adéquation avec mes valeurs	80	3,83	0,612	0,374
	Les décisions stratégiques de l'entreprise sont en adéquation avec ses valeurs déclarées	80	3,38	0,802	0,642
	TOTAL SOUS AXE		3,71	0,72	0,53
règles et procédures	Les règles et procédures de l'entreprise sont claires et bien définies	80	3,53	1,006	1,012
	Il existe une cohérence entre les règles officielles et leur application au quotidien	80	3,16	0,892	0,796
	Mon rôle et mes responsabilités sont bien précisés	80	3,76	0,889	0,791
	TOTAL SOUS AXE		3,48	0,93	0,87
communication et style de management	Les managers sont accessibles et à l'écoute des employés	80	3,88	1,036	1,073
	le style de management favorise l'autonomie et la prise d'initiative	80	3,58	1,134	1,285
	Les relations entre collègues sont bienveillantes et collaboratives	80	4,15	0,781	0,610
	l'entreprise favorise un environnement de travail inclusive et respectueux	80	3,81	0,781	0,610
	il existe une bonne communication entre employés et supérieure hiérarchique	80	3,56	1,041	1,085
	les informations sont communiquées de manière claire et transparente	80	3,29	0,983	0,967
	TOTAL SOUS AXE		3,71	0,96	0,94
conditions et bien-être	Mon environnement de travail est confortable et bien adapté à mon activité	80	4,05	0,692	0,478
	Les conditions de travail (horaires, équipements, transport etc.) sont satisfaisantes	80	4,06	0,785	0,616
	L'entreprise garantit un environnement de travail sécurisé et respecte les normes de sécurité	80	4,33	0,612	0,374
	L'entreprise prend des initiatives pour favoriser le bien-être des employés	80	3,88	0,817	0,668
	TOTAL SOUS AXE		4,08	0,73	0,53
opportunités de développement et reconnaissance	J'ai accès à des formations pour développer mes compétences	80	4,09	0,750	0,562
	L'entreprise offre des perspectives d'évolution de carrière	80	3,63	0,832	0,693
	Le système de rémunération et de récompense (primes, avantages etc.) sont satisfaisantes	80	3,95	0,855	0,732
	Mon travail et mes efforts sont reconnus par mes responsables	80	3,15	1,099	1,142
	TOTAL SOUS AXE		3,70	0,88	0,78

changement organisationnelle	J'accepte facilement les changements organisationnels dans l'entreprise	80	3,88	0,753	0,566
	L'entreprise me donne les moyens nécessaires pour m'adapter aux évolutions interne	80	3,53	0,914	0,835
	Je trouve que les changements dans l'entreprise sont bien gérés	80	3,14	0,951	0,805
	TOTAL SOUS AXE		3,51	0,87	0,77

<u>culture</u> <u>organisationnelle</u>	TOTAL AXE		3,64	0,86	0,76
--	------------------	--	-------------	-------------	-------------

satisfaction et engagement au travail	Je suis satisfait de mon environnement de travail	80	4,08	0,725	0,526
	Je suis motivé à donner le meilleur de moi-même chaque jour	80	4,08	0,776	0,802
	Je me sens pleinement engagés dans mes responsabilités et dans l'atteinte des objectifs de mon employeur	80	4,04	0,683	0,467
	TOTAL SOUS AXE		4,06	0,73	0,53

intention de rester dans l'entreprise	J'ai l'intention de rester dans cette entreprise a long terme	80	3,83	0,891	0,794
	Je ressens un fort attachement envers cette entreprise	80	3,53	0,886	0,784
	Je me sens obligé de rester dans cette entreprise	80	2,25	1,013	1,025
	Quitter cette entreprise me couterait beaucoup en termes d'avantages et de stabilité	80	2,75	1,119	1,253
	Je recommanderais cette entreprise comme un bon lieu de travail	80	3,76	0,875	0,766
	TOTAL SOUS AXE		3,18	0,96	0,92

la culture organisationnelle et l'engagement des employés	La culture de l'entreprise influence positivement ma motivation et mon engagement au travail	80	3,30	0,920	0,846
	Je ressens une cohérence entre la culture de l'entreprise et la manière dont je suis géré et encadré	80	3,36	0,875	0,766
	La culture de l'entreprise me motive pour rester plus longtemps	80	3,09	1,105	1,220
	TOTAL SOUS AXE		3,25	0,97	0,94

<u>Impact sur</u> <u>l'engagement des</u> <u>employés</u>	TOTAL AXE		3,50	0,88	0,80
---	------------------	--	-------------	-------------	-------------

ANNEXE I - Distributions sur la loi normale

Entreprise algérienne :

Hypothèse 1 : Valeurs de l'entreprise

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X1	,069	78	,200*	,990	78	,796

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Hypothèse 2 : normes et règles organisationnelle

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X2	,068	78	,200*	,978	78	,204

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Hypothèse 3 : Leadership (sans standardisation)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
H3	,084	78	,200*	,981	78	,294

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Hypothese 4 : conditions de travail et bien-etre

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X4	,089	78	,200*	,977	78	,179

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Hypothèse 5 : opportunités de développement et reconnaissance

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X5	,064	78	,200*	,989	78	,741

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Hypothèse 6 : adaptation aux changements organisationnelle

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X6	,063	78	,200*	,991	78	,843

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Variable dépendante : engagement sans standardisation (sans standardisation)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Y1	,092	78	,096	,979	78	,224

a. Correction de signification de Lilliefors

Entreprise Néerlandaise :

H1 : Valeurs de l'entreprise

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X1	,070	80	,200*	,984	80	,443

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

H2 : normes et règles organisationnelle

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X2	,060	80	,200*	,988	80	,648

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

H3 : Leadership

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X3	,077	80	,200*	,990	80	,795

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

H4 : Conditions de travail

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X4	,049	80	,200*	,989	80	,705

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

H5 : opportunités de développement et reconnaissance

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X5	,079	80	,200*	,984	80	,397

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

H6 : changement organisationnelle

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X6	,092	80	,094	,985	80	,467

a. Correction de signification de Lilliefors

Variable dépendante : Engagement des employés

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Y	,052	80	,200*	,985	80	,478

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANNEXE J - Régression linéaire simple

Bêta-Feed :

H1/ valeurs de l'entreprise

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 ^a	,249	,239	,73883

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,731	1	13,731	25,154	,000 ^b
	de Student	41,486	76	,546		
	Total	55,217	77			

a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,589	,249		6,370	,000
	X1	,407	,081	,499	5,015	,000

a. Variable dépendante : Y1

H2 : Les normes et regles organisationnelle :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,444 ^a	,197	,187	,76374

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,887	1	10,887	18,664	,000 ^b
	de Student	44,331	76	,583		
	Total	55,217	77			

a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,984	,201		9,872	,000
	X2	,289	,067	,444	4,320	,000

a. Variable dépendante : Y1

H3 : Leadership

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,823 ^a	,677	,673	,48414

a. Prédicteurs : (Constante), H3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	37,404	1	37,404	159,582	,000 ^b
	de Student	17,813	76	,234		
	Total	55,217	77			

a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), H3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,226	,209		1,085	,281
	H3	,905	,072	,823	12,633	,000

a. Variable dépendante : Y1

H4 : Condition et bien-être

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,517 ^a	,267	,257	,72969

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,751	1	14,751	27,703	,000 ^b
	de Student	40,467	76	,532		
	Total	55,217	77			

a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,744	,211		8,246	,000
	X4	,379	,072	,517	5,263	,000

a. Variable dépendante : Y1

H5 : opportunités de développement et reconnaissance :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,513 ^a	,264	,254	,73149

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,551	1	14,551	27,195	,000 ^b
	de Student	40,666	76	,535		
	Total	55,217	77			

a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,956	,176		11,084	,000
	X5	,371	,071	,513	5,215	,000

a. Variable dépendante : Y1

H6 : Adaptation au changement organisationnelles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 ^a	,249	,239	,73862

a. Prédicteurs : (Constante), X6

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,755	1	13,755	25,212	,000 ^b
	de Student	41,462	76	,546		
	Total	55,217	77			

a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), X6

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,826	,205		8,892	,000
	X6	,359	,071	,499	5,021	,000

a. Variable dépendante : Y1

BU Ruminant :

H1 : valeurs entreprise :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,079 ^a	,006	-,007	,46582

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,106	1	,106	,488	,487 ^b
	de Student	16,925	78	,217		
	Total	17,031	79			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,283	,185		17,757	,000
	X1	,034	,049	,079	,699	,487

a. Variable dépendante : Y

H2 : Normes et règles organisationnelle

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,246 ^a	,060	,048	,45295

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,028	1	1,028	5,012	,028 ^b
	de Student	16,003	78	,205		
	Total	17,031	79			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,119	,138		22,525	,000
	X2	,082	,037	,246	2,239	,028

a. Variable dépendante : Y

H3 : Leadership :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,179 ^a	,032	,020	,45969
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,549	1	,549	2,596	,111 ^b
	de Student	16,483	78	,211		
	Total	17,031	79			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,169	,156		20,267	,000
	X3	,064	,040	,179	1,611	,111

a. Variable dépendante : Y

H4 : Conditions de travail et bien-être

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,226 ^a	,051	,039	,45518
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,870	1	,870	4,201	,044 ^b
	de Student	16,161	78	,207		
	Total	17,031	79			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,037	,187		16,213	,000
	X4	,091	,044	,226	2,050	,044

a. Variable dépendante : Y

H5 : Opportunités de développement et reconnaissance

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,341 ^a	,116	,105	,43928

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,980	1	1,980	10,258	,002 ^b
	de Student	15,052	78	,193		
	Total	17,031	79			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,910	,163		17,878	,000
	X5	,131	,041	,341	3,203	,002

a. Variable dépendante : Y

H6 : Adaptation aux changements organisationnelles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,231 ^a	,054	,041	,45460

a. Prédicteurs : (Constante), X6

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,911	1	,911	4,410	,039 ^b
	de Student	16,120	78	,207		
	Total	17,031	79			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X6

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,069	,169		18,184	,000
	X6	,096	,046	,231	2,100	,039

a. Variable dépendante : Y

ANNEXE K - Régression linéaire multiple

Entreprise algérienne

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,856 ^a	,733	,710	,45591

a. Prédicteurs : (Constante), X6, X1, X2, X5, X4, H3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	40,459	6	6,743	32,442	,000 ^b
	de Student	14,758	71	,208		
	Total	55,217	77			

a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), X6, X1, X2, X5, X4, H3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,082	,205		,399	,691
	X1	-,006	,063	-,008	-,100	,920
	X2	-,020	,048	-,030	-,404	,688
	H3	,754	,100	,686	7,562	,000
	X4	,128	,056	,175	2,299	,024
	X5	,134	,051	,186	2,608	,011
	X6	,000	,057	,000	-,006	,995

a. Variable dépendante : Y1

L'entreprise néerlandaise

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,444 ^a	,197	,131	,43277

a. Prédicteurs : (Constante), X6, X4, X1, X3, X2, X5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,359	6	,560	2,989	,011 ^b
	de Student	13,672	73	,187		
	Total	17,031	79			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X6, X4, X1, X3, X2, X5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,402	,285		8,426	,000
	X1	-,028	,049	-,065	-,568	,572
	X2	,062	,039	,187	1,607	,112
	X3	,050	,039	,142	1,287	,202

X4	,047	,046	,118	1,024	,309
X5	,084	,046	,219	1,852	,068
X6	,053	,046	,128	1,157	,251

a. Variable dépendante : Y

ANNEXE L - Verbatim

Tableau : Informations sur les interviewés

	Entreprise Algérienne (Betafeed)	Entreprise Néerlandaise (Agrifrim)
	Sahali Asia responsable Administration des ventes, Plus de 10ans d'ancienneté.	Je m'appelle Bastia, j'ai 43 ans. J'ai rejoint Agrifirm en octobre dernier.... Mon rôle est de les accompagner afin qu'ils améliorent leurs performances commerciales...
	TAHAR AMAR Adel, RESP conditionnement, 04 ans et cinq mois,	Roel van acker, je travaille depuis 15 ans au sein de l'entreprise. Ma mission à gérer les opérations HSE

Profils des répondants	BELABAS SID AHMED Responsable Gestion des stocks,3 Ans	Marcele Engelen, J'ai rejoint Agrifirm le 1er janvier 2024, après avoir travaillé pendant 20 ans chez Friesland Campina... responsable de la supply chain pour les unités ruminants...
	Amina GHIS Responsable laboratoire Plus de 2 ans	Jan van den Insten et je travaille dans l'entreprise depuis 25 ans, suis responsable de ce qu'on appelle <i>R&D Specialties</i> ...
	Mazroua Yassine, Responsable de Production, 03 ans dans l'entreprise.	Jeoren Verver, j'ai rejoint AgriFirm comme directeur de la BU ruminants... Après 25 ans, j'ai voulu me réorienter tout en restant fidèle à mes racines agricoles et à l'esprit coopératif, une valeur qui m'est chère...
	Kheloufi Mehdi Responsable ressources humaines, plus de deux ans en sein de diam grain	Katelijne schoonjans responsable des ressources humaines, J'ai rejoint l'entreprise en septembre 2021...

Leurs parcours au sein de l'entreprise	Entreprise Algérienne (Betafeed)	Entreprise Néerlandaise (Agrifrim)
	Excellentes capacités de communication et de négociation, maîtrise, et adaptabilité	C'est encore un peu tôt pour dresser un vrai bilan
	Partie intégrante de l'entreprise, de la phase mise en place des équipements jusqu'au fonctionnement de l'usine	Agrifirm est un très bon employeur.... En ce qui me concerne, j'ai eu beaucoup d'opportunités d'évoluer au sein de l'entreprise...
	Évoluer vers des postes à haut niveau de techniques	Une responsabilité de bout en bout dans une structure plus petite et coopérative...
	Un parcours très intéressant d'un poste de laborantin au poste de responsable laboratoire	Un parcours construit sur l'expérience accumulée au fil des années. : « <i>Si quelqu'un a besoin de savoir quelque chose, demandez à Jan, il saura.</i> » Cela reflète bien mon évolution dans l'organisation, fondée sur l'expertise et l'expérience et j'en suis fier...
	j'ai tout donné pour son développement. Mon expérience en élevage et production	Le changement, c'est comme une montée : tu montes haut, mais parfois tu redescends brutalement..., Mon parcours a été chaotique : à mon arrivée, le PDG a changé, il y a eu de

	d'aliments m'a permis d'améliorer constamment nos process.	lourdes restructurations.... Ce fut difficile, mais aussi extrêmement formateur.
	Malgré les hauts et les bas, la charge de travail, les changements de responsable chacun avec sa vision et manière d'être et de procéder, je me suis créé une place dans l'entreprise	À mon arrivée, ma mission n'était pas totalement définie, Finalement, en raison de la complexité de l'intégration, j'ai été chargée de me concentrer exclusivement sur ce projet... J'ai commencé par une phase d'observation pour bien comprendre l'organisation...

	Entreprise Algérienne (Betafeed)	Entreprise Néerlandaise (Agrifrim)
Leur Engagement	Oui... . Il ne s'agit pas seulement d'envoyer des e-mails froids ou de passer des appels téléphoniques, mais plutôt de créer une expérience holistique	Oui, mon travail m'apporte la satisfaction que j'espérais, Je suis très engagé dans mon travail et avec mon équipe
	Satisfait de mes obligations envers l'usine	Oui, il m'apporte la satisfaction et l'épanouissement que je recherche... A la flexibilité de se développer soi-même, me donne de la satisfaction dans mon travail
	Oui, le stock est le noyau de l'entreprise, ils représentent une immobilisation importante d'argent.	Je me sens très engagée et épanouie, car je suis pleinement responsable de la chaîne d'approvisionnement pour les Pays-Bas et impliquée dans tous les sujets importants...
	C'est un engagement de fidélité tu peux dire et il me donne une amélioration dans ma carrière	Mon engagement dans mon travail, je dirais qu'il est total tout comme celui de mon équipe.... Nous avons des profils assez similaires
	Epanouissement Partiel engagement fort	il faut être totalement engagé. À 90 %, tu ne tiens pas. La responsabilité est lourde : 400 millions d'euros de chiffre d'affaires, 100 collaborateurs, une pression constante, jour et nuit.
	Mon engagement est total durant et hors heures de travail	J'aime ce que je fais.... Je trouve mon travail passionnant

Culture de l'entreprise	Entreprise Algérienne (Betafeed)	Entreprise Néerlandaise (Agrifrim)
	les croyances, les normes, les idéaux et les valeurs qui existent actuellement	je dirais qu'auparavant, il était relativement facile de faire son travail chez Agrifirm ... Le marché est plus exigeant et il faut se battre davantage : ... Il faut évoluer vers une culture plus dynamique, plus réactive, un peu plus "brutale" même.... Je pense qu'il y avait un certain laisser-Faire auparavant.
	Notre entreprise vise à s'améliorer davantage.	Encore en développement... Il y a beaucoup d'aspects positifs, bien sûr, mais je pense que là où nous pouvons progresser, c'est en devenant une entreprise plus professionnelle... Je trouve que nous sommes parfois trop gentils les uns envers les autres, au détriment du professionnalisme.
	Entreprise naissante et nous voyant que la direction veuille à améliorer les composantes de la culture	l'humain est au cœur de notre fonctionnement... Nous évoluons vers une culture davantage orientée performance et rentabilité, tout en restant fidèles aux principes coopératifs
	Pas de culture stable et bien définie il y a beaucoup de changement	Je perçois la culture comme étant davantage axée sur l'innovation et orientée vers les personnes...
	Orientée production Manque d'accompagnement des services supports.	Celle d'une grande organisation matricielle : tout le monde peut donner son avis
	La culture de l'entreprise est centrée sur les ventes et satisfaction du client	La culture de l'entreprise repose à la fois sur des règles formelles et sur des conventions non écrites... Elle est également fortement ancrée dans un ensemble de valeurs partagées, appelées les valeurs STAR... activement promues à travers différentes actions concrètes

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
	Les valeurs ne sont pas très communiquées	Je les apprécie. Chaque fois que je suis confronté à une situation difficile, je me réfère aux valeurs de l'entreprise STAR...
	Le développement.	oui, les valeurs sont importantes mais il y a encore un écart entre ce que nous disons « notre mission et notre vision » et

Les Valeurs		ce que nous faisons réellement, là où nous en sommes aujourd'hui... je pense que nous devons avancer plus vite pour être cohérents avec ce que nous proclamons.
	des principes généraux de nature éthique	Les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise sont importantes... C'est cette trajectoire partagée avec l'équipe et la direction qui donne du sens à notre travail
		Oui, je suppose que vous connaissez nos valeurs, que nous appelons les valeurs STAR... Si quelqu'un n'est pas vigilant, digne de confiance, ambitieux ou responsable, on peut légitimement se demander ce qu'il fait dans notre organisation.
	avoir un marché stable et une bonne réputation dans le marché	Ce qui me motive chaque jour, c'est notre vision tournée vers un avenir responsable et nos valeurs STAR... C'est pour cela que je m'engage avec autant d'énergie.
	: Qualité, performance, engagement	très attachée à la vision de l'entreprise, qui m'a d'ailleurs inspirée à postuler... Cette vision résonne aussi avec mes valeurs personnelles...

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
Les normes et règles	Les règles et normes d'usage sont claires... contrat de travail, règlements et règles respectés liés à la fonction	Les normes et règles d'usage sont bonnes mais pas réellement respecter...
	La participation à la prévention et au règlement des conflits de travail	Pas toujours. Je pense que nous devrions être plus cohérents sur beaucoup de choses. En particulier en matière de sécurité
	Pas trop respecté	Oui, je pense qu'elles sont respectées. Toutefois, nous avons une culture où les gens restent longtemps dans l'entreprise, ce qui crée parfois des "zones grises"
	Dans l'ensemble oui	bien sûr, nous avons une liste claire de règles et de normes auxquelles tout le monde a accès... Cela apporte de la clarté..., mais je constate que certaines personnes passent plus de temps à s'occuper des règles qu'à faire leur travail
	Respect Partiel	Les règles sont respectées dans l'entreprise, mais il y a toujours des personnes qui cherchent à sortir des sentiers battus, et c'est essentiel pour progresser

	Respecter dans l'ensemble	L'entreprise applique de nombreuses règles écrites encadrant les comportements, les procédures de travail, l'utilisation des outils et les relations interpersonnelles. toutes les règles ne sont pas systématiquement respectées
--	---------------------------	---

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
Leadership	Directif ou autoritaire, persuasive, relations caractérisées par la coopération et le respect	Le style de management est basé sur la positivité et l'accompagnement, Personnellement, j'utilise surtout Teams pour centraliser les informations, ce qui permet de les retrouver facilement sans devoir tout lire
	Management direct, moyennement bonne communication	un style de management très ouvert, la communication est globalement correcte
	Autoritaire, peu participatif La communication n'est pas bonne	Je préfère être flexible, mais ce que je cherche à éviter, ce sont les discussions inutiles, Une fois l'accord pris, il faut exécuter, car sinon, on finit par discuter sans fin, la communication je dirais qu'elle est très directe et franche, comme le sont les Néerlandais
	Pas de management stable, la communication mais un manque d'action	un style de management très humain et participative, La communication est bien structurée, Plusieurs canaux sont disponibles
	Décisions centralisées, communication parfois limitée, manque de réactivité des services supports, manque de clarté et de fluidité	Le style de gestion repose sur une grande liberté et responsabilité. Les employés sont libres de prendre des initiatives et d'agir selon leur expertise. la communication est complexe, subtile, et doit être répétée plusieurs fois de manière claire et concise pour être bien comprise par tous.
	management directif autoritaire orienté sur le contrôle et la surveillance, communication très fluide avec certaines personnes, constructive ou même agressive	Le style de management chez nous est assez participative, La communication dans l'équipe est plutôt informelle et directe

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
-------	-----------------------	-------------------------

Conditions de travail et bien-etre	Non, on ne dispose pas de tous les moyens nécessaires	Oui, dans l'ensemble, nous avons tout ce qu'il faut.tout est bien en place, notamment au niveau des outils et des conditions de travail
	Oui. Mais, il est obligatoire de recevoir les sacs vides conformes aux exigences	j'en suis satisfait. Je peux travailler à différents endroits : en Belgique, au siège, ou même depuis chez moi. Là, par exemple, je suis à la maison.... Donc c'est très flexible. Le salaire aussi, oui. J'en suis également satisfait Actuellement, nous avons beaucoup de travail.Le mois dernier, c'était une période très chargée, avec parfois des soirées prolongées pour pouvoir tout gérer..
	OUI	Oui, je pense que oui. Nous avons un bon équilibre entre les ressources disponibles et les efforts à fournir... Je discute régulièrement avec les chefs d'équipe pour m'assurer que l'équilibre est respecté...
	Non y a toujours un manque	Concernant les ressources, ce n'est pas toujours suffisant... certains collaborateurs ont fait remarquer que le budget alloué à la R&D n'était pas assez élevé pour mener les recherches nécessaires...
	Partiellement, certains besoins restent non couverts	Oui, Les salaires sont 15 % au-dessus du marché... avec en plus des primes de vacances, une part variable attractive, une voiture de fonction, un iPhone, un ordinateur portable et un service réactif pour tout problème matériel, Tout est simple et de qualité, ce qui rend le quotidien très confortable..., c'est même plus que suffisant, c'est au-dessus des standards habituels
	Non, je dirais beaucoup de moyens nécessaires sont absentes.	Oui... L'offre est alignée avec le marché, et la philosophie d'Agrifirm vis-à-vis de ses employés est très positive.

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
	crée les fondations d'une dynamique de travail efficace et productive	Nous faisons beaucoup de formations, surtout techniques, puis nous construisons un plan de développement pour chacun jusqu'à la fin de l'année

Developpement et reconnaissance	Présence, accompagnement, intervention et recherche de solutions en cas de problème	Leur donnant de l'autonomie. Je ne donne pas directement les solutions, la communication ouverte, les formations, nous avons chaque année un entretien de développement personnel,
	effectuant régulièrement des évaluations de performance, des enquêtes, des séances de rétroaction et des conversations sur la carrière	j'organise une réunion d'équipe chaque mois. Deux fois par an, nous avons une session de team building pour nous assurer que nous sommes alignés, chaque personne suit un parcours de développement personnel
	de partager des nouvelles informations dans notre domaine de les faire réfléchir a des solutions	Chaque collaborateur dispose d'un plan de développement personnel, que nous discutons ensemble au moins une fois par an, d'évaluer s'ils sont épanouis dans leur poste actuel, des formations collective et individuelles
	Suivi régulier et soutien pour améliorer la performance	un tableau de bord d'excellence commerciale, un système de KPIs, J'applique aussi le cycle "plan-do-check-act" chaque mois,
	Rien de particulier	on discute des nouveautés et des besoins en formation, je partage régulièrement mon expérience et mes connaissances, On favorise les échanges et la collaboration, Je ne me considère pas comme un chef, mais comme un membre de l'équipe

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
Interaction face aux changements	le processus de planification.	c'est essentiel d'impliquer les collaborateurs très tôt dans le processus de changement
	Apte au changement positif.	Je pense que c'est une bonne chose, car le changement est souvent nécessaire. Ce que j'essaie toujours de faire, c'est de comprendre la <i>raison d'agir</i>
	ouvert et flexible au changement et trouver la stabilité	je veille avant tout à maintenir une bonne communication avec les équipes. Lorsqu'ils ne savent pas ce qui se passe, cela peut générer de l'inquiétude et des spéculations infondées
	difficile au début mais on doit les adaptés	L'entreprise met en place certaines mesures pour accompagner les collaborateurs face au changement, Cependant, dans mon équipe, ce n'est pas aussi simple.

		Beaucoup de collaborateurs, qui ont un profil similaire au mien
	Évaluation des impacts pour une mise en place efficace. Soutien de l'équipe pour une transition réussie	Changement soit au niveau organisationnel ou autre, il faut vraiment accélérer, et c'est ce que je cherche à faire : aller plus vite. Mais il faut aussi veiller à ne pas aller trop vite, sinon on tourne un coin et plus personne ne suit
	essayons de comprendre le motif de chaque changement	je m'adapte assez facilement, Avec mon équipe, j'accorde beaucoup d'importance à la clarté

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
Engagement des employés	Mon équipe est engagée dans son travail	Oui, mon équipe est engagée. Les collaborateurs veulent vraiment faire leur travail
	L'équipe est quand même engagée dans son travail. Mais reste qu'il y a beaucoup de départs	Oui, mon équipe est très engagée dans son travail. Je ne pense pas qu'il y ait de réel désengagement,
	Oui et non pour certain, a cause de la charge de travail, manque de clarté sur les missions des postes, pas de reconnaissance	Je pense que nous sommes bien alignés. En ce qui concerne l'engagement, je dirais qu'environ 75 à 80 % de mon équipe est engagée dans son travail
	Oui et Non à cause de la charge, la salaire, l'absence de motivation, le manque d'effectif	Oui, je pense que mon équipe est bien engagée dans son travail. Même si, je l'admets, l'année dernière cela a été plus difficile, car il y avait un manque de clarté stratégique
	Oui, mais des fluctuations existent, Absence de motivation financière et soutien limité	Il y a des différences de niveaux d'engagement parmi les membres de l'équipe
	Je dirais que l'engagement de l'équipe reste modéré, l'implication n'est pas homogène	Il y a effectivement de l'engagement, mais l'engagement peut varier. Les gens des ressources humaines sont très engagés, c'est indéniable

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
-------	-----------------------	-------------------------

Soutien, implication et motivation	Par la reconnaissance verbale, la communication	je divise les objectifs en plusieurs étapes, Chaque fois qu'un palier est atteint, on le célèbre ensemble, ce qui rend les collaborateurs heureux
	Par des promesses.	Je m'implique en leur donnant l'espace nécessaire pour se développer
	Les coachings ; soutenir reste en mode d'écoute	Pour maintenir la motivation et l'implication des opérateurs, l'un des éléments clés est de leur adresser des compliments et de célébrer les réussites, même les petites
	La communication, la transparence et l'aide	je donne plus de liberté à mes collaborateurs. Je les écoute. Je leur demande leur avis. Je les implique dans les décisions
	Valoriser les efforts et les réussites	Par exemple Pour soutenir la motivation de mes collaborateurs, je prends souvent l'initiative d'appeler des collègues, montre qu'il fait partie de l'équipe et qu'il est important
	l'esprit de famille et de bienveillance au sein de l'UAB.	La communication, la reconnaissance, et le développement.

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
Productivité	Pas mal, elle bonne dans l'ensemble malgré la contrainte	la productivité, je dirais que oui, ils sont actifs. Mais ce n'est pas toujours du travail "intelligent".
	Productive à 100 % chaque commande est satisfaite	Je la considère comme très élevée. Mon équipe est très engagée et la productivité est au rendez-vous. Bien sûr, tout n'est pas parfait, mais dans l'ensemble, je peux dire que j'ai une excellente équipe
	Satisfait	Je pense que la productivité de l'équipe peut toujours être améliorée
	Ils sont productifs ils travaillent sérieusement ils aiment son poste	la productivité de mon équipe est bonne. Comme je l'ai mentionné, les choses s'améliorent
	Bonne, mais pas perfectible	Je pense que la productivité de mon équipe n'est pas assez bonne, c'est du gâchis. "Good is not good enough" (le bon n'est pas suffisant),
	La productivité de l'équipe est correcte, mais elle pourrait être meilleure	Oui, mon équipe est très productive. Cependant, il y a parfois des opportunités pour améliorer l'efficacité

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
CO et EE	Oui, absolument. La culture organisationnelle est un facteur clé de l'engagement des employés	Oui, absolument. C'est vraiment important
	Tout à fait ' ' entreprise cultivée et organisée = employé engagé	Oui, bien sûr que cela en a un
	Bien sûr que oui	Oui, je le crois. La culture organisationnelle a un impact significatif
	Oui, ca impact énormément	Oui, je suis convaincu que la culture organisationnelle a un impact direct sur l'engagement des employés
	Oui, fortement.	100%, sans aucun doute. Même si l'engagement tombe à 80%, ce n'est pas suffisant
	Enormément, la culture organisationnelle a un impact très fort sur l'engagement des employés.	Oui, la culture organisationnelle a un impact majeur sur l'engagement des employés.

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
Actions spécifique	Non, sincèrement pas d'actions spécifique	Oui, nous organisons plusieurs activités pour renforcer l'engagement de l'équipe, nous avons des réunions régulières, nous déjeunons ensemble, on le célèbre avec l'équipe
	Oui, d'ailleurs plusieurs actions ont été engagées tels que : inciter les employés à travailler en heures supplémentaires afin d'augmenter la production	Je n'ai rien mis en place de manière intentionnelle
	Évitez la routine, fixez des objectifs SMART et respectez les besoins et les désirs de chacun pour créer une relation gagnant-gagnant	Oui, bien sûr, je m'efforce d'être transparent et de favoriser la connexion au sein des réunions d'équipe, je m'assure qu'ils disposent d'une plateforme pour échanger,
	Non, actuellement, aucune action spécifique n'a été mise en place pour favoriser un meilleur engagement	j'ai pris l'initiative d'aller voir certains partie prenante pour leur dire que mon équipe souhaitait être davantage consultée, équipe participent à des focus groups avec les services business , j'ai délégué la présidence de certaines réunions à mes collaborateurs

Communication, accompagnement, valorisation	J'ai instauré un concept autour d'un bâton témoin, comme dans les relais aux Jeux Olympiques, , l'équipe qui a eu le plus souvent le bâton gagne un budget pour organiser un voyage international, Ce voyage doit comprendre une partie ludique et une partie de formation, au retour, l'équipe doit présenter ses apprentissages devant les 100 collaborateurs de la division.
l'amélioration du confort des employés en créant des lignes de transport et en changeant leurs axes	On met un point d'honneur à parler régulièrement des aspects positifs, surtout dans des moments difficiles, féliciter les collaborateurs pour leurs réalisations, les initiatives et les bonnes idées, en les mettant en avant, m'assure de partager ces reconnaissances.

Thème	Entreprise algérienne	Entreprise néerlandaise
Perspectives et améliorations	Miser sur le développement personnel, Encourager la communication interne, Favoriser la reconnaissance mutuelle	se concentrer sur ce qu'il est vraiment nécessaire de faire, écouter ce que les gens apprécient vraiment, : se focaliser sur le travail, éviter la multiplication des projets de développement, et viser clairement l'augmentation des parts de marché
	La rémunération à la hausse, les primes annuelles et la formation continue	nous avons tout en interne pour être vraiment très performants, il faut aligner tout le monde autour de cette vision, la communication, Il faut aussi qu'on fasse ce qu'on dit, c'est l'exécution.
	Améliorer la communication et le système de reconnaissance, revoir la grille des salaires.	s'adapter. Il est essentiel de s'assurer que vous êtes en phase avec les attentes des personnes à l'extérieur
	Des conditions de travail confortable les taches bien définies les fiche de poste, le partage d'organigramme, Augmentation d'effectif, Des primes	consulter davantage les collaborateurs expérimentés , et les impliquer dans les processus de changement organisationnel .
	L'entreprise devrait renforcer la communication interne pour une meilleure coordination entre les services	d'incarner l'exemplarité à travers les actions quotidiennes, , j'ai défini quatre piliers : la convivialité, l'engagement, la motivation et la liberté, de structurer le travail avec des indicateurs de performance (KPIs)

	clairs,, de mettre en place un cycle rapide de Plan-Do-Check-Act (PDCA), chaque mois, on planifie, on agit, on vérifie et on ajuste, tout est consolidé dans un bilan annuel.
Un système de rémunération équitable, égalitaire et basé sur les compétences individuelles, Privilégier une communication constructive, Faire des actions sociales pour les employés	il est essentiel de mieux communiquer, en adaptant le message à chaque audience,

ANNEXE M - Matrice

Entreprise algérienne :

#INOM?	A : culture organisationnelle	B : engagement des employés	C : Impact de la culture sur engagement	D : perspectives et améliorations
	Maximiser les ventes aux niveaux national et international Obtenir un meilleur produit. Détruire la concurrence Les valeurs ne sont pas très communiquées Les règles et normes d'usage sont claires des lors de l'intégration à travers le contrat de travail, règlements et règles à respecter liés à la fonction *Directif ou autoritaire : dans situations d'urgence où des décisions doivent être prises rapidement. Persuasif : le manager pense être le plus apte à prendre la décision la plus efficace en fonction de son expérience. *Pas mal, mais reste à améliorer. crée les fondations d'une dynamique de travail efficace et productive *La gestion du changement commercial est le processus de planification. Non, on ne dispose pas de tous les moyens nécessaires, et les conditions de travail ne sont pas réunies	Mon équipe est engagée dans son travail et possède un esprit professionnel Par la reconnaissance verbale, la communication et l'implication. Pas mal, elle bonne dans l'ensemble malgré la contrainte	Oui, absolument. La culture organisationnelle est un facteur clé de l'engagement des employés. Elle façonne l'environnement de travail Non, sincèrement pas d'actions spécifiques	Miser sur le développement personnel Encourager la communication interne Favoriser la reconnaissance mutuelle Rassembler autour d'objectifs communs Mettre en place des rituels d'équipe Promouvoir l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle Développer le sentiment d'appartenance Organiser des activités de renforcement d'équipe
1 : comm	Le développement. La sécurité sociale et retraite ; l'hygiène, sécurité et médecine de travail ; le repos ; la participation à la prévention et au règlement des conflits de travail etc Management direct de la direction générale jusqu'à l'employé avec respect de la voie hiérarchique (et vice versa). Moyennement bonne communication à travers tous les niveaux de la hiérarchie en temps opportun. Présence, accompagnement, intervention et recherche de solutions en cas de problème. Apte au changement positif. Oui. Mais, il est obligatoire de recevoir les sacs vides conformes aux exigences du conditionnement.	L'équipe est quand même engagée dans son travail. Mais reste qu'il y a beaucoup de départs Par des promesses. Productive à 100 % chaque commande est satisfaite.	Tout à fait " entreprise cultivée et organisée = employé engagé " Oui, d'ailleurs plusieurs actions ont été engagées tels que : Inciter les employés à travailler en heures supplémentaires afin d'augmenter la production de la société un mode opératoire a été conçu par mes soins pour une meilleure organisation interne dont l'élaboration de fichiers informatiques Enfin, il faut dire qu'on a observé de très bons résultats suite aux dispositions prises par mes soins citées ci-dessus	La rémunération à la hausse les primes annuelles la formation continue.
2 : conditi	Il s'agit de principes généraux de nature éthique (bienveillance, coopération). Notre entreprise cherche à atteindre des objectifs programmés à court, moyen et long terme. Assurer l'organisation du travail et la coopération entre les salariés. Dans l'ensemble oui Autoritaire, peu participatif La communication n'est pas bonne Il y a un manque de clarté et de transparence sur certains aspects, également très formel, et parfois la transmission du message est absentes Évaluer leurs besoins Il comprendre leurs compétences, leurs forces, leurs faiblesses, leurs objectifs et leurs intérêts actuels. effectuant régulièrement des évaluations de performance, des enquêtes, des séances de rétroaction et des conversations sur la carrière. cartographier les aptitudes et les compétences requises Offrir de la formation et du coaching Soutenez leurs projets et initiatives Faciliter leur réseautage et leur visibilité Planifier leur progression de carrière J'ai besoin d'être couvert et flexible au changement et trouver la stabilité avoir un marché stable et une bonne réputation dans le marché avec un produit et service de qualité Les normes sont bien défini dans le contrat de travail et règlement intérieur, mais pas trop respecté Pas de management stable pour le moment Il y a toujours de la communication mais un manque d'action J'essaie toujours de partager des nouvelles informations dans notre domaine de les faire réfléchir à des solutions et la création des méthodes de travail plus pratique et efficace C'est difficile au début mais on doit les adapter Non y a toujours un manque	Oui et non pour certain, a cause de la charge de travail, manque de clarté sur les missions des postes pas de reconnaissance Les coachings soutenir reste en mode d'écoute encourager donner et collecter des feedbacks avec réaction donné le plaisir au travail Satisfait	Bien sûr que oui Évitez la routine fixez des objectifs SMART et respectez les besoins et les désirs de chacun pour créer une relation gagnant-gagnant.	Améliorer la communication le système de reconnaissance revoir la grille des salaires.
3 : GDS	J'ai besoin d'être couvert et flexible au changement et trouver la stabilité avoir un marché stable et une bonne réputation dans le marché avec un produit et service de qualité Les normes sont bien défini dans le contrat de travail et règlement intérieur, mais pas trop respecté Pas de management stable pour le moment Il y a toujours de la communication mais un manque d'action J'essaie toujours de partager des nouvelles informations dans notre domaine de les faire réfléchir à des solutions et la création des méthodes de travail plus pratique et efficace C'est difficile au début mais on doit les adapter Non y a toujours un manque	Oui et Non à cause de la charge la salaire, l'absence de motivation, le manque d'effectif, La communication la transparence et l'aide ils sont productifs ils travaillent sérieusement ils aiment son poste	Oui, ça impacte énormément Non, actuellement, aucune action spécifique	Des conditions de travail confortable Les tâches bien définies Le responsable bien défini Les fiche de poste Le partage d'organigramme Augmentation d'effectif Respecter le week-end Une augmentation de paiement des heures supplémentaires Des primes
4 : LABO	Valeurs : Qualité, performance, engagement Normes et règles : qualité, hygiène, respect des process de production. Respect : Partiel, des écarts existent notamment sur l'application des procédures et le suivi des EPI. Style de management : Hiérarchique avec une forte orientation sur le commerciale, production, conditionnement et livraison. Communication : Insuffisante, manque de clarté et de fluidité entre les services. Formation : Renforcement des compétences. Accompagnement : Suivi régulier et soutien pour améliorer la performance. Organisation : Optimisation des méthodes de travail pour plus d'efficacité. Adaptabilité : Approche proactive et ouverte aux évolutions. Analyse : Évaluation des impacts pour une mise en place efficace. Accompagnement : Soutien de l'équipe pour une transition réussie. Moyens disponibles : Partiellement, certains besoins restent non couverts.	Engagement : Oui, mais des fluctuations existent Facteurs positifs : Professionnalisme et volonté d'atteindre les objectifs. Freins : Absence de motivation financière et soutien limité des services supports. Reconnaissance : Valoriser les efforts et les réussites. Encadrement : Accompagner et soutenir dans les défis quotidiens. Communication : Encourager l'échange et l'écoute. Responsabilisation : Impliquer les collaborateurs dans la prise de décision Productivité : Bonne, mais perfectible. Points forts : Engagement et savoir-faire de l'équipe. Axes d'amélioration : Meilleure coordination et soutien des services supports.	Oui, fortement. Actions : Communication, accompagnement, valorisation Résultats : Meilleure motivation et cohésion.	L'entreprise devrait renforcer la communication interne Elle doit aussi améliorer la motivation le support en fournissant les moyens nécessaires en accompagnant les équipes pour optimiser leur engagement et leur performance
5 : Product	Conditions de travail : Acceptables mais Les valeurs ne sont pas suffisamment formalisées ni intégrées dans la culture quotidienne de mieux les définir, de les communiquer clairement à l'ensemble des collaborateurs, la mission de l'entreprise est claire. on suit la réglementation algérienne, notamment la loi 90/11 Oui est respecter dans l'ensemble Vu le changement des responsables et des directeurs, je dirais que l'ancien management directif autoritaire orienté sur le contrôle et la surveillance, avec méchanceté dans la communication, l'ancien management persuasif par certaines personnes du top management où les directives sont très cadrées. Avec une entière prise de main sur les décisions, mais qui sont aussi à l'écoute des questions et des suggestions des équipes Tout dépend des personnes, communication qui peut être très fluide avec certaines personnes, constructive ou même agressive, pleine de tact par certaines personnes et communication conflictuelle et agressive avec d'autres, Cependant je dirais la communication que je véhicule en tant que RH, passive ou j'apaise les tensions et j'absorbe les conflits tout en étant directe et juste	Je dirais que l'engagement de l'équipe reste modéré Certains collaborateurs sont investis, mais globalement, l'implication n'est pas homogène Cela peut s'expliquer par un manque de reconnaissance une communication interne parfois insuffisante. Je les motive par des améliorations des conditions de travail un renforcement continu des postes de travail pour faire face à l'augmentation de la charge de travail qui implique un chamboulement de situation professionnelle et personnelle Avec la possibilité de perdurer et de percer dans leur carrière, et avec la possibilité d'une future amélioration salariale en leur octroyant des primes La productivité de l'équipe est correcte. Certains dysfonctionnements organisationnels, un manque de coordination entre les services et parfois un engagement limité freinent le plein potentiel de performance	Enormément, la culture organisationnelle a un impact très fort sur l'engagement des employés Celui, à titre d'exemple : l'amélioration du confort créant des lignes de transport et en changeant leurs axes Une proximité RH avec les employés pour être à l'écoute de leurs besoins et attentes Une réactivité de procuration des document RH de 01 semaine à 01 journée	Un système de rémunération équitable égalitaire et basé sur les compétences individuelles, recomposant les efforts fournis par un système dévaluation Privilégier une communication constructive et être à l'écoute des remontées de dysfonctionnement Faire des actions sociales pour les employés

	A. Culture organisationnelle	B. Engagement des employés	C. Impact de la CO sur l'EE	D. Perspective ambivalente
	Les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise sont importantes La feuille de route concrète qui permet de transformer ces principes en actions. C'est ce que les employés ont besoin de voir et de direction qui donne du sens à notre travail. Oui, je pense qu'elles sont respectées Toutefois, nous avons une culture où les gens restent longtemps dans l'entreprise, ce qui crée parfois des tensions. Car certains sont habitués à travailler de la même manière il y a 20 ans. C'est difficile de changer cela, car la culture extérieure évolue, les jeunes arrivent et l'entreprise doit s'adapter. Beaucoup de personnes sont très loyales à l'entreprise, ce qui est positif Mais il faut aussi savoir que parfois, un changement est nécessaire En ce qui concerne les nouvelles recrues, oui, les règles et normes sont bien communiquées Elles sont claires, tout le monde sait ce qu'il faut faire et ne pas faire. J'aime être un peu plus flexible Après la pandémie, nous avons utilisé des outils comme Teams, ce qui est efficace et nous permet d'éviter de voyager Cependant, je pense que nous devons rester mobiles chaque jour. C'est notre vision tournée vers un avenir responsable et les générations futures. C'est quelque chose que je ressens profondément. C'est une valeur de nos maîtres. En tant que fils d'agriculteur, je me souviens de ce que mon père, l'agriculteur Agrippin, m'a dit : "Agrippin, c'est pour cela que je m'engage avec cette entreprise, c'est donner du sens à mon action. Pour que mon action ait un sens, elle doit être comprise, elle doit être comprise d'être une stratégie, une vision commune et surtout une seule manière de travailler, notre "One Way of Working". Cela s'appuie sur le principe du Triple A. Absolutely : les règles d'accord ensemble, Absolutely : prendre des engagements clairs. Ausprechen : se parler franchement si ces engagements ne sont pas respectés. C'est sur cette base que nous avons une coopération que nous pouvons vraiment proposer à notre monde Agrippin. Les règles sont respectées dans l'entreprise Mais il y a toujours des personnes qui cherchent à sortir des sentiers battus, et c'est essentiel pour progresser. Si tout le monde reste au milieu du chemin, on n'innove pas et on ne gagne pas.	Je suis très attaché à la mission et aux collaborateurs travaillant : ils commencent tôt, ils finissent tard, ils sont surchargés, etc. Je discute régulièrement avec eux, j'essaie de leur expliquer ce qu'ils requièrent et respectent. Mais il est important d'expliquer que les gens travaillent de longues journées uniquement pour prendre de plus longues vacances. Ce n'est pas nécessaire. Le plus important, c'est que les collaborateurs travaillent dans une certaine flexibilité, certes, mais sans excès. Je pense que nous sommes bien alignés. En ce qui concerne l'engagement, je dirais qu'environ 75 à 80 % de mon équipe est engagée dans son travail. La majorité des collaborateurs sont investis et satisfaits de ce qu'ils font. Environ 10 à 15 % sont dans une phase de doute, ils ne sont pas totalement certains de leur place ou de leur rôle. En tant que chef d'équipe, il y a toujours un petit pourcentage, environ 5 %, qui ne sont pas satisfaits de ce qu'ils font et de leur place et envisagent de faire autre chose. Globalement, les 80 % qui sont engagés sont bien connectés à l'entreprise et se sentent plutôt bien dans leur rôle. Pour maintenir la motivation et l'implication des opérateurs, l'un des éléments clés est de leur adresser des compliments et de célébrer les réussites, même les petites. Il est important de reconnaître ce qui fonctionne bien et de ne pas se concentrer uniquement sur les erreurs. Il y a des différences de niveaux d'engagement parmi les membres de l'équipe. Quand quelqu'un est moins engagé, on en parle avec lui, on discute avec lui, on explique à l'opérateur à participer pour que cela ne soit pas un problème. Après cela, on encourage à participer pour comprendre les raisons du manque d'engagement. Concernant des cas concrets, il y a toujours des différences. L'an dernier, j'ai dû réorganiser un atelier de Pays-Bas. Une équipe de 20 personnes était très proche, ils voulaient améliorer la situation pendant que nous nous en sommes occupés. J'ai pris la décision de le laisser partir. Cela a été une réussite. Cependant, parfois, il est difficile de faire des choix difficiles. Il ne faut pas accepter et accepter, soit par soi-même, soit par les autres. On essaie une fois, deux fois, trois fois, mais pas quatre. Pour soutenir la motivation de mes collaborateurs, je prends souvent l'initiative d'appeler des collègues en route vers le bureau. Par exemple, appeler un conseiller dans le sud des Pays-Bas des 7h30 heures où il fait partie de l'équipe et qu'il est important d'appeler pour qu'il soit disponible. Les gens des ressources humaines sont très importants. Cependant, il y a des difficultés rencontrées, et le manque de communication. Les règles de communication et la "one way of working" l'implication par le groupe ne sont pas toujours bien perçues, et parfois, l'information n'est pas suffisamment partagée. Cela crée des lacunes qui rendent l'adaptation plus difficile, tant au niveau de la communication locale que du groupe, et il y a clairement des points à améliorer dans ces domaines. Pour soutenir la motivation et l'implication de mes collaborateurs, je mise sur plusieurs leviers : la reconnaissance, le développement. La reconnaissance est en effet un élément clé, tout comme la transparence et la confiance. Il est essentiel de stimuler la connectivité entre les membres de l'équipe et de prendre en compte les besoins et les préférences de chacun. Bien sûr, cela demande parfois de la flexibilité, car on attend de chacun qu'il s'adapte pour atteindre les objectifs communs. Mais l'essentiel est de créer un environnement où les gens se sentent bien. Mais il y a toujours une personne qui se pose toutes des questions sur sa place au sein du groupe. Nous sommes donc encore en phase de construction d'une dynamique commune. Cependant, je suis confiant : je pense que cette transition se passera bien et que l'engagement général restera fort au sein de l'équipe. Je m'implique en leur donnant l'espace nécessaire pour se développer. Je ne garde pas les missions les plus intéressantes pour moi ; je leur confie aussi les projets les plus importants, avec de vraies responsabilités. Par exemple, en ce moment, nous sommes en train de passer à un niveau mental dans le cadre du groupe "Integrated Study" : chaque membre de l'équipe est responsable d'un de ces axes. Bien sûr, je n'ai pas disponible s'il est des questions, j'essaie de les soutenir sans être intrusif, en faisant régulièrement des points. Chaque semaine ou plusieurs fois par semaine) pour voir si tout se passe bien. Je la considère comme très élevée. Mon équipe est très engagée et la productivité est élevée. Les collaborateurs veulent vraiment faire leur travail, et le comprennent qu'il est nécessaire d'être plus rigoureux et plus responsable. Cela dit, il peut y avoir quelques personnes moins engagées. À mon avis, cela vient du fait que, en ce moment, certains objectifs ne sont pas réalistes. Pour maintenir la motivation, je divise les objectifs en plusieurs étapes. Chaque fois qu'un projet est atteint, on le célèbre ensemble, ce qui rend les collaborateurs heureux et les motive à poursuivre vers l'étape suivante. Si l'objectif est trop grand, cela peut paraître inaccessible et décourageant. Et puis, ce n'est pas seulement une question d'argent. Bien sûr, l'argent est nécessaire pour vivre, mais ce n'est pas ce qui motive le plus. Ce qui compte vraiment, c'est d'avoir une bonne énergie, d'être en bonne santé et de pouvoir travailler dans une bonne atmosphère. Mais ce n'est pas toujours du travail "intelligent". Il faut privilégier l'"smart working" plutôt que le "hard working". Par exemple, il arrive que certains collègues reçoivent une commande par WhatsApp et appellent. Cela, je pense que mon équipe est bien engagée dans son travail. Même si, parfois, l'année dernière cela a été plus difficile, car j'avais un manque de motivation. Les collaborateurs ne savent plus vraiment vers quoi ils devaient aller. La motivation revient. Comment savoir si les gens sont engagés ? Cela commence par l'adhésion à la mission de l'entreprise. Si on peut identifier la mission, et qu'on a des objectifs clairs, c'est assez simple de motiver une personne en R&D. Ces profils adhèrent naturellement à l'agriculture – c'est leur vocation, leur passion. Mais certains collègues ont rejoint leur entreprise, l'engagement est venu rapidement. C'est quelque chose que je n'ai pas appris au début, j'étais un manager "auto-apprenant". J'ai dû apprendre à motiver mes collaborateurs. Mais j'ai compris que ce n'était pas la bonne approche. Aujourd'hui, je donne plus de liberté à mes collaborateurs. Je les écoute. Je leur demande leur avis. Je les implique dans	Oui, je crois. La culture organisationnelle a un impact significatif. Les gens commencent généralement une entreprise avec des idées et des ambitions, que ce soit Pepsi, Coca ou Agrippin. Il est important d'expliquer que les gens travaillent de longues journées uniquement pour prendre de plus longues vacances. Ce n'est pas nécessaire. Le plus important, c'est que les collaborateurs travaillent dans une certaine flexibilité, certes, mais sans excès. Pas le cas, et ils semblent plutôt accepter la décision de rester ou de quitter l'entreprise après quelques années. Finalement, c'est aussi une expérience personnelle et émotionnelle pour chaque individu. Oui, bien sûr. Comme je l'ai mentionné, je m'efforce d'être transparent et de favoriser l'engagement de mon équipe. Certaines personnes préfèrent s'engager avec des collègues issus de la même discipline, et je veux encourager les meilleures pratiques. Je crois que chaque personne, quel que soit son niveau ou sa fonction, peut apporter une valeur ajoutée à l'équipe d'une manière ou d'une autre. En effet, il s'agit de personnes, et les gens s'adaptent entre eux. Si les membres de l'équipe sont connectés, cela stimule leur engagement. Il y a des différences de niveaux d'engagement parmi les membres de l'équipe. Même si l'engagement tombe à 80 %, ce n'est pas suffisant. Quand l'engagement est inférieur à 80 %, l'entreprise n'est plus performante. C'est cela. Avec tout cela, il est important de rester compétitif avec la culture. Il est important d'être transparent et de favoriser l'engagement de mon équipe. Oui, j'ai mis en place des actions d'engagement, mais je ne peux pas les faire toutes. Par exemple, j'ai instauré un concept autour d'un ballon bleue, comme dans les relations avec des clients. Chaque fois qu'un client reçoit le ballon, lorsqu'un autre collègue a une idée, il doit ramener le ballon, et à chaque passage, une photo est prise et publiée sur l'intranet. À la fin de l'année, le gagnant reçoit le ballon. Cela permet de partager une partie ludique et une partie sérieuse de l'entreprise, et cela crée une grande exploitation agricole, etc.), et à leur tour, ils doivent partager leurs apprentissages devant les 100 collaborateurs de la division. Cette initiative m'a permis de voir la dimension humaine à des tâches techniques, notamment à la fois la motivation individuelle et l'esprit d'équipe. Oui, la culture organisationnelle a un impact majeur sur l'engagement des employés. Même si elle n'est pas toujours visible, elle influence profondément l'atmosphère de l'entreprise et la manière dont les employés interagissent entre eux et avec les clients. Si la culture correspond aux valeurs et aux attentes des employés, cela crée un environnement où il se sent bien et intégré. Ce qui a un impact positif sur la motivation et la productivité, si la culture ne correspond pas aux valeurs, cela peut rendre les choses très difficiles. Une culture alignée avec les attentes des employés peut motiver et stimuler leur efficacité. Pour cultiver et maintenir une culture d'entreprise positive, on met un point sur la reconnaissance et la communication. de donner des exemples concrets de réussites. de féliciter les collaborateurs pour leurs réalisations. On encourage également les initiatives et les idées des employés, ce qui leur permet d'être impliqués dans le travail. Lorsqu'un manager voit du management, c'est toujours le fruit d'un travail collectif. Par exemple, imaginez que je doive remettre un rapport à mon supérieur. Il est important d'être transparent et de favoriser l'engagement de mon équipe. Mais il y a certaines équipes ne sont pas aussi rigoureuses ou réactives que ce que nous souhaitons. Cela crée des lacunes qui rendent l'adaptation plus difficile, tant au niveau de la communication locale que du groupe, et il y a clairement des points à améliorer dans ces domaines. Ce genre de situation a clairement un impact sur l'engagement, car on a le sentiment que les choses ne fonctionnent pas de manière fluide. Non, je ne pense pas que cela vienne de l'argent. Je n'ai rien mis en place de particulier. Il faut que je fasse ça pour renforcer l'engagement, non. Oui, nous organisons plusieurs activités pour renforcer l'engagement de l'équipe. Par exemple, nous avons des réunions régulières et des ateliers de travail. Ces moments informels, comme partager un repas ou participer à des formations, créent une bonne ambiance de travail. Cela permet aussi de renforcer la cohésion du groupe. Et puis, quand les objectifs sont atteints, on célèbre avec l'équipe, on les félicite. Je pense que c'est important et que cela contribue à maintenir la motivation. Oui, je suis convaincu que la culture organisationnelle a un impact direct sur l'engagement des employés. Elle détermine tout. Je dirais plutôt : si vous n'êtes pas en mesure de créer une culture d'entreprise fonctionnelle, avec ses valeurs et sa culture, cela n'y a qu'à vous faire. Si vous ne partagez pas la culture, vous ne pouvez pas être engagé dans votre travail. L'an dernier, j'ai pris l'initiative d'aller voir certains collaborateurs pour leur dire que mon équipe souhaitait être davantage impliquée. Nous ne voulons plus recevoir des tâches sans avoir participé à la réflexion en amont. Nous voulons être impliqués dans la stratégie. Surtout, des changements concrets ont été mis en place : aujourd'hui, plusieurs groupes ont été créés pour travailler sur différents aspects (volailles, ruminants, porc, etc.). Cela permet à chacun d'être impliqué et engagé dans son travail. En plus de cela, au sein même de la R&D, j'ai délégué la présidence de certaines réunions à mes collaborateurs. Par exemple, les réunions R&D sur les volailles	Le conseil que je donnerais à l'entreprise serait de s'adapter. Il est essentiel de s'assurer que vous êtes en phase avec les attentes des personnes. Si ce n'est pas le cas, il est difficile de pouvoir communiquer à long terme et d'avoir une bonne visibilité auprès du monde extérieur et une stratégie de marketing efficace. Si cela est fait correctement, l'engagement est en mesure de se développer naturellement. d'incorporer l'adaptabilité à travers les actions quotidiennes. Dans ma business unit, j'ai défini quatre piliers : la culture, l'engagement, la motivation et la flexibilité. Il est important d'adopter le travail avec des indicateurs de performance (KPIs) et de mettre en place un cycle rapide de Plan-Do-Check-Act (PDCA). Ce cycle ne doit pas être annuel ou semestriel, mais mensuel. Chaque mois, on planifie, on agit, on vérifie et on ajuste. Cela permet d'avancer suffisamment vite sans être submergé. Chaque mois, nous faisons aussi un retour sur les leçons apprises et un reporting pour analyser la progression. consolidé dans un bilan annuel. Il est important de maintenir une culture d'engagement continue et de maintenir un haut niveau d'engagement. Il est essentiel de mieux communiquer, d'adapter le message à chaque audience. personnaliser la communication en fonction des besoins et des attentes des employés. augmenter la fréquence et la qualité de ces échanges. renforcer le sentiment d'appartenance et à motiver les employés. créer une atmosphère de transparence et de confiance. ce qui favorise un meilleur engagement. L'entreprise, je pense, dispose déjà du bon cadre, des bonnes idées. Je ne devrais peut-être pas parler de la culture. Il est important de reconnaître que les choses ne sont pas parfaites. Il faut aligner tout le monde autour de cette vision. Il faut passer d'un état d'esprit négatif à un état d'esprit positif. Je reviens sur un point crucial : la communication. Il faut aussi qu'on fasse ce qu'on dit : Donc le message point, c'est l'adhésion. C'est bien de faire un plan, mais ensuite il faut s'y tenir. Il faut choisir ses batailles et les mener à bien avec rigueur et concentration. Il faut s'assurer que chaque personne de l'équipe commerciale soit alignée sur cet objectif. Il faut que les objectifs soient clairs et bien expliqués dans toutes les couches de l'entreprise. Le conseil principal, ce serait de garder les choses simples. Il vaut mieux se concentrer sur ce qu'il est possible de faire que de vouloir tout faire. écouter ce que les gens apprécient vraiment. Il faut revenir à l'essentiel. se focaliser sur le travail. éviter la multiplication des projets de développement, et viser clairement l'augmentation des parts de marché.
1 : chaîne				
2 : direction				
3 : DRH				
4 : HSE				
5 : resp				

ANNEXE N - Matrice croisée

Entreprise Algérienne :

	A : culture organisationnelle	B : engagement des employés	C : Impact de la culture sur engagement	D : perspectives et améliorations
1 : commercial	11	3	3	8
2 : conditionnement	7	3	5	3
3 : GDS	12	9	3	3
4 : LABO	7	6	2	9
5 : Production	14	10	3	4
6 : RH	10	9	5	5

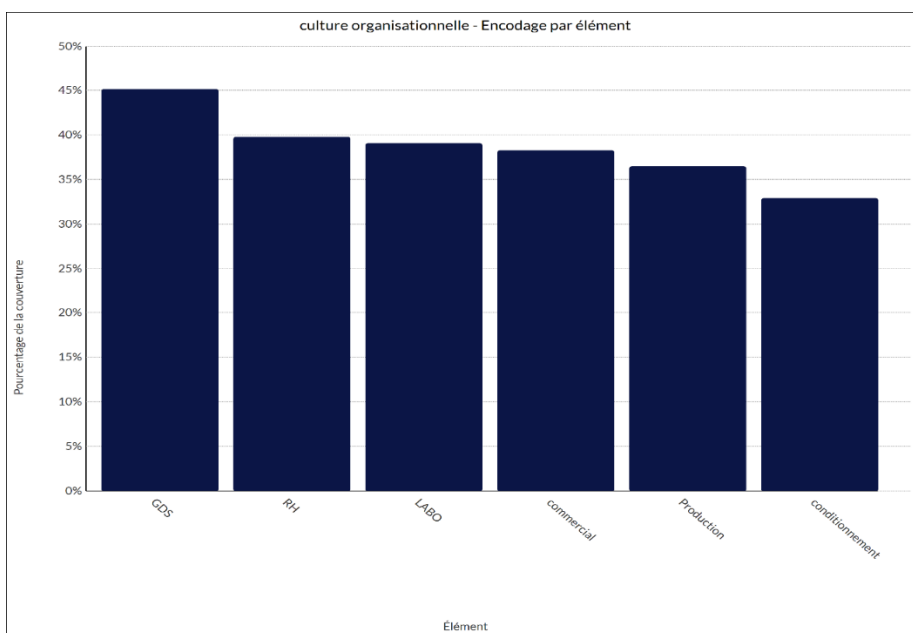
Entreprise Néerlandaise :

	A : culture organisationnelle	B : engagement des employés	C : Impact de la culture sur engagement	D : perspectives et améliorations
1 : commercial	11	3	3	8
2 : conditionnement	7	3	5	3
3 : GDS	12	9	3	3
4 : LABO	7	6	2	9
5 : Production	14	10	3	4
6 : RH	10	9	5	5

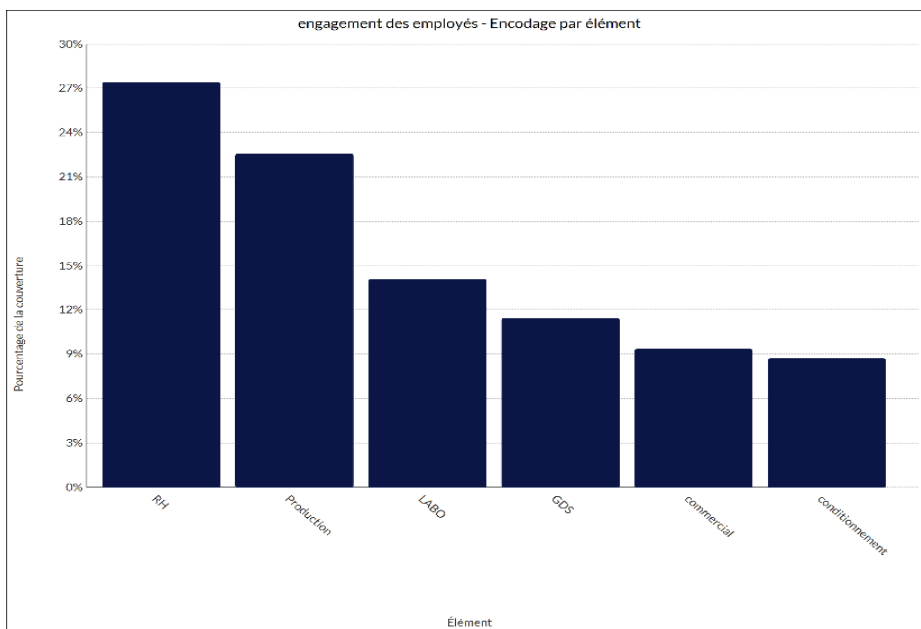
ANNEXE O - Diagramme de la matrice

Entreprise Algérienne :

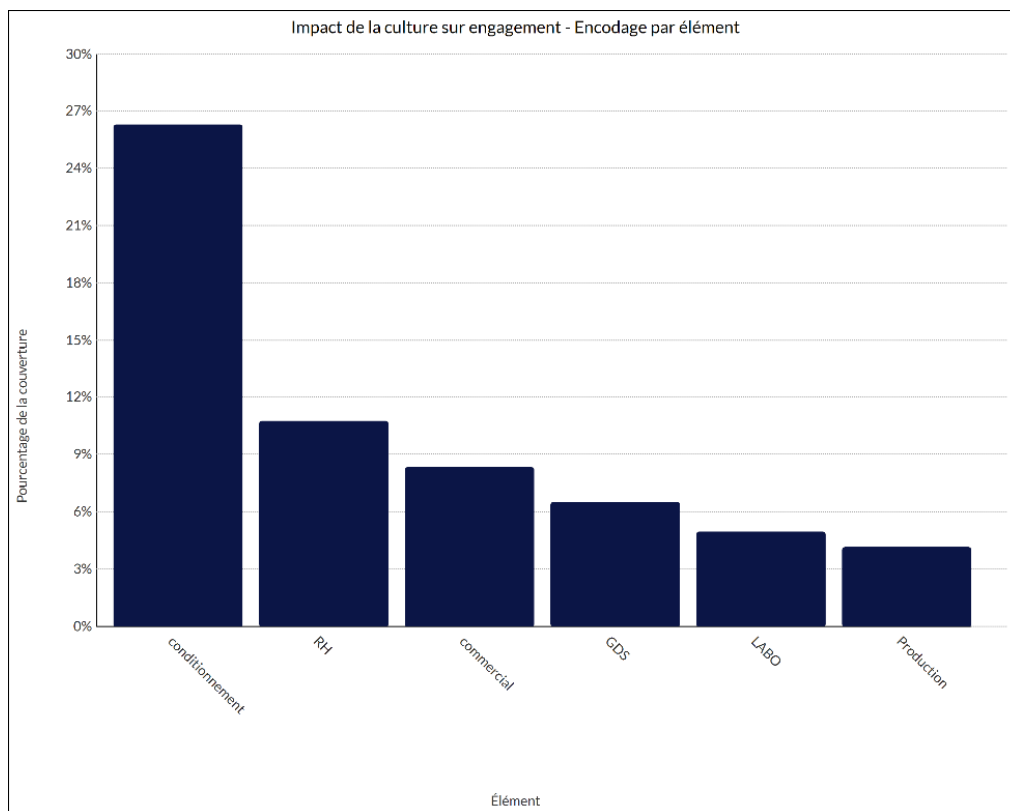
Axe 1



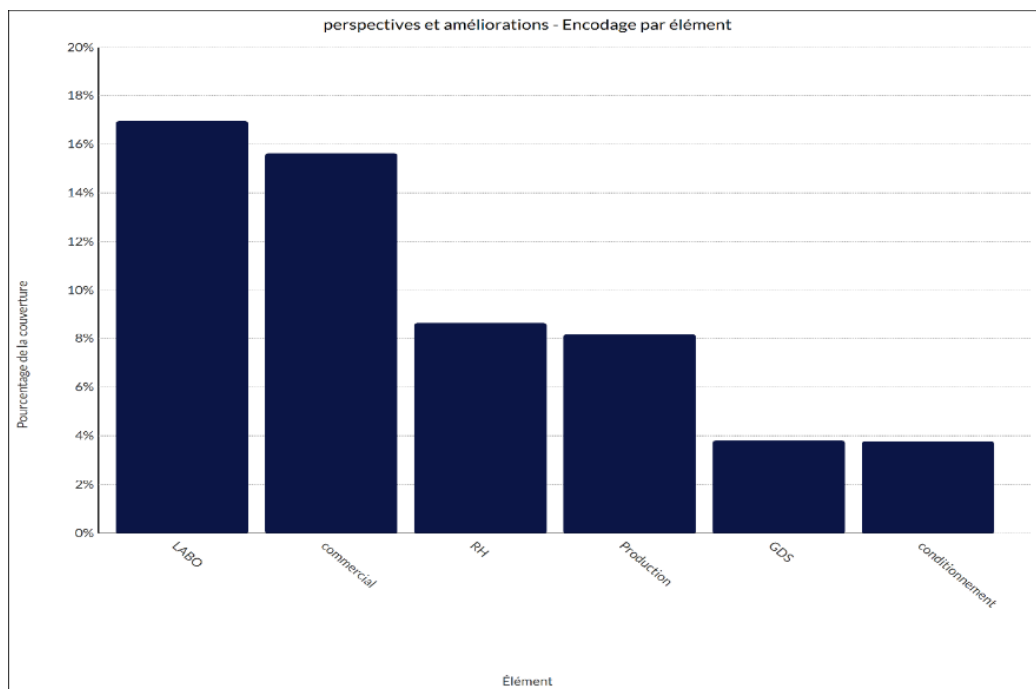
Axe 2



Axe 3

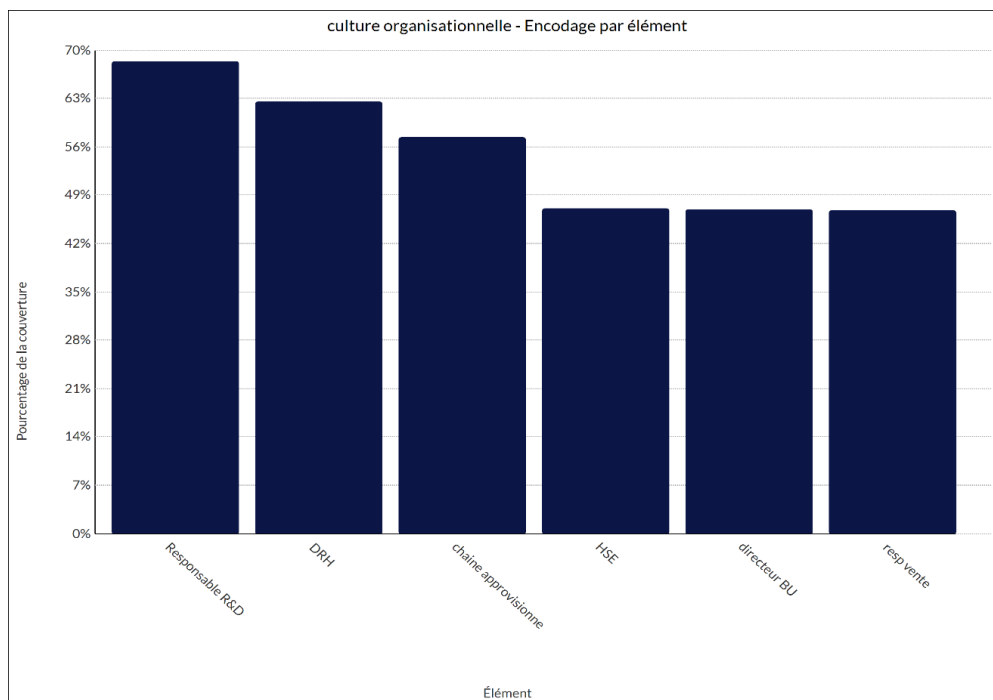


Axe 4

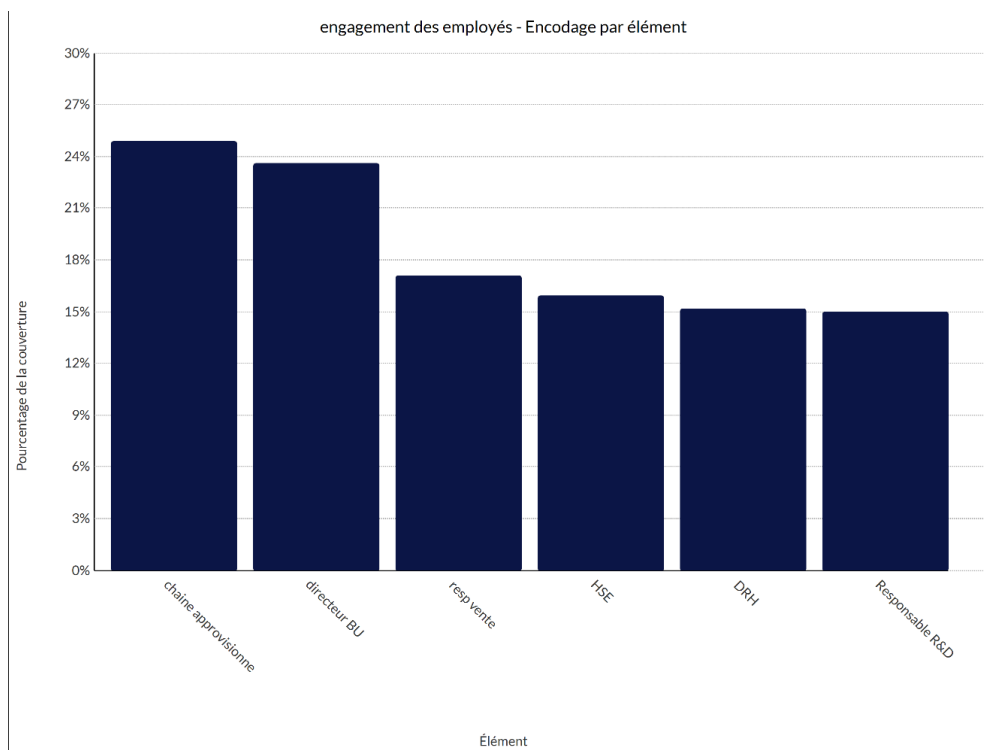


Entreprise Néerlandaise :

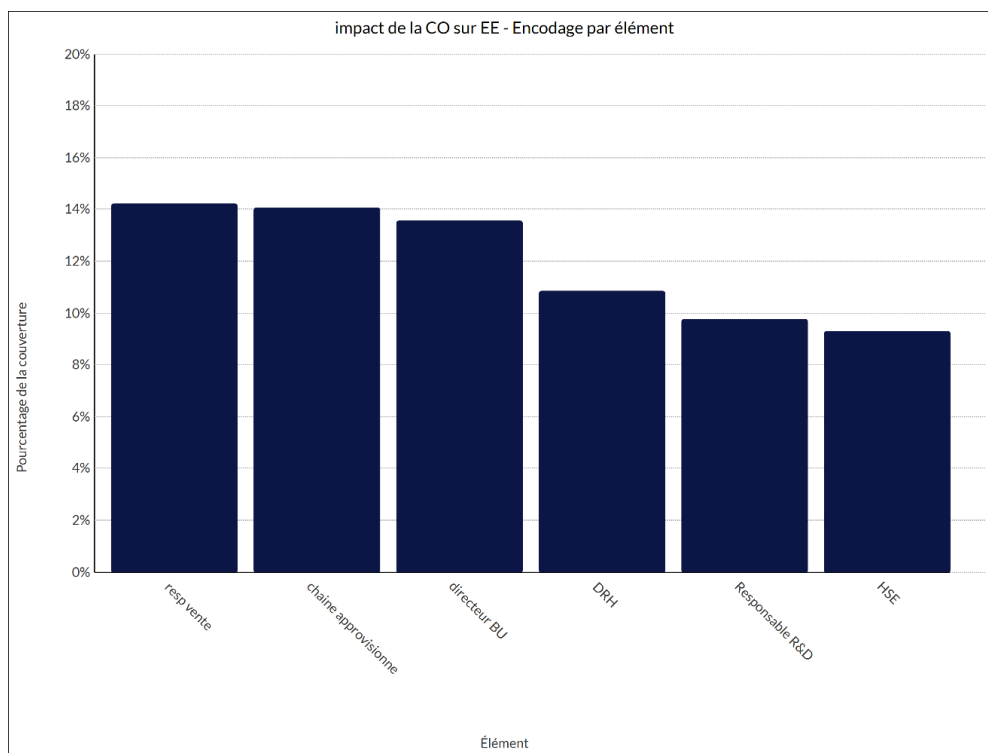
Axe 1



Axe 2



Axe 3 :



Axe 4 :

