

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :  
« Management Des Ressources Humaines »

**L'impact de la Culture d'Entreprise Sur le Plafonnement  
de Carrière**

**Cas Pratique : Mediterranean Float Glass Spa**

**Élaboré par :**

BERKANE Safa Marwa

**Encadré par :**

Dr. LAOUES Lilia

**Année Universitaire : 2025 / 2026**

## **RÉSUMÉ**

« **La culture d'entreprise est le moteur invisible qui oriente les comportements et crée la différence** ». Partant de cette citation, cette étude vise à mettre en lumière le phénomène du plafonnement de carrière chez les employés de l'entreprise **MFG Spa**. Bien que la culture organisationnelle soit perçue comme un levier de développement, elle peut parfois refléter des aspects négatifs impactant la motivation, la productivité et le développement professionnels. Pour ce faire, une approche **quantitative** a été adoptée auprès d'un échantillon de **102** cadres, en utilisant le questionnaire comme outil de collecte des données, ces derniers ont été traités via le logiciel **SPSS**. En conclusion, les résultats confirment une relation statistiquement significative entre la culture organisationnelle et le plafonnement de carrière : alors que la culture hiérarchique, basée sur l'ancienneté, mène à une stagnation professionnelle, la culture adhocratique contribue à briser ce plafond de carrière. À cet égard, l'étude se conclut par une série de recommandations visant à améliorer la gestion des parcours professionnels.

**Les mots clés :** La culture, le plafond de carrière, gestion des carrières, développement de carrière, les barrières invisibles.

## **ABSTRACT**

« **Corporate culture is the invisible engine that guides behaviors and makes the difference.** » Based on this quote, this study aims to shed light on the phenomenon of career plateauing among employees at **MFG Spa**. Although organizational culture is perceived as a lever for development, it can sometimes reflect negative aspects impacting motivation, productivity, and professional growth. To this end, a **quantitative** approach was adopted with a sample of **102 managers**, using a questionnaire as a data collection tool; the data were processed using **SPSS** software. In conclusion, the results confirm a statistically significant relationship between the organizational culture in the company and the phenomenon of career plateauing: while a hierarchical culture based on seniority leads to professional stagnation, an adhocracy culture helps break this career ceiling. Consequently, the study concludes with a set of recommendations aimed at enhancing career path development.

**Keywords :** Culture, career ceiling, career management, career development, invisible barriers.

## الملخص

"إن ثقافة المؤسسة هي المحرك الخفي الذي يوجه السلوكيات ويصنع الفارق". انطلاقاً من هذه المقولة، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة الجمود الوظيفي لدى موظفي شركة **MFG Spa**. فعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تُعتبر رافعة للتطوير، إلا أنها قد تعكس أحياناً جوانب سلبية تؤثر على الدافعية، الإنتاجية، والتطور المهني. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد منهج كمي على عينة مكونة من 102 إطاراً، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي عولجت بواسطة برنامج **SPSS**. وفي الختام، أكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و ظاهرة التسقيف الوظيفي : فبينما تؤدي الثقافة الهرمية القائمة على الأقدمية إلى الركود المهني، تساهم الثقافة الادهرراطية في كسر هذا السقف الوظيفي. ومن هذا المنطلق، اختتمت الدراسة بتقديم جملة من التوصيات التي تهدف إلى تطوير المسارات المهنية وتحسين آليات تسيير الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة، التسقيف الوظيفي، إدارة المسارات المهنية، التطور المهني، الحواجز غير مرئية.

## REMERCIEMENT

Je remercie avant tout Allah le Tout-Puissant de m'avoir donné la force de terminer ce travail, qui est le fruit de plusieurs années d'études et de persévérance.

Je souhaite d'abord remercier mon encadrante, **Dr LAOUES Lilia**, pour sa disponibilité, sa patience et ses précieux conseils. Sans son accompagnement et sa confiance, ce mémoire n'aurait pas vus le jour.

Je remercie chaleureusement l'ensemble de mes enseignants, de l'école primaire jusqu'à l'université, pour leur accompagnement et leur contribution à ma formation. Je tiens à adresser une pensée particulière à mon enseignante **IRAINÉ Saida**, qui a toujours cru en moi depuis mon enfance.

Je voudrais aussi adresser tout mon amour et ma reconnaissance à mon cher papa, mon soutien indéfectible, qui m'a transmis les valeurs du respect et de la rigueur. C'est grâce à lui que j'ai développé mon intérêt pour le management. Il demeure pour moi un véritable modèle. Je suis infiniment fière d'être sa fille et je lui dédie ce travail.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à ma chère amie **ZAMICHE Omnia** pour son soutien tout au long de mon parcours, ainsi qu'à tous mes camarades de l'ENSM pour les moments partagés.

Mes remerciements vont également à l'entreprise **MFG Spa** pour nous avoir ouvert ses portes, ainsi qu'à ma superviseuse de stage, **BENOUAKLIL Zineb**, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement et les connaissances qu'elle m'a transmises tout au long de ma période du stage.

Enfin, je remercie l'École Nationale Supérieure de Management, ainsi que toutes les personnes qui m'ont aidée de près ou de loin, ou qui ont prié pour ma réussite.

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

*BERKANE Safa Marwa*

## TABLE DES MATIERES

<b>RÉSUME</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>المخلص</b> .....	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENT</b> .....	<b>IV</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTE DES ABREVIATION</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>XI</b>
Contexte et intérêt de la recherche .....	XII
Objectifs de la recherche .....	XIII
Problématique .....	XIV
Hypothèse de recherche .....	XIV
Méthodologie et données .....	XV
Plan du mémoire .....	XVI
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL</b> .....	<b>XVIII</b>
<b>Section 01 : La revue de littérature</b> .....	<b>3</b>
1. Les études liées à la culture organisationnelle .....	3
2. Les études liées à la gestion des carrières .....	4
<b>Section 02 : Cadre conceptuel</b> .....	<b>6</b>
1. Fondement sur la culture organisationnelle.....	6
1.1- Historique et définition de la culture organisationnelle .....	6
1.2- Les caractéristiques de la culture d'entreprise .....	10
1.3- Les Niveaux de la culture d'entreprise.....	11
1.4- Les composantes de la culture organisationnelle .....	14
1.5- Les influences de la culture organisationnelle.....	19
1.6- Les typologies de la culture organisationnelle .....	22
2. La gestion des carrières .....	25
2.1- La carrière et la gestion des carrières .....	25
2.2- La gestion des carrières et la gestion des ressources humaines.....	26
2.3- La gestion des carrières et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC ».....	28

2.4-	Développement de carrière.....	29
2.5-	Les ancrés de carrière.....	31
2.6-	Stade de vie de la carrière.....	32
3.	Plafond de carrière .....	34
3.1-	Le plafond de carrière .....	34
3.2-	Les types de plafonnement de carrière .....	34
3.3-	Modèles de plafonnement .....	36
3.4-	Causes et symptômes de plafonnement de carrière.....	37
3.5-	Conséquences de plafonnement de la carrière .....	39
3.6-	Réaction différentes par rapport au plafonnement .....	40
4.	La culture organisationnelle et le plafonnement des carrières .....	42
4.1-	Les types de la culture organisationnelle et leur relation avec le plafond de carrière ..	42
4.2-	Gérer le plafonnement.....	43
	<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>46</b>
	<b>CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b>	<b>48</b>
	<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>49</b>
	<b>Section 01 : Présentation de l’approche méthodologique.....</b>	<b>49</b>
1.	Posture épistémologique .....	49
2.	Approche méthodologique .....	49
3.	Choix de l’échantillon et collecte de données .....	50
4.	Pré-test et validation.....	51
	<b>Section 02 : Contexte Organisationnel .....</b>	<b>52</b>
1.	Présentation de l’organisme d’accueil.....	52
1.1-	Historique et création de l’entreprise .....	52
1.2-	L’activité industrielle de l’entreprise .....	52
1.3-	Les réalisations de l’entreprise MFG .....	53
1.4-	Les missions de l’entreprise .....	54
1.5-	Les objectifs de l’entreprise .....	55
1.6-	Les valeurs de l’entreprise.....	56
1.7-	Organigramme.....	57
1.8-	Interprétation de l’organigramme.....	57
2.	Présentation de la Direction des Ressources Humaines .....	58
2.1-	Interprétation de direction des ressources humaines de MFG Spa.....	60
2.2-	Les missions de la direction des ressources humaines .....	60

<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>69</b>
<b>CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....</b>	<b>70</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>71</b>
<b>Section 01 : Présentation des résultats .....</b>	<b>71</b>
1. Méthodes et outils de traitement des données .....	71
2. L'échelle de Likert à cinq niveaux .....	71
3. Test de validité et de fiabilité (Alpha de Cronbach) .....	72
4. Analyse descriptive de la population.....	76
<b>Section 02 : Analyse et discussion des résultats.....</b>	<b>81</b>
1. Analyse des résultats .....	82
2. Test des hypothèses.....	91
3. Diagnostic des pratiques interne de l'entreprise.....	101
4. Les artefacts et les manifestations de la culture organisationnelle.....	104
5. L'apparence générale et la tenue professionnelle.....	106
6. L'analyse de la structure de l'effectif de l'entreprise.....	107
7. Exemple de comparaison des parcours professionnels .....	111
❖ Résultats de recherche.....	112
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>121</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>126</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Les types de la culture.....	24
<b>Tableau 2 :</b> L'importance de la gestion des carrières .....	26
<b>Tableau 3:</b> Modèle de carrière de Ference .....	36
<b>Tableau 4:</b> Typologies des plafonnements de carrière/ Action des organisations et des salaires ...	40
<b>Tableau 5:</b> Réponses pondérées selon l'échelle de Likert en cinq points.....	72
<b>Tableau 6:</b> Corrélation Pearson de la culture hiérarchique. ....	73
<b>Tableau 7:</b> Corrélation Pearson de la culture de marché. ....	73
<b>Tableau 8:</b> Corrélation Pearson de la culture de clan.....	74
<b>Tableau 9:</b> Corrélation Pearson de la culture adhocratique. ....	74
<b>Tableau 10:</b> Corrélation Pearson du plafonnement de carrière.....	75
<b>Tableau 11:</b> Coefficient de corrélation de Pearson pour les axes de questionnaires.....	75
<b>Tableau 12:</b> Statistiques de fiabilité de l'échelle: Alpha Cronbach.....	76
<b>Tableau 13:</b> Répartition des cadres selon le genre.....	76
<b>Tableau 14:</b> Répartition des cadres selon l'âge.....	78
<b>Tableau 15:</b> Répartition des cadres selon le niveau d'étude.....	79
<b>Tableau 16:</b> Répartition des cadres selon l'expérience. ....	80
<b>Tableau 17:</b> Moyennes pondérées et écarts-types des items de la culture hiérarchique. ....	82
<b>Tableau 18:</b> Moyennes pondérées et écarts-types des items de la culture de marché.....	83
<b>Tableau 19:</b> Moyennes pondérées et écarts-types des items liées à la culture de clan. ....	85
<b>Tableau 20:</b> Moyennes pondérées et écart-types des items liées à la culture adhocratique.....	87
<b>Tableau 21:</b> Comparaison des moyennes des différents type de la culture organisationnelle. ....	88
<b>Tableau 22:</b> Moyennes pondérées et écarts-types des items liées au plafonnement de carrière. ....	90
<b>Tableau 23:</b> Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon. ....	92
<b>Tableau 24:</b> Statistiques du modèle de régression (Culture Hiérarchique).....	93
<b>Tableau 25:</b> Statistiques du modèle de régression (Culture de Marché).....	94
<b>Tableau 26:</b> Statistiques du modèle de régression (Culture de Clan). ....	96
<b>Tableau 27:</b> Statistiques du modèle de régression (Culture Adhocratique). ....	97
<b>Tableau 28:</b> Statistiques du modèle de régression (Culture Organisationnelle). ....	99
<b>Tableau 29:</b> Résultats du test T pour échantillon unique (Hypothèse 2). ....	100
<b>Tableau 30:</b> Résultats du test T pour échantillon unique (Hypothèse 3). ....	100
<b>Tableau 31:</b> Exemple de comparaison des trajectoires professionnelles. ....	111

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1:</b> Modèle de recherche.....	XV
<b>Figure 2:</b> Les principaux niveaux de la culture d'entreprise.....	11
<b>Figure 3:</b> L'entreprise et sa culture tells un arbre .....	13
<b>Figure 4:</b> Les composantes de la culture d'entreprise.....	14
<b>Figure 5:</b> Les pratiques et les symboles selon Fages.....	15
<b>Figure 6:</b> Les influences de la culture d'entreprise .....	19
<b>Figure 7:</b> La gestion des carrières au cœur de la gestion des ressources humaines .....	27
<b>Figure 8:</b> Différentes étapes de la carrière des individus .....	32
<b>Figure 9:</b> Les trois types de plafonnement .....	35
<b>Figure 10:</b> Organigramme de la direction Générale de MFG Spa.....	57
<b>Figure 11:</b> Organigramme de la direction des ressources humaines .....	59
<b>Figure 12:</b> Répartition des cadres selon le genre.....	77
<b>Figure 13:</b> Répartition des cadres selon l'age.....	79
<b>Figure 14:</b> Répartition des cadres selon le niveau d'étude. ....	80
<b>Figure 15:</b> Répartition des cadres selon l'expérience. ....	81
<b>Figure 16:</b> Moyennes arithmétiques des items de la culture hiérarchique. ....	83
<b>Figure 17:</b> Moyennes arithmétiques des items de la culture de marché.....	85
<b>Figure 18:</b> Moyennes arithmétiques des items de la culture clanique.....	86
<b>Figure 19:</b> Moyennes arithmétiques des items de la culture adhocratique.....	88
<b>Figure 20:</b> Répartition des moyennes des types de la culture d'entreprise selon le modèle de Cameron et Quinn. ....	89
<b>Figure 21:</b> Répartition des moyennes pondérées des items de plafonnement de carrière. ....	91
<b>Figure 22:</b> Les valeurs de MFG Spa .....	102
<b>Figure 23:</b> Charte de recrutement de Groupe Cevital .....	105
<b>Figure 24:</b> Logo de l'entreprise Mediterranean Float Glass MFG .....	106
<b>Figure 25:</b> L'intégration de l'identité visuelle dans l'équipement de travail. ....	107
<b>Figure 26:</b> Répartition des effectifs de MFG par direction et par tranche d'âge.....	108
<b>Figure 27:</b> Répartition des effectifs de MFG par genre. ....	109
<b>Figure 28:</b> Répartition des effectifs de MFG Spa par catégorie professionnelle. ....	110

## **LISTE DES ABREVIATION**

**ANEM** : Agence Nationale de l'Emploi.

**BPH** : Bonnes Pratiques d'Hygiène.

**BPL** : Bonnes Pratiques de Laboratoire.

**CE** : Conformité Européenne.

**CP** : Catégorie Professionnelle.

**CV** : Curriculum Vitae.

**DG** : Direction Générale.

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines.

**ENSM** : École National Supérieur de Management.

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**HSE** : Hygiène, Sécurité, Environnement.

**MBO** : Management By Objectives.

**MFG** : Mediternean Float Glass.

**ODD** : Objectifs de Développement Durable.

**QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.

**RH** : Ressources Humaines.

**SIRH** : Système d'Information des Ressources Humaines.

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences.

# **INTRODUCTION**

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, et face aux évolutions rapides que connaissent les organisations actuelles, la concurrence est devenue très forte. Alors que les technologies modernes et les techniques avancées ont captivé l'attention des organisations, il est nécessaire de faire attention à l'élément qui fait fonctionner ces outils : la ressource humaine. En effet, ces dernières, quel que soit leur niveau de développement, ne peuvent pas réussir avec l'absence de l'élément humain, qui est l'âme même de l'organisation. C'est pour cela qu'il faut s'intéresser aux compétences humaines, car elles constituent le principal facteur de distinction entre les entreprises performantes et les autres. Actuellement, avec l'évolution des attentes des individus qui sont désormais orientées vers la recherche d'un environnement de travail favorable et motivant qui encourage le développement professionnel. C'est pourquoi, les administrations modernes doivent identifier les différents facteurs qui renforcent la motivation de l'employé et garantissent son évolution.

Dans ce contexte, l'un des obstacles qui freinent l'évolution professionnelle des talents est l'apparition des barrières invisibles. Cela impacte négativement le moral des employés et leur productivité; ce phénomène est connu sous le nom de « Plafond de carrière », qui représente aujourd'hui un véritable défi pour la stabilité de l'organisation. Pour mieux approfondir ce phénomène, il est nécessaire d'étudier les causes de cette barrière professionnelle. Ce blocage nous pousse à étudier les différents facteurs organisationnels, notamment la culture d'entreprise. À travers ses valeurs, ses croyances et ses comportements, celle-ci constitue la boussole qui oriente les politiques de l'organisation. Ainsi, la culture peut agir comme un moteur de réussite qui brise le plafonnement. Au contraire, elle peut représenter le ciment qui bloque l'évolution professionnelle.

### **Contexte et intérêt de la recherche**

De nos jours, le capital humain est devenu la ressource la plus précieuse, car il permet aux organisations d'innover et de se développer. Cependant, la valeur de ce capital ne se limite pas à ses seules compétences techniques ; son épanouissement nécessite un environnement favorable pour s'épanouir et donner le meilleur de lui-même. À cet égard, une culture organisationnelle démotivante rigide peut transformer des talents prometteurs en une énergie gaspillée à cause du plafonnement de carrière.

Dès lors, la question n'est plus une simple gestion administrative, mais un véritable enjeu de survie stratégique. La prospérité de toute institution dépend de sa capacité à briser les

## INTRODUCTION

barrières invisibles qui entravent l'évolution des collaborateurs, tout en s'efforçant d'instaurer une culture de soutien qui valorise et développe le capital humain.

Bien que la culture organisationnelle ait été largement traitée dans la littérature internationale, son interaction avec la stagnation des parcours professionnels en Algérie n'a pas bénéficié de l'attention de nombreux chercheurs. C'est pourquoi, comprendre comment la culture contribue à l'émergence ou au dépassement du plafond de carrière devient une priorité absolue pour les gestionnaires des ressources humaines.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche, menée au sein de **MFG Spa**, afin de comprendre les différents mécanismes culturels qui génèrent le sentiment de stagnation chez les employés, tout en permettant de formuler des recommandations pour redonner de la vitalité aux parcours professionnels.

### **Objectifs de la recherche**

L'objectif principal de cette étude est de comprendre et d'analyser le rôle de la culture organisationnelle en tant que facteur d'influence sur le plafonnement de carrière des employés au sein de l'entreprise **MFG Spa**.

Pour garantir une analyse approfondie, cette recherche vise à atteindre les objectifs suivants :

- Diagnostiquer la réalité de la culture organisationnelle dominante et les valeurs fondamentales qui orientent les comportements au sein de **MFG Spa**.
- Identifier les facteurs organisationnels déterminants du phénomène de plafonnement de carrière et en comprendre les différentes dimensions.
- Analyser la nature de la relation entre les types de culture organisationnelle et le développement des parcours professionnels des employés.
- Mettre en évidence le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le soutien organisationnel et la gestion des carrières, dans l'atténuation du sentiment de plafonnement.
- Révéler le rôle stratégique du responsable des ressources humaines dans l'ingénierie d'un environnement culturel favorisant l'ascension professionnelle et brisant les barrières invisibles.
- Proposer un ensemble de recommandations pratiques visant à dynamiser les parcours professionnels sur la base des résultats de l'étude de terrain.

# INTRODUCTION

## Problématique

Dans un contexte marqué par une compétitivité accrue et des mutations technologiques rapides, les organisations se voient contraintes d'adopter une culture organisationnelle solide capable de valoriser leur capital humain. La culture organisationnelle agit comme une boussole qui oriente le comportement des employés et définit leurs ambitions professionnelles. Cependant, ces dernières peuvent se heurter au mur du plafonnement de carrière, impactant ainsi négativement le moral et les aspirations des collaborateurs.

L'entreprise **MFG Spa**, en tant que leader africain de l'industrie du verre, constitue un terrain d'étude fertile pour analyser cette interaction entre la culture dominante et les parcours professionnels. Dès lors, la problématique centrale de notre recherche s'énonce comme suit :

Comment la culture organisationnelle au sein de **MFG Spa** influence-t-elle les barrières invisibles qui entravent le développement professionnel des employés ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons formulé les questions secondaires suivantes :

- Comment la culture organisationnelle contribue-t-elle à l'unification des comportements au sein de l'entreprise **MFG** ?
- Comment les déterminants organisationnels freinent-ils la progression de carrière des collaborateurs ?
- Quel est l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la limitation du plafonnement de carrière ?

## Hypothèse de recherche

Afin de répondre à la problématique de l'étude, les hypothèses suivantes ont été formulées :

**Hypothèse 01** : Le type de culture organisationnelle dominante influence le phénomène de plafonnement de carrière.

Sous hypothèse 1: La culture hiérarchique influence le plafonnement de carrière.

Sous hypothèse 2 : La culture de marché influence le plafonnement de carrière.

Sous hypothèse 3 : La culture de clan influence le plafonnement de carrière.

# INTRODUCTION

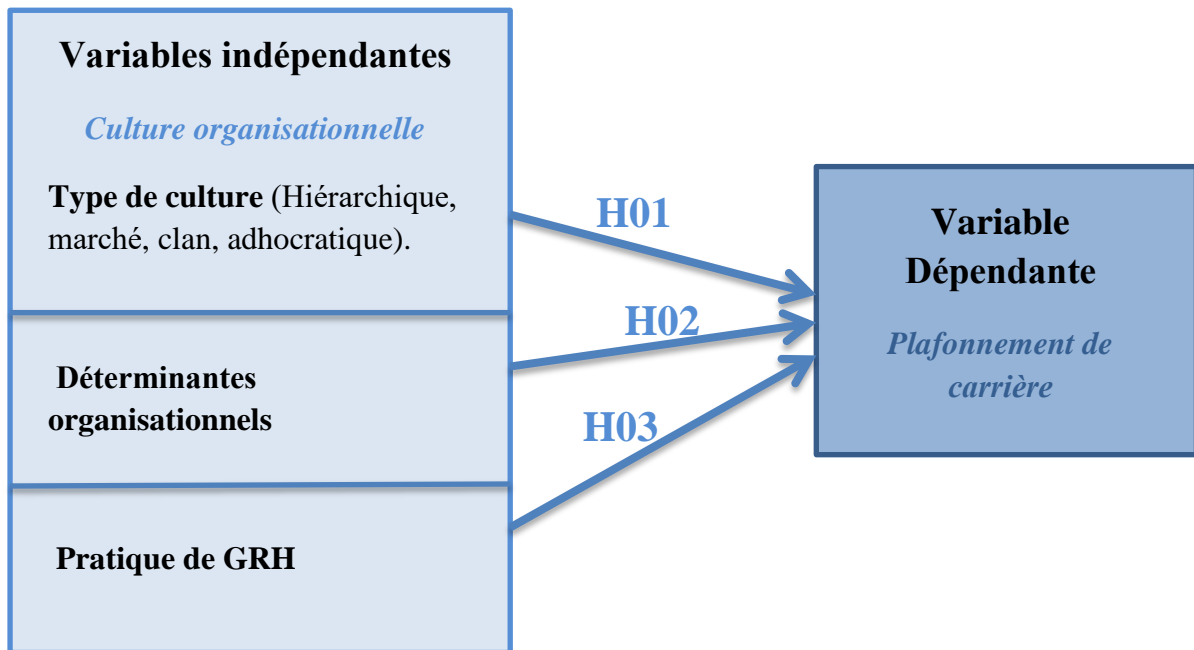
Sous hypothèse 4 : La culture adhocratique influence le plafonnement de carrière.

**Hypothèse 02** : Les déterminants organisationnels influencent négativement la progression professionnelle des employés.

**Hypothèse 03** : L'efficacité des pratiques de la gestion des ressources humaines permet de réduire le phénomène du plafonnement.

En se basant sur les hypothèses suscitées, la figure suivante illustre le modèle conceptuel de la recherche :

**Figure 1:** Modèle de recherche.



**Source :** Élaboré par l'auteur sur la base des hypothèses de l'étude.

## Méthodologie et données

Pour la réalisation de cette étude, nous avons adopté une approche quantitative s'inscrivant dans une posture épistémologique post-positiviste. L'enquête a été menée via un questionnaire administré auprès de 151 cadres de l'entreprise MFG. Le choix des cadres se justifie par leur vision transversale et leur connaissance approfondie de la situation socioprofessionnelle des employés. L'objectif est d'analyser l'impact de la culture organisationnelle sur le plafonnement de carrière des travailleurs. Concernant l'échantillonnage, sur une population de 248 cadres, nous avons extrait un échantillon de 151 individus en appliquant la formule de Thompson pour garantir la représentativité des

# INTRODUCTION

résultats. Les items du questionnaire ont été élaborés de manière simplifiée et structurée afin de cerner les variables de l'étude. Ils portent, d'une part, sur les différents types de culture organisationnelle pour identifier le modèle prédominant au sein de l'entreprise, ainsi que les pratiques de GRH et les déterminants organisationnels, évalués à travers l'échelle de Likert.

## **Plan du mémoire**

Ce travail de recherche est articulé autour de trois chapitres principaux, précédés d'une introduction générale définissant la problématique et les objectifs, et suivis d'une conclusion synthétisant les principaux résultats et recommandations. La structure de ce mémoire se présente comme suit :

### **Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel**

Ce chapitre est scindé en deux sections : la première est dédiée à la revue de littérature, où sont examinées les diverses études antérieures portant sur les variables de la recherche (culture organisationnelle et gestion des carrières), afin d'asseoir le cadre conceptuel du sujet. La seconde section est consacrée au cadre conceptuel, traitant des concepts fondamentaux de la culture organisationnelle et du parcours professionnel, tout en analysant le phénomène du plafonnement de carrière. Ce chapitre se conclut par une analyse de la relation existante entre la culture organisationnelle et ce phénomène de stagnation.

### **Chapitre II : Cadre méthodologique et contexte organisationnel**

Ce chapitre aborde le volet empirique à travers une présentation du cadre méthodologique de l'étude, incluant le choix de la méthodologie adoptée, les outils de collecte de données, l'échantillonnage, ainsi que les méthodes statistiques utilisées pour le traitement de l'information. Il expose également le cadre organisationnel à travers une présentation de l'organisme d'accueil et une analyse de son environnement organisationnel.

### **Chapitre III : Présentation et discussion des résultats**

Ce dernier chapitre expose les résultats de l'étude de terrain à travers l'analyse des données recueillies, discutées à la lumière des hypothèses formulées. Il s'achève par des conclusions générales mettant en évidence l'impact de la culture organisationnelle

## INTRODUCTION

dominante sur la progression ou la stagnation du parcours professionnel des employés, tout en proposant un ensemble de recommandations pratiques.

# **CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

## Section 01 : La revue de littérature

La recherche scientifique s'inscrit dans une logique cumulative, chaque travail réalisé ouvre la voie à de nouvelles perspectives. Notre recherche s'appuie sur la littérature existante pour étudier les différentes interactions au sein de l'organisation. En adoptant le paradigme post-positiviste de **Karl Popper**, nous utilisons les études antérieures comme un levier méthodologique afin d'identifier avec précision le gap théorique nécessaire à la formulation de nos hypothèses. Ce chapitre vise ainsi à présenter les différentes études antérieures liées, d'une part, à la culture organisationnelle et, d'autre part, à la gestion des carrières.

### 1. Les études liées à la culture organisationnelle

Dans le monde des affaires moderne, la culture organisationnelle n'est plus seulement un slogan accroché aux murs, mais une force réelle qui influence la performance et le comportement des employés.

Dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, (**Grodent & Temblay, 2013**) a écrit que la nature du poste et les conditions familiales jouent un rôle important dans la réalisation de cet équilibre, tout en montrant qu'il existe une différence entre les hommes et les femmes, les femmes étant plus engagées dans les responsabilités familiales. Par la suite, dans l'étude de (**Hammideche, 2017**) à la société Sonatrach, qui consistait à faire une comparaison entre la culture sur laquelle l'entreprise a été fondée, à savoir la culture de **Mohamed MAZOUNI**, et la culture actuelle, il a été conclu que la culture contribue à améliorer la performance. Cette recherche a démontré qu'elle tire ses racines de principes universels comme les droits de l'homme, illustrant ainsi que la culture est la boussole qui guide le navire. Vient ensuite l'étude de (**Bougchiche & Matmar, 2018**), qui a confirmé cette idée en se concentrant sur le rôle de la culture dans le renforcement du sentiment d'appartenance et de l'esprit d'équipe, de sorte que les employés se sentent dans le même bateau, guidés par les mêmes valeurs et règles, ce qui met en évidence le rôle essentiel du directeur des ressources humaines. Dans cette même lignée, une étude réalisée par (**Kirouane & Rachedi, 2022**) a expliqué que les stratégies adoptées en matière de recrutement, de formation, d'évaluation ainsi que de motivation contribuent directement à renforcer les valeurs de l'entreprise, ce qui soutient le comportement et améliore la

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

performance. De plus, l'étude de **(Rajaa & El Ghazlani, 2023)** est venue relier les pratiques des ressources humaines à la culture et au comportement des employés, en montrant que la culture joue un rôle intermédiaire entre les pratiques RH et les comportements des collaborateurs, contribuant ainsi à orienter ces comportements et à améliorer la performance. Avec la diffusion des évolutions technologiques, l'intérêt pour le rôle de la culture dans le soutien au changement et à l'innovation a commencé à apparaître ; ici se distingue l'étude de **(Binkkour & El Abidi, 2024)**, qui a montré que la culture adhocratique encourage l'initiative individuelle et l'innovation, ce qui réduit le plafonnement de carrière. Toujours avec les évolutions technologiques et la transformation numérique, un nouvel intérêt de **(Jadid, El khourchi, & Aourzag, 2025)** est apparu pour la culture digitale, qui joue un rôle important dans la réussite des transformations numériques des pratiques des ressources humaines. Enfin, puisque l'introduction de la technologie dans les pratiques RH vise à améliorer les conditions de travail et à réduire la pression et le stress, l'étude de **(Traore, Fane, Faroko, Traore, & Doumbia, 2025)** a analysé, dans ce cadre, le rôle de la culture rationnelle dans la réduction de l'anxiété professionnelle et l'amélioration du bien-être des employés.

### 2. Les études liées à la gestion des carrières

Puisque la performance des ressources humaines, qui a été liée auparavant à la culture, est influencée par les compétences, plus l'individu est qualifié et possède de bonnes compétences, plus sa performance s'améliore et son parcours professionnel se développe. À partir de cela, une étude de **(FEMME EST CARRIERE : LA QUESTION DU PLAFOND DE VERRE, 2004)** a ouvert la voie pour parler du plafond de verre, qui est considéré comme un phénomène mondial résultant de l'interaction entre les facteurs organisationnels et culturels. Malgré les compétences des femmes et leur mérite pour la promotion et le développement, elles sont exposées à un ensemble d'obstacles invisibles qui empêchent leur progression dans l'échelle professionnelle, contrairement à leurs collègues hommes. C'est dans ce même contexte que **(Bertin-Mourot & Laval, 2006)** a abordé le sujet du plafond de verre, où son article a souligné le rôle de la culture organisationnelle pour briser le plafond de verre sur le long terme. Cela a poussé les chercheurs à s'intéresser à ce sujet et à en parler ; ainsi, on trouve l'étude de **(Guedjali, 2018)** qui considère que la société est dominée par les hommes et que ces derniers n'acceptent pas l'autorité des femmes sur eux au travail. En plus de l'existence de discrimination entre hommes et femmes, surtout dans les domaines paramilitaires, cela

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

menace leur parcours professionnel et les expose au plafond de verre, cet article ayant confirmé que les facteurs organisationnels influencent fortement le parcours professionnel des femmes. Par la suite, l'étude de **(Belkhadem & Kenoud, 2019)** a lié la gestion du parcours professionnel au développement des compétences, en montrant qu'une bonne planification de chaque étape du parcours professionnel aide à atteindre les objectifs de l'entreprise et augmente les chances d'avancement professionnel. Toujours dans le même domaine, **(Laoues & Rachedi, Les ancrs de carrière comme facteur explicatif du plafond de verre, 2022)** a relevé que les facteurs organisationnels et individuels contribuent à ce phénomène, tout en cherchant à vérifier l'existence du plafond de verre dans le contexte algérien. Par ailleurs, l'étude de **(Ramirez & Lahlouh, 2022)** a montré que le soutien social des collègues atténue le plateau de carrière. Étant donné que le plafond de verre constitue un obstacle au développement du parcours professionnel des femmes, certains chercheurs se sont intéressés au plafonnement de carrière qui touche les deux sexes sans distinction. Parmi les études qui l'ont abordé, on cite celle de **(Darling & Cunningham, 2023)**, qui ont cherché les causes de ce phénomène en expliquant que la discrimination affecte négativement le comportement des employés et augmente leur stress, ce qui a un impact négatif sur la performance. Enfin, l'étude de **(Eziechine & Onoyovwi, 2025)** a expliqué que la culture de la gestion des connaissances dans les institutions éducatives favorise directement l'avancement professionnel.

Alors que **(Hammideche, 2017)** a lié la culture à la performance, on trouve l'étude de **(Chang & Geng, 2024)** qui a lié la performance au plafonnement de carrière, où il a montré que le plateau de carrière diminue le sentiment de justice organisationnelle et impacte la performance, tandis que les traits de personnalité positifs et optimistes réduisent les effets négatifs. De même, **(Traore, Fane, Faroko, Traore, & Doumbia, 2025)** ont étudié la culture comme un moyen de réduire le stress professionnel. **(Innocent, Le plafonnement de carrière : source de stress au travail, 2024)** s'est intéressé au fait que le plafonnement est une source de stress professionnel, car il donne aux employés le sentiment de ne pas appartenir à l'entreprise et d'être un poids pour elle. Quant à **(Noah, 2023)**, il a repris l'idée de **(Laoues & Rachedi, Les ancrs de carrière comme facteur explicatif du plafond de verre, 2022)** et a lié le plafonnement de carrière, de manière générale, aux facteurs individuels et organisationnels, en les considérant comme une source de réduction du stress professionnel. Sur la base de ces études, la voie a été ouverte pour rechercher la culture organisationnelle et son effet sur le plafonnement de carrière.

Ainsi, comme **(Guedjali, 2018)** s'est intéressé à l'effet des facteurs organisationnels sur le plafond de verre et que **(Laoues & Rachedi, Les ancrs de carrière comme facteur explicatif du plafond de verre, 2022)** s'est intéressée aux facteurs organisationnels et institutionnels du plafond de verre, cette étude va s'élargir pour lier la culture (les facteurs organisationnels) au plafonnement de carrière. Et contrairement aux études de **(Hammideche, 2017)** et **(Traore, Fane, Faroko, Traore, & Doumbia, 2025)**, la performance et le stress professionnel seront remplacés par le plafonnement de carrière.

Toutefois, notre approche soutient que le plafonnement est intrinsèquement lié à la culture de l'entreprise. Le choix de corrélérer la culture au plafonnement de carrière repose sur la conviction que ce dernier est un produit de l'environnement organisationnel. Une culture positive, favorisant l'innovation, la participation et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, réduit mécaniquement le sentiment de stagnation. C'est sur la base de cette analyse critique que les hypothèses de notre recherche ont été formulées.

### Section 02 : Cadre conceptuel

#### 1. Fondement sur la culture organisationnelle

##### 1.1- Historique et définition de la culture organisationnelle

« Si tu veux marcher vers le futur, retourne toujours à tes racines. »Nicolas Machiavel

Le creuset du système de valeurs et des pratiques au sein de l'entreprise se forme dans un contexte historique qui contribue à le déterminer partiellement. Dès la création de l'entreprise, sa culture commence à se développer selon les différents changements qu'elle rencontre tout au long de son existence. Avec le temps, chaque entreprise construit progressivement une culture propre et distinctive. Chaque entreprise a des origines, des pratiques et des règles qui orientent les décisions et les comportements des employés. **(Enuis, 2017)** Donc il n'existe pas de culture sans l'histoire de l'entreprise, car c'est cette histoire qui construit et détermine ses caractéristiques. Ainsi, la culture des entreprises anciennes diffère de celle des entreprises émergentes **(Potin & Coze, 2005-2006)**. À titre d'exemple, on trouve une entreprise ancienne comme Saint-Gobain et une start-up ne sont pas perçues de la même manière, ni par le marché ni par leurs collaborateurs. Le passé de la première lui a donné un héritage historique riche et des valeurs profondément ancrées, influençant ses décisions, son organisation et le comportement de ses employés, en raison de sa longue expérience sur le marché. En revanche, les entreprises naissantes se

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

distinguent par leur encouragement à l'innovation, leur esprit d'initiative et leur recherche de financements et de croissance rapide. Même si les deux entreprises poursuivent des objectifs similaires, leur histoire et leur trajectoire restent propres et différentes. Chaque organisation, consciemment ou non, développe sa propre culture basée sur des règles et des pratiques. L'adhésion à ces règles ou leur abandon conduit à l'intégration dans la culture ou à l'éloignement de celle-ci. Enfin, la culture ne s'impose pas par la force : elle se vit et se découvre. **(Enuis, 2017)**

Dans cette perspective, il est important de comprendre l'évolution historique de la culture d'entreprise.

En France, cette notion s'est développée tardivement, car les dirigeants de l'époque accordaient beaucoup d'importance à la protection de leurs secrets et ne voyaient pas l'intérêt de connaître l'histoire de leur entreprise. Certains chercheurs estiment que le concept de culture organisationnelle remonte au XIX<sup>e</sup> siècle, à cause de l'apparition de pratiques paternalistes dans les entreprises. D'autres considèrent que c'est un concept plus récent, apparu au XX<sup>e</sup> siècle, basé sur trois métaphores principales : l'entreprise comme une famille, une maison ou une équipe sportive **(Potin & Coze, 2005-2006)**. Certains avancent que l'identité culturelle est apparue d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIX<sup>e</sup> siècle. En France, elle ne s'est vraiment imposée qu'au XX<sup>e</sup> siècle, notamment dans les années 1980, sous l'influence des cultures américaine et japonaise. La vision américaine considère qu'une culture forte et cohérente reflète la puissance de l'entreprise, tandis que la vision japonaise repose sur des valeurs comme la famille, la modestie, la tradition et le respect. Cet intérêt pour la culture d'entreprise s'explique aussi par les limites de l'ancienne culture taylorienne. Selon **Jan Spurk**, « dans les années 70 et 80, la culture d'entreprise a donné lieu à des publications, colloques et débats en sciences sociales. Le succès de la culture est lié aux crises traversées par les entreprises et à son intégration dans le management lors de restructurations et de fusions » **(Jan Spurk cité par Miere, 2025, para. 6)**. Avec l'apparition des crises, la culture d'entreprise est devenue un élément central des débats sur le changement, surtout que les organisations connaissent des périodes de croissance et de déclin. Elles doivent alors s'adapter aux évolutions sans affecter leurs employés.

La culture organisationnelle se construit progressivement au fil du temps ; elle résulte d'un processus long et n'est pas créée de manière intentionnelle. L'histoire agit comme un

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

« ciment » qui relie les différentes composantes de la culture et assure une base stable à l'identité de l'entreprise. (Potin & Coze, 2005-2006).

La connaissance de l'évolution historique de la culture permet au lecteur de comprendre les multiples définitions de la culture organisationnelle, depuis les aspects théoriques jusqu'aux applications pratiques.

« La Culture, c'est la vie avec la pensée », Alain Finkielkraut

Pour **Etchegoyen**, « Désignant un ensemble complexe de phénomènes sociaux, de nature transmissible, qui présentent des caractères religieux, moraux, techniques, esthétiques, scientifiques, communs à une société particulière, la notion de culture reconnaît l'entreprise comme une entité sociale susceptible de produire ses propres représentations ». (Etchegoyen, cité par Miere, 2025, para. 3).

Plus simplement, **Nadine Lemaître** parle d'un « système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise » (Nadine Lemaître, cité par Largillier, 2015, p. 22).

Et pour **S. Robbins, D. Decenzo, M. Coulter**, et **C-C. Rüling** : « La culture d'organisation désigne les normes, valeurs et croyances, ainsi que les principes traditions et pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres » (S. Robbins *et al.* cité par Amarouche & Khouni, 2018, p. 12).

**Bournois** (1996) dit que : « La culture d'entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées, qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ». (BOURNOIS, cité par Meier, 2024, para. 4).

Nous retenons d'**Edgar Schein** cette définition selon laquelle la culture « est enseignée aux nouveaux comme la manière correcte de penser et d'agir ». (Largillier, 2015, p. 22).

**Schein** également définit la culture comme « un ensemble de prémisses et de croyances partagées appris au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes... considéré valide, et par conséquent est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser... ». (Largillier, 2015, p. 22–23).

Selon **Schein** « l'ensemble des croyances et convictions partagées par les membres d'une organisation qui détermine inconsciemment et implicitement la représentation que celle-ci

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

se fait d'elle-même et de son environnement » (**Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnèr, & Fréry, 2017, p. 5**).

**Thévenet, M.** définit la culture d'entreprise comme «un ensemble de références partagées dans l'organisation, et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise expériences ». (**MAURICE Thévenet, cité par Amarouche & Khouni, 2018, p. 12**).

Sur la base de ces définitions, la culture d'entreprise représente un ensemble de valeurs, de règles et de comportements partagés entre les membres d'une même organisation. L'appartenance à une entreprise implique le respect de ces valeurs et de ces normes afin de faciliter l'intégration et le sentiment d'appartenance au groupe. Par ailleurs, la culture de chaque entreprise ne naît pas par hasard, mais elle est le résultat des expériences accumulées au fil du temps. Cette dernière expression rejoint celle d' (**Enuis, 2017**) Selon lequel le point de départ de chaque entreprise constitue la base de son ADN culturel.

Afin de rapprocher le concept de la culture organisationnelle et d'illustrer la manière dont elle se forme et se transmet entre les individus, il est possible de présenter l'exemple suivant : (**Devillard & Rey, 2008, p. 44**)

« Un site d'humour sur Internet livre cette histoire qui donne une image de la façon dont la culture se développe jusqu'à devenir inconsciente pour les générations suivantes. « Mettez cinq chimpanzés dans une chambre...Accrochez une banane au plafond et mettez une échelle permettant d'accéder à la banane. Assurez-vous qu'il n'y a pas d'autre moyen d'attraper la banane que d'utiliser l'échelle. Mettez en place un système qui fait tomber de l'eau très glacée dans toute la chambre (par le plafond bien sûr) dès qu'on commence à escalader l'échelle. Les chimpanzés apprennent vite qu'il ne faut pas escalader l'échelle. Arrêtez le système d'eau glacée, de sorte que l'escalade n'a plus son effet gelé. Maintenant, remplacez l'un des chimpanzés par un nouveau. Ce dernier va chercher à escalader et sans comprendre pourquoi, se fera tabasser par les autres. Remplacez encore un des vieux chimpanzés par un nouveau. Ce dernier se fera encore tabasser, et c'est le chimpanzé n° 6 (celui qui a été introduit juste avant) qui tapera le plus fort. Continuez le processus jusqu'à ce qu'il n'y ait plus que des nouveaux. Alors, aucun ne cherchera à escalader l'échelle et si jamais il y en a un qui pour une raison quelconque ose y penser, il se fait massacrer illico par les autres. Le pire, c'est qu'aucun des chimpanzés n'a la

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

moindre idée sur le pourquoi de la chose. C'est ainsi que le fonctionnement et la culture d'entreprise prennent naissance ».

Cette histoire illustre la manière dont la culture organisationnelle se forme à partir des expériences répétées qui contribuent à façonner les comportements, et met également en évidence la façon dont elle se transmet entre les individus au sein de l'organisation.

### 1.2- Les caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise se caractérise par plusieurs éléments, parmi lesquels :

- **(Bougchiche & Matmar, 2018)** On considère la culture comme un phénomène social qui relie les membres de l'entreprise entre eux et les unit autour de valeurs propres à l'organisation.
- Pour **(Meier, 2024)** la culture est partagée entre les employés : elle est considérée comme un élément commun à tous les employés. Elle les distingue des autres organisations et détermine leur manière de travailler et d'interagir à travers ses valeurs et ses règles.
- Elle renforce le sentiment d'appartenance : la culture vise à faciliter les modes de travail et les interactions entre les différents membres, ce qui renforce le sentiment d'appartenance, notamment grâce à l'existence de symboles et de signes propres à l'entreprise, lui donnant une identité spécifique. Donc, elle assure la cohésion sociale. **(Bougchiche & Matmar, 2018)**.
- Elle se transmet entre les générations : La culture d'entreprise ne s'impose pas, elle s'acquiert et se transmet d'une génération à une autre. Le nouvel employé apprend les méthodes de travail ainsi que les valeurs et les règles auprès des anciens, qu'il prend comme modèle, et développe progressivement une culture propre à l'entreprise. Elle peut aussi être transmise à travers les célébrations et les activités culturelles.
- Elle évolue avec le temps : la culture n'est pas fixe, elle change avec les individus. Chaque génération y apporte sa propre touche afin de l'adapter à son époque. De plus, les expériences de l'entreprise et sa situation influencent également son évolution.
- Elle distingue les membres de l'entreprise des autres : chaque entreprise possède des valeurs et des croyances qui organisent le travail ainsi que la manière de penser de ses employés, ce qui les rend différents des autres personnes et entreprises, et permet de les identifier plus facilement. **(Meier, 2024)**.

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- Elle constitue une activité symbolique omniprésente, car elle distingue les membres de l'organisation et facilite leur communication à travers des représentations, des symboles et des slogans que les acteurs externes ne peuvent pas comprendre. (Bougchiche & Matmar, 2018).

### 1.3- Les Niveaux de la culture d'entreprise

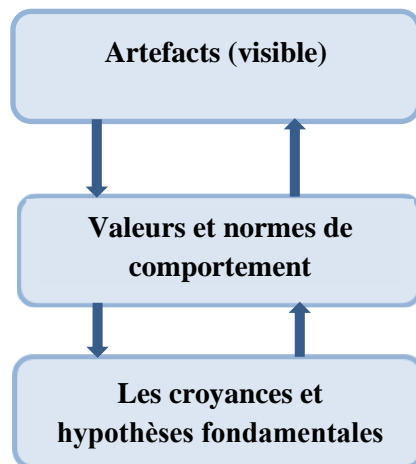
**Edgar Schein** propose un modèle qui résume les niveaux de la culture organisationnelle, répartis en trois :

Au niveau superficiel : les artefacts (observables),

Au niveau intermédiaire : les valeurs et les normes de comportement (Mesurables),

Au niveau profond : les croyances et hypothèses fondamentales (sous-jacentes). (Kirouane & Rachedi, 2022).

**Figure 2:** Les principaux niveaux de la culture d'entreprise.



Source : Schein, cité par (Mayrhofer, 2017)

- **Les artefacts :**

Les artefacts constituent des indicateurs visibles et tangibles, facilement observables, qui aident à comprendre les niveaux profonds de la culture. Cependant, certains individus peuvent avoir des difficultés à les interpréter et à en comprendre le sens. (Autissier, Johnson, Vandangeon-Derumezet, & Vas, 2018)

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Les artefacts se divisent en trois types :

- Artefacts matériels : logo, design, bâtiments, disposition des bureaux...
  - Artefacts comportementaux : rituels, cérémonies, habitudes, sanctions, modes de communication...
  - Artefacts verbaux : histoires, jargon, surnoms, proverbes et anecdotes...
- **Les valeurs et normes de comportement :**

Selon le modèle de **Schein**, les valeurs sont liées à l'éthique et jouent un rôle important pour juger et distinguer le bien du mal. Les individus sont donc sensibles aux changements dans ces valeurs. (**Autissier, Johnson, Vandangeon-Derumezet, & Vas, 2018**)

Les normes de comportement sont l'ensemble des règles implicites qui déterminent ce qui est attendu dans différentes situations et découlent directement des valeurs.

Par exemple, le respect est une valeur de l'organisation, et la conséquence de cette valeur peut être de ne pas interrompre un collègue pendant une réunion, ce qui constitue une norme de comportement.

Ainsi, comme le précise **Mary Jo Hatch** : « les valeurs définissent ce qui a de l'importance, tandis que les normes précisent ce qui est considéré comme normal ou anormal ».

De plus, les valeurs et normes se forment avec le temps à travers les solutions que les individus appliquent dans l'organisation, solutions qui doivent être efficaces pour être adoptées. (**Autissier, Johnson, Vandangeon-Derumezet, & Vas, 2018**).

- **Les croyances et hypothèses fondamentales :**

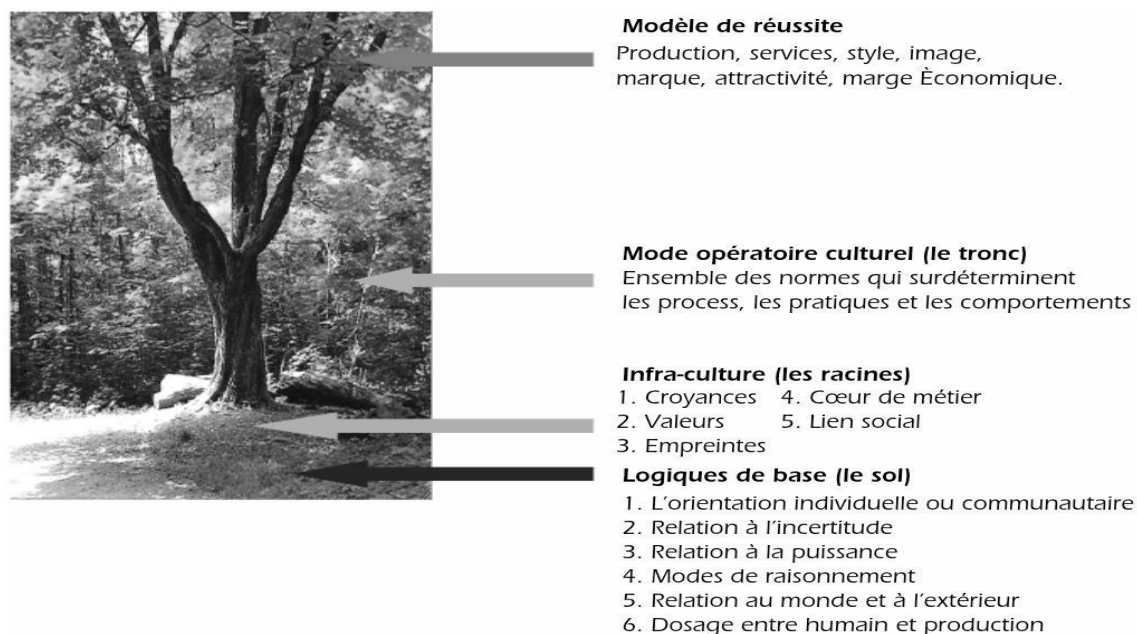
Les croyances et hypothèses représentent le cœur de la culture, car elles influencent la manière dont les individus perçoivent les événements et réfléchissent. Ainsi, **Devillard** a défini les croyances comme « des préjugés partagés par l'ensemble des membres de l'entreprise, constituant une certitude subjective, peu fondée rationnellement, affirmative et généralisant. La croyance développe ses propres justifications ». (**Devillard & Rey, 2008, p. 56**) Selon **Schein**, les hypothèses se forment à partir de solutions répétées à des problèmes spécifiques et deviennent des postulats implicites considérés comme évidents, contrairement aux valeurs et aux normes qui peuvent être discutées. Dans ce modèle, les hypothèses fondamentales soutiennent les valeurs et les normes, et ces dernières se

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

manifestent à travers les artefacts. Ainsi, ce modèle, que **Schein** compare à un iceberg, comporte deux niveaux : un niveau superficiel visible et un niveau profond caché. La partie intérieure et cachée influence directement l'extérieur : le cœur de la culture façonne la manifestation visible. E. Schein cité par (**Autissier, Johnson, Vandangeon-Derumezet, & Vas, 2018**).

Pour illustrer l'interdépendance entre les éléments visibles et invisibles, certains auteurs, en s'appuyant sur le modèle d'**Edgar Schein**, ont proposé une représentation métaphorique sous forme d'arbre pour représenter l'organisation et sa culture (voir Figure 3).

**Figure 3:** L'entreprise et sa culture tells un arbre



**Source : (Devillard & Rey, 2008)**

« Dans cette perspective, les logiques de base (le sol) et les racines (l'infra-culture) représentent le niveau profond de **Schein**. Elles se nourrissent des valeurs et des croyances pour produire le tronc (le mode opératoire culturel). Cet ensemble donne naissance aux branches et aux fruits (le modèle de réussite), qui correspondent aux artefacts visibles. Cette métaphore souligne que la sève (la vie de l'entreprise) circule des racines vers les

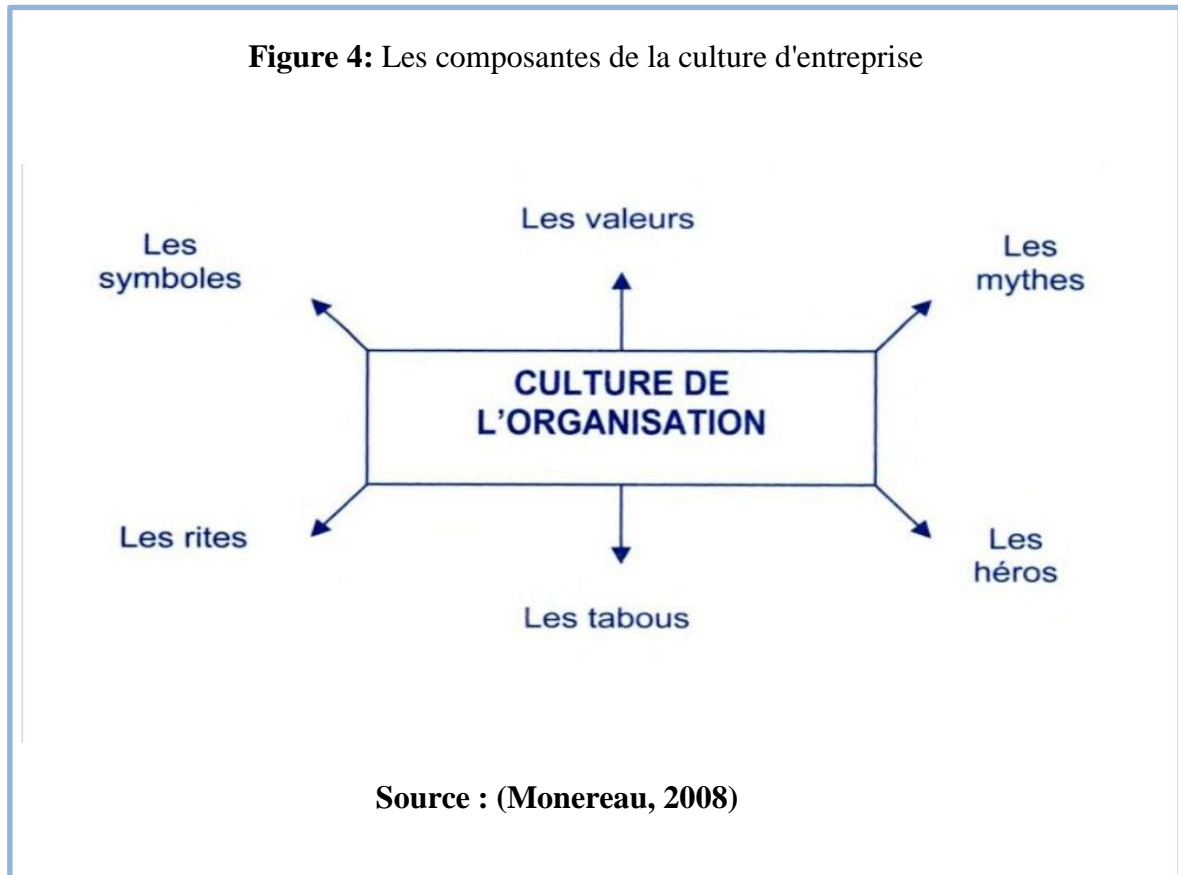
## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

sommets, démontrant que la performance visible n'est que le résultat de la solidité des fondations culturelles invisibles. » (Devillard & Rey, 2008, p. 47)

Par conséquent, la culture organisationnelle est considérée comme un facteur clé pour s'adapter à l'environnement externe et pour assurer l'harmonie interne de l'organisation. E. Schein cité par (Autissier, Johnson, Vandangeon-Derumezet, & Vas, 2018).

### 1.4- Les composantes de la culture organisationnelle

Il est difficile de parler de la culture d'entreprise sans prendre en compte ses différents niveaux, car chaque niveau contient des composantes qui expliquent comment la culture fonctionne et se manifeste. Étudier ces composantes, comme l'ont souligné Thévenet et Deal & Kennedy, permet de mieux comprendre le comportement et les pratiques au sein de l'organisation.



- 1- Les symboles :** Selon le dictionnaire Robert, un symbole est une chose ou un événement naturel à caractère figuratif, évoqué par sa forme ou sa nature. Par exemple, la colombe est un symbole de paix. Dans l'entreprise, on trouve par exemple que la taille du bureau du directeur ou le tapis sont des symboles de la position élevée du directeur. (Monereau, 2008)

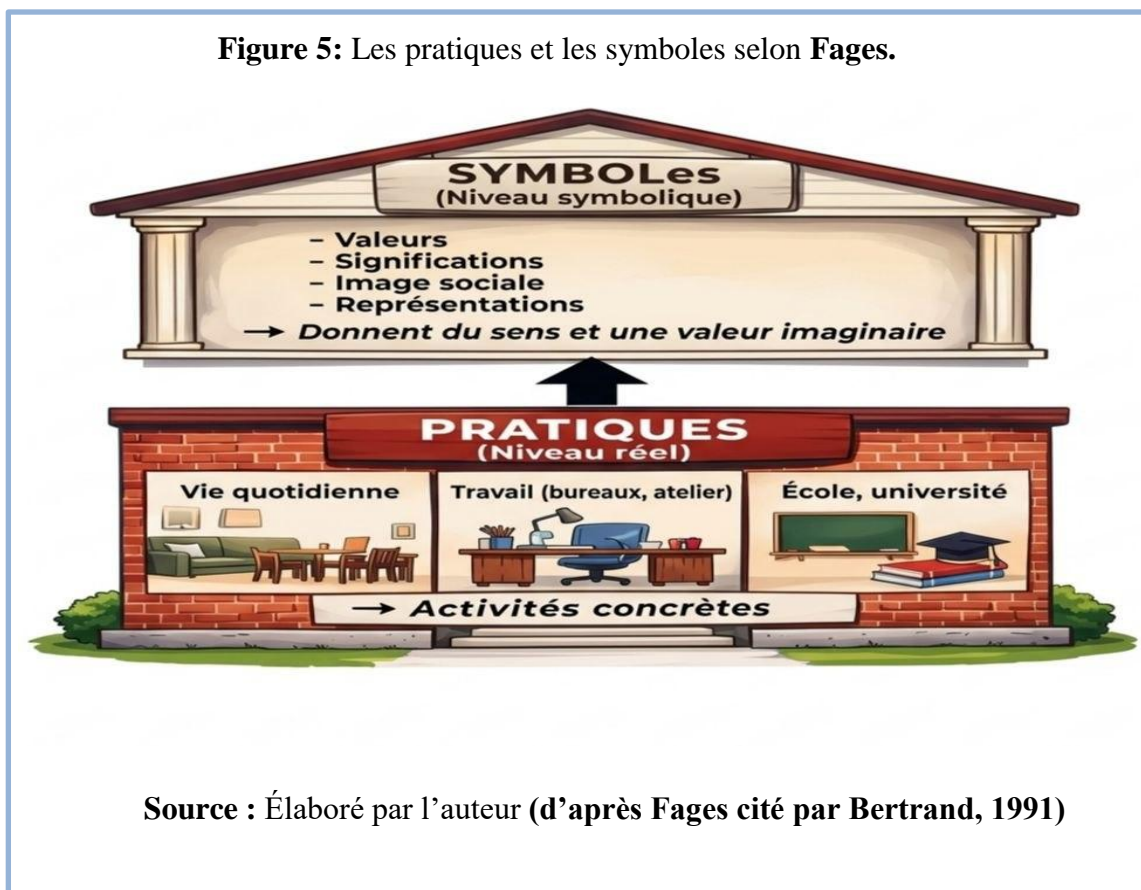
## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Selon **Fages** (1990), les pratiques quotidiennes génèrent des valeurs et leur donnent du sens. «Les pratiques tissent la vie quotidienne : maison et relations familiales ; atelier, bureau, ferme, champ et relations de travail ; école, université [...]. Les symboles, à l'étage supérieur, condensent les significations qui s'attachent aux pratiques et leur confèrent un surcroît de valeur sociale, imaginaire. » (**Bertrand, 1991, p. 121**)

Selon certains chercheurs les symboles concernent les vêtements, les logos, et s'expriment à travers les signes véhiculés par l'entreprise. Ils sont utilisés comme outil de communication, tant en interne qu'en externe. (**Amarouche & Khouni, 2018**)

Pour mieux rapprocher le concept, le schéma ci-dessous illustre certains symboles et pratiques, ainsi que les valeurs qu'ils transmettent.

**Figure 5:** Les pratiques et les symboles selon Fages.



2- **Les valeurs** : sont définies comme tout ce qui est utilisé, de manière implicite ou explicite, comme base pour orienter les choix et les actions d'un groupe donné. Ainsi les valeurs déterminent ce qui est bien et ce qui est mal, ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas, ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire. Elles

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

représentent ainsi des évidences difficiles à remettre en question par les membres de l'organisation en raison de leur habitude à les suivre. **(Bertrand, 1991)**

Certains définissent les valeurs comme l'expression de ce qui devrait être, de sorte que la valeur représente le plus haut niveau de l'état désiré et que sa mise en œuvre génère une satisfaction profonde. **Par exemple** les valeurs de **la société Générale** sont les suivantes :

« Le professionnalisme est au cœur de notre culture d'entreprise. Il est reconnu par nos clients qui nous font confiance. Nous le renforçons sans cesse par le développement de nos savoir-faire et l'échange d'expériences.

L'esprit d'équipe est notre force. Nous écoutons, dialoguons, tirons profit des différences d'analyse, cultivons la diversité des talents et des cultures au sein du groupe pour être encore plus efficaces collectivement.

L'innovation est notre état d'esprit. Jour après jour, nous saisissons les changements de notre environnement et anticipons les besoins de nos clients en inventant de nouveaux produits et services... ». **(Devillard & Rey, 2008)**

Les valeurs prennent la forme d'une profession de foi volontariste. Trois fois trois lignes, avec trois fois la même structure de texte. Un vrai jardin à la française ! On retrouve onze fois les mots « nous », « notre » ou « nos ». **(Devillard & Rey, 2008)**

Trois niveaux de valeurs peuvent être distingués **(Devillard & Rey, 2008)** :

- **Les valeurs déclarées** : ce sont les valeurs que l'entreprise affiche dans son discours et sa communication.
- **Les valeurs apparentes** : ce sont les valeurs qui peuvent être observées (Logo...).
- **Les valeurs opérantes (ou effectives)** : ce sont les valeurs qui guident réellement le fonctionnement de l'entreprise.

**3- Les mythes** : sont des histoires imaginaires, souvent de caractère populaire, dont les personnages représentent sous une forme symbolique des forces de la nature ou des aspects de la condition humaine. Selon **Lalande** (1962), le mythe est « l'exposition d'une idée ou d'une doctrine sous une forme poétique et narrative volontaire, où l'imagination a libre cours et mêle ses fantaisies aux vérités sous-jacentes ». Selon cet exposé, le réel est effacé et seuls les aspects intéressants sont

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

conservés. (**Bertrand, 1991**) et pour (**Bougchiche & Matmar, 2018, p. 76**) le mythe « est en relation avec l’histoire du fondateur et la façon avec laquelle il a pu créer son entreprise, la développer et le maintien de sa pérennité notamment à travers ses traits personnels tel que le leadership ».

**Selznick** affirme que les mythes jouent un rôle actif dans la transmission des valeurs organisationnelles entre les individus. **Peters et Waterman** (1982) ajoutent :

« Pour créer une organisation, on recourt à plusieurs techniques visant à donner un sens et un objectif à long terme au comportement quotidien. Parmi ces techniques, l’une des plus importantes est l’élaboration de mythes qui favorisent l’intégration au sein de la société. Ces mythes tentent d’exprimer, dans un langage élevé et inspiré, ce qui distingue les objectifs et les méthodes de l’organisation. Les mythes réussis ne sont jamais purement cyniques ou manipulateurs... Ils contribuent à développer un sentiment unifié de la mission collective et, ainsi, l’harmonie générale. En définitive, quelle que soit leur source, les mythes sont la pierre angulaire de l’organisation. ». (**Bertrand, 1991, p. 125–126**)

Dans ce contexte, les mythes sont des histoires, souvent imaginaires, inventées à propos d’un individu ou d’un événement, et qui influencent le comportement des individus au sein de l’organisation.

**4- Les histoires et les héros : Mitroff** (1983) définit les histoires comme un phénomène culturel observable et un outil de communication utilisé pour influencer les membres de l’organisation, que ce soit de manière positive ou négative, car elles facilitent l’intégration des individus au sein de l’organisation. Un nouvel employé a souvent besoin de ces histoires pour se faire une idée du comportement à adopter au travail. (**Potin & Coze, 2005-2006, p. 74**) défini l’histoire de l’entreprise « comme le ciment permettant de maintenir ensemble les différentes composantes de la culture d’entreprise ».

**Wilkins** (1984) indique que les histoires possèdent un pouvoir de persuasion élevé, souvent supérieur aux statistiques. Par exemple, une entreprise pourrait annoncer une nouvelle politique consistant à aider les employés en cas de besoin. Dans ce cas, la majorité des employés pourrait douter de la validité de l’annonce, sauf si quelqu’un raconte une histoire sur la façon dont un directeur a aidé personnellement un employé (« Cela s’est

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

passé l'an dernier. Robert était en difficulté. Il a eu une crise cardiaque. Sachant cela, Monique et Paul se sont occupés de lui et... »). Cette histoire aura plus de crédibilité que la politique elle-même, car les gens ont tendance à ne pas croire les données officielles. À l'inverse, une histoire peut être racontée de manière à influencer négativement la politique de l'organisation, ce qui montre l'effet important des histoires. Les héros apparaissent dans ces histoires par l'utilisation de personnages symboliques de la force, comme dans certaines histoires où l'on retrouve le terme « Hercule » (Héraclès). Hercule, héros de la mythologie gréco-romaine, est le représentant idéal de la force combative, ce qui en fait un symbole de force physique et de victoire. (Bertrand, 1991).

De même, les fondateurs de l'entreprise ou les dirigeants qui ont fortement marqué l'histoire de l'organisation peuvent être considérés comme des héros, car leurs actions et leurs valeurs sont souvent utilisées comme modèle à suivre au sein de l'entreprise. (Monereau, 2008) . Comme souligne (Hammideche, 2017) dans son article, que Mohamed MAZOUNI a été le véritable héros de Sonatrach.

**5- Les tabous :** ils sont définis comme l'ensemble des sujets et des choses que l'organisation considère comme inacceptables et qu'il ne faut pas aborder. Dans certaines entreprises, par exemple, parler de sujets religieux au sein de l'entreprise est considéré comme tabou. Les tabous et les interdits varient selon les sociétés. (Monereau, 2008)

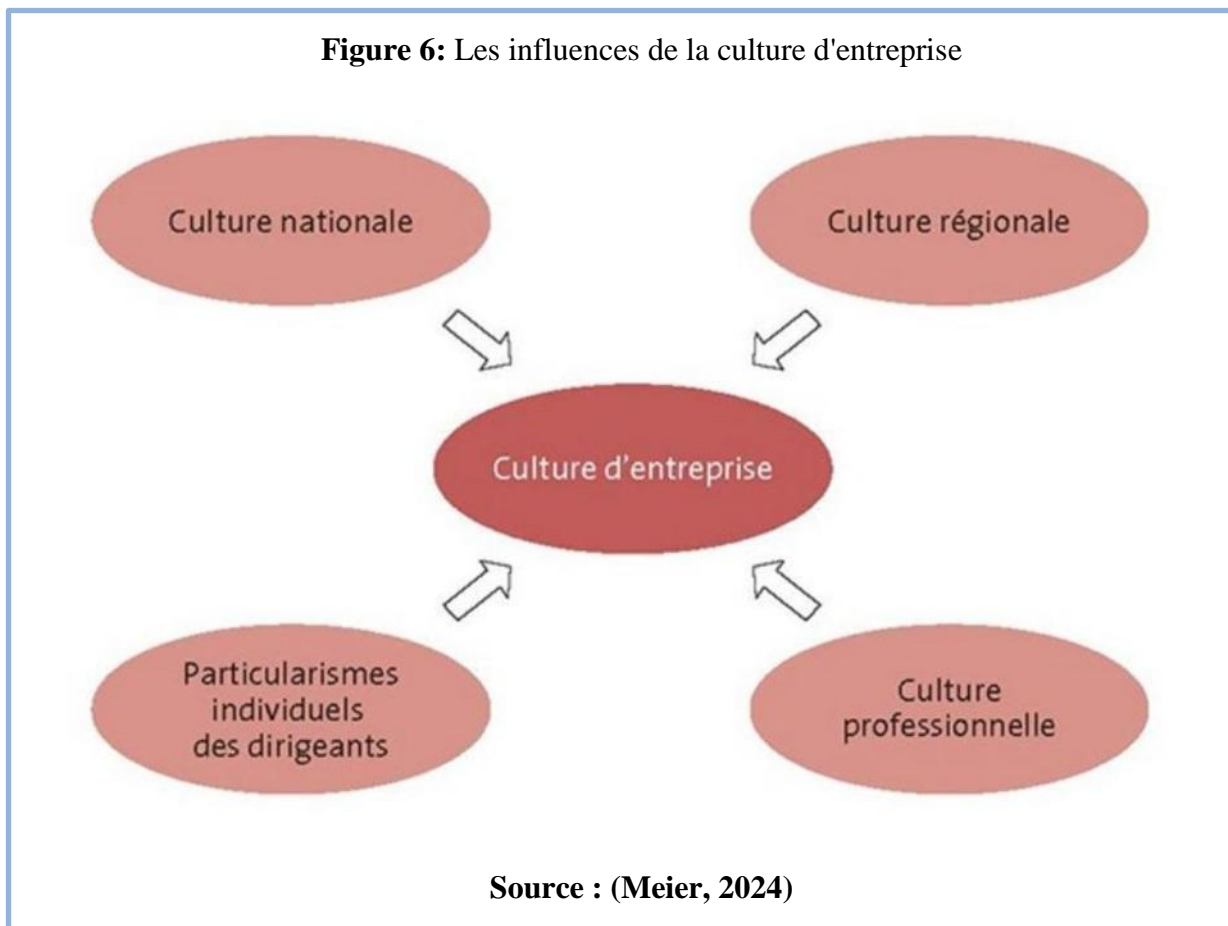
**6- Les rites et les cérémonies :** « On entend généralement par rite « l'ensemble des cérémonies du culte en usage dans une communauté religieuse ». Le mot a pris avec le temps un autre sens : « pratique réglée, invariable ; manière de faire habituelle ». (Bertrand, 1991, p. 120). Ce concept il est encore défini comme « un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus et les valeurs partagées ». (Devillard & Rey, 2008, p. 64) Le mot rite a pris en anthropologie un sens beaucoup plus nuancé (Trice et Beyer, 1984) : un ensemble d'activités planifiées, relativement élaborées et dramatiques qui consolident différentes formes d'expressions culturelles en un événement social, collectif et interactif. On pose généralement une distinction entre un rite et une cérémonie, celle-ci étant un ensemble de rites.» Par exemple, on peut citer la cérémonie de fin d'année organisée par l'École Nationale Supérieure de Management pour récompenser ses meilleurs étudiants. Elle constitue un rite typique de la vie universitaire et a lieu chaque année. Donc les cérémonies et les rites ont pour but de clarifier l'idéologie

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

de l'organisation. Comme l'a indiqué **Rohlen** (1973), une banque japonaise avait organisé une cérémonie pour ses nouveaux employés afin de transmettre une idée de l'idéologie de l'entreprise. Cette cérémonie a permis de transmettre suffisamment les valeurs de l'entreprise pour comprendre l'idéologie de l'organisation dans son ensemble. (**Bertrand, 1991**)

### 1.5- Les influences de la culture organisationnelle

Après avoir présenté les différentes composantes de la culture organisationnelle, il est nécessaire d'identifier les différentes influences qui contribuent à sa formation. En effet, ces composantes ne se développent pas soudainement, mais résultent de plusieurs facteurs qui ont participé à leur construction. Ainsi, il sera question de présenter les différents facteurs qui façonnent la culture.



#### ➤ La culture nationale :

L'État est comme un territoire regroupant un ensemble d'individus sur une superficie géographique déterminée, doté d'une autorité et d'une souveraineté. Chaque nation repose sur une histoire qui lui permet d'adopter un ensemble de règles organisant la société et

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

facilitant la vie commune, telles que la langue, le droit, les pratiques religieuses, les coutumes et les traditions. Tous ces éléments influencent la culture des entreprises. (Moalla, 2016). À titre d'exemple, la culture nationale algérienne, profondément marquée par l'histoire coloniale, influence directement les lois économiques. Cela se manifeste par l'interdiction faite aux investisseurs étrangers de devenir propriétaires des terres ; l'État privilégie plutôt le régime de la concession. Ce choix législatif reflète une volonté farouche de préserver la souveraineté nationale sur le foncier.

D'Iribarne (1989) définit la culture nationale comme suit : « Les cultures nationales [...] pèsent de tout leur poids, même là où de grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale ». Chaque pays possède ainsi sa propre culture nationale, ce qui amène les entreprises à adapter leur système de gestion, le comportement au travail, le respect de l'autorité et l'acceptation des inégalités. Selon Angué et Mayrhofer, 2010 « La culture nationale offre un cadre de compréhension, spécifique à chaque nation, qui est fonction de facteurs comme les langues, les ethnies, les croyances religieuses et les normes sociales. » (Moalla, 2016, p. 27) À titre d'exemple, la domination de la culture nationale sur la culture organisationnelle se manifeste à travers l'importance accordée à la distance hiérarchique au sein de la société algérienne. En effet, les employés éprouvent souvent des difficultés à revendiquer leur droit à la promotion ou à contester certaines décisions managériales, en raison de l'idée ancrée selon laquelle "le manager a toujours raison". Cette conviction, bien qu'implicite, est fortement présente et contribue directement à l'émergence du phénomène de plafonnement de carrière. La culture nationale possède en elle-même une identité propre, qui dépasse la somme des cultures partielles des différents groupes qui la composent. La société se construit et se reconstruit continuellement en inventant et réinventant des modes de vie humains originaux, en interaction avec les cultures régionales, ethniques et professionnelles. En effet, selon D'Iribarne (1989) « l'idée nationale est généralement (et traditionnellement) commandée par une recherche et une affirmation d'homogénéité, où il s'agit, au-delà des différences régionales, professionnelles ou individuelles, de créer une collectivité homogène, cohérente, intégrée. On comprend dès lors que l'histoire d'une nation et les différentes forces politiques et économiques d'un pays puissent exercer une influence sur la conduite des entreprises, en les inscrivant dans un ensemble des valeurs, de mythes, de rites (cérémonies, fêtes, commémorations) et de codes sociaux partagés par la grande majorité du corps social ». Laurent (1989) dit que « l'influence de la culture nationale est d'autant

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

plus grande qu'elle reste profondément ancrée dans le fonctionnement cognitif des individus et que ses particularismes évoluent à un rythme extrêmement lent, avec des changements qui peuvent prendre plusieurs générations.» (Meier, 2024).

- **La culture régionale** : se manifeste par l'ensemble des coutumes, traditions, valeurs et pratiques sociales qui caractérisent une région spécifique au sein d'un même pays. Elle reflète la diversité culturelle. (Meier, 2024).

À titre d'exemple, on peut citer l'Algérie, où les cultures diffèrent entre les habitants de la région de la Kabylie, ceux du Sud et ceux du littoral, qui varient notamment dans leur langue, leurs habitudes et leurs plats traditionnels.

Dans ce cadre, les cultures régionales font partie des éléments qui permettent de distinguer la culture de deux entreprises exerçant dans le même secteur d'activité et adoptant la même stratégie. (Maurice, 2013).

- **La culture professionnelle** : la culture professionnelle est plus large que le simple résultat de caractéristiques nationales ou géographiques ; elle reflète un passé professionnel commun qui unit les individus au sein de l'organisation. Le travail constitue un principe de socialisation pour l'individu, et les travaux de **Sainsaulieu** ont montré que l'individu forge une partie de son identité à travers le travail. Selon **Sainsaulieu** (1977), l'identité professionnelle est « la manière dont les différents groupes au travail s'identifient à leurs pairs, à leurs supérieurs et aux autres groupes ». La construction de l'identité professionnelle repose sur l'acquisition des différentes connaissances liées au métier, incluant les savoirs techniques, les valeurs, les modèles, les références, les propositions et les procédures – ce que **Peter Berger** et **Thomas Luckmann** désignent comme la socialisation secondaire. (Meier, 2024).

L'identité professionnelle se construit autour de trois dimensions fondamentales :

- La situation au travail,
  - Les relations de groupe liées aux structures hiérarchiques,
  - La perception que les individus ont de l'avenir. (Meier, 2024).
- **Les particularismes individuels des dirigeants** : selon les croyances et les valeurs transmises par **Schein** (1983), la culture de l'entreprise est influencée par la personnalité de ses dirigeants. Ceux-ci sont considérés comme des références, des

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

modèles, voire des symboles pour les employés. Chaque entrepreneur possède des valeurs qu'il cherche à réaliser et à défendre, ce qui se fait à travers l'entreprise.

Les dirigeants futurs peuvent également influencer la culture de l'entreprise. Cette influence peut être liée à une personnalité particulière ou à des qualités professionnelles correspondant aux besoins de l'entreprise. Souvent, l'entreprise est créée à partir d'une idée inspirée de l'histoire de l'organisation ou des qualités personnelles de son fondateur ou de son équipe. Le principal défi consiste à transformer cette idée en un projet concret. (Meier, 2024).

### 1.6- Les typologies de la culture organisationnelle

« L'essence d'une culture, ça n'est pas ce qui est visible à la surface, c'est la vision et l'interprétation du monde qu'un groupe d'individus a en commun, la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes et "réconcilie" ses dilemmes. » (F. Trompenaars).

En 1999, **Cameron** and **Quinn** ont proposé un modèle pour étudier la culture organisationnelle, appelé le cadre des valeurs concurrentes (OCAI). Ce modèle se base sur quatre valeurs principales qui peuvent coexister dans une organisation.

Selon ce modèle, quatre types de culture organisationnelle sont distingués, qui seront présentés comme suit :

**1- La culture hiérarchique** : indique que les règles et les procédures sont ce qui organise l'entreprise, ce qui assure sa cohésion. Elle se caractérise par la formalisation.

Dans ce type de culture, la réalisation des tâches se concentre sur l'atteinte des objectifs à long terme avec efficacité, de manière fiable, avec une organisation fluide et des coûts réduits. Cela reflète l'intérêt des dirigeants pour l'efficacité, ce qui fait de cette dernière une valeur essentielle de l'organisation, avec le respect du temps, la cohérence et l'uniformité du travail. (Abourida, 2019).

**2- La culture de marché** : Elle montre que l'entreprise est basée sur les résultats et qu'elle se concentre sur l'accomplissement du travail et l'atteinte des objectifs. Le style de travail repose sur la concurrence, et les dirigeants se caractérisent par la rigueur, la productivité et l'esprit de compétition, où tous les membres de l'organisation sont en concurrence pour atteindre les objectifs. Dans ces organisations, l'accent est mis sur la victoire, ce qui assure

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

leur cohésion. L'essentiel pour ces organisations est la réputation, la position et le succès, tandis que le long terme se concentre sur les activités concurrentielles et l'atteinte des objectifs. Les valeurs principales sont la part de marché, l'atteinte des objectifs et la rentabilité. (Abourida, 2019).

**3- La culture de clan :** Elle fait référence à un environnement de travail convivial où les dirigeants jouent le rôle de pères-guides et incarnent une figure paternelle. Les employés partagent de nombreux points communs, ce qui les fait ressembler à une seule famille.

Ces organisations se caractérisent par un haut niveau de participation grâce à un climat de communication ouvert et elles maintiennent leur cohésion par la loyauté et les traditions.

Elles attachent de l'importance à la cohésion organisationnelle et au moral des employés, et se concentrent sur les bénéfices à long terme en visant le développement des ressources humaines. Le critère de succès pour ce type d'organisation est la capacité à répondre aux besoins des clients et à prendre soin des individus. Elles encouragent également le travail en équipe et la participation. Les valeurs essentielles sont : l'engagement, la communication et le développement. (Abourida, 2019).

**4- La culture adhocratique :** Elle se caractérise par l'aventure et l'encouragement à la créativité, où les employés et les dirigeants font preuve d'esprit de risque et d'innovation dans un environnement dynamique. On croit que cette approche favorise l'innovation, l'engagement et l'expérimentation. L'objectif à long terme de cette culture est la croissance et l'acquisition de nouvelles ressources. La disponibilité de nouveaux produits ou services est également considérée comme un facteur de succès. Les résultats montrent que l'organisation encourage l'initiative individuelle et la liberté. Les valeurs essentielles sont : l'innovation, la transformation et la flexibilité. (Abourida, 2019)

En se basant sur ces définitions, il est possible de résumer les types de culture organisationnelle dans le tableau suivant :

**Tableau 1:** Les types de la culture.

Type de culture	Caractéristiques	Valeurs principales
<b>Culture hiérarchique</b>	Organisation basée sur les règles et procédures, formalisée. Réalisation des tâches efficace, fiable, fluide et à coûts réduits.	Efficacité, Respect du temps, Cohérence, Uniformité du travail.
<b>Culture de marché</b>	Organisation axée sur les résultats et la concurrence. Les dirigeants sont rigoureux, productifs et compétitifs.	Part de marché, atteinte des objectifs, rentabilité.
<b>Culture de clan</b>	Environnement convivial, dirigeants comme pères-guides, employés comme une grande famille. Haut niveau de participation et communication ouverte.	Engagement, communication et développement.
<b>Culture adhocratique</b>	Environnement dynamique et créatif. Employés et dirigeants innovants et prêts à prendre des risques.	Innovation, transformation, flexibilité.

**Source :** Adapté de Cameron & Quinn, 1999, cité dans (Abourida, 2019).

Le tableau 1 présente les typologies de **Cameron** et **Quinn** relative aux cultures organisationnelles, classées en quatre types distincts. L'analyse de ces modèles suggère que la culture d'entreprise peut être un facteur déterminant dans l'évolution de la carrière. Tandis que la culture adhocratique encourage l'innovation, la culture hiérarchique, marquée par une rigidité et un respect strict des procédures formelles, peut favoriser l'émergence du phénomène de plafond de carrière.

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Pour conclure, la culture organisationnelle impacte directement le comportement des salariés. C'est pourquoi nous allons maintenant aborder la gestion des carrières, pour comprendre comment cette culture influence leurs parcours professionnels.

### 2. La gestion des carrières

#### 2.1- La carrière et la gestion des carrières

- **La carrière :**

Selon **Cerdin** « L'étymologie du mot « carrière », carriera, signifie chemin de char (Grand Robert de la Langue Française). De nos jours, le terme carrière fait référence au métier ou à la profession qui suit certaines étapes dans une logique de progression. Aussi sont souvent associées à la carrière d'autres notions positives comme celles de progression, d'avancement, et de développement » (**Cerdin, 2015, p. 28**).

- **La gestion des carrières :** « c'est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles ». (**Zongo, 2011, p. 1**).

Par conséquent, on peut définir la gestion des carrières comme le cheminement globale de l'individu, de son entrée de l'organisation jusqu'à son départ.

- **L'importance de la gestion des carrières :**

En raison de l'augmentation des attentes des employés actuellement, les organisations sont confrontées à des difficultés pour concilier les besoins de l'entreprise et ceux des employés, à savoir : (**pierrede, 2013**)

- ✓ **Pour l'individu :**

**Sécurité de l'emploi :** obtenir un emploi stable afin de ne pas être confronté à un licenciement soudain.

**Développement et acquisition de nouvelles compétences :** grâce à l'expérience acquise au travail.

**Sentiment d'appartenance :** se sentir partie intégrante de l'organisation.

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

**Satisfaction des besoins fondamentaux** : tels que la reconnaissance, l'estime, le pouvoir et l'influence.

**Réalisation de soi** : utiliser ses tâches et compétences pour contribuer au succès de l'organisation.

✓ **Pour l'entreprise** :

**Développement de ses ressources humaines** : investir dans les employés et veiller à leur développement pour améliorer la performance de l'organisation.

**Flexibilité** : capacité à s'adapter aux différents changements imprévus.

**Planification à long terme des ressources humaines.**

**Motivation des employés** : afin de garantir l'atteinte des objectifs de l'entreprise ainsi que ceux des employés.

Dans une autre sorte (**GUERRIN et WILS, 1993**) résume l'importance de la gestion des carrières dans le tableau suivant :

**Tableau 2** : L'importance de la gestion des carrières

Pour les individus	Pour l'organisation
- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.	- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose;
- Pouvoir développer leurs compétences ;	- Améliorer sa flexibilité;
- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ;	- Mettre en place une relève de qualité;
- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.) ;	- Renforcer sa culture ;
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

**Source** : (GUERRIN et WILS, 1998) cité par (**Belkhadem & Kenoud, 2019**)

### 2.2- La gestion des carrières et la gestion des ressources humaines

Selon **Wils** et **Guérin**, la gestion des carrières est un élément important de la gestion des ressources humaines, car il contribue à : (**CERDIN, 2000**)

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

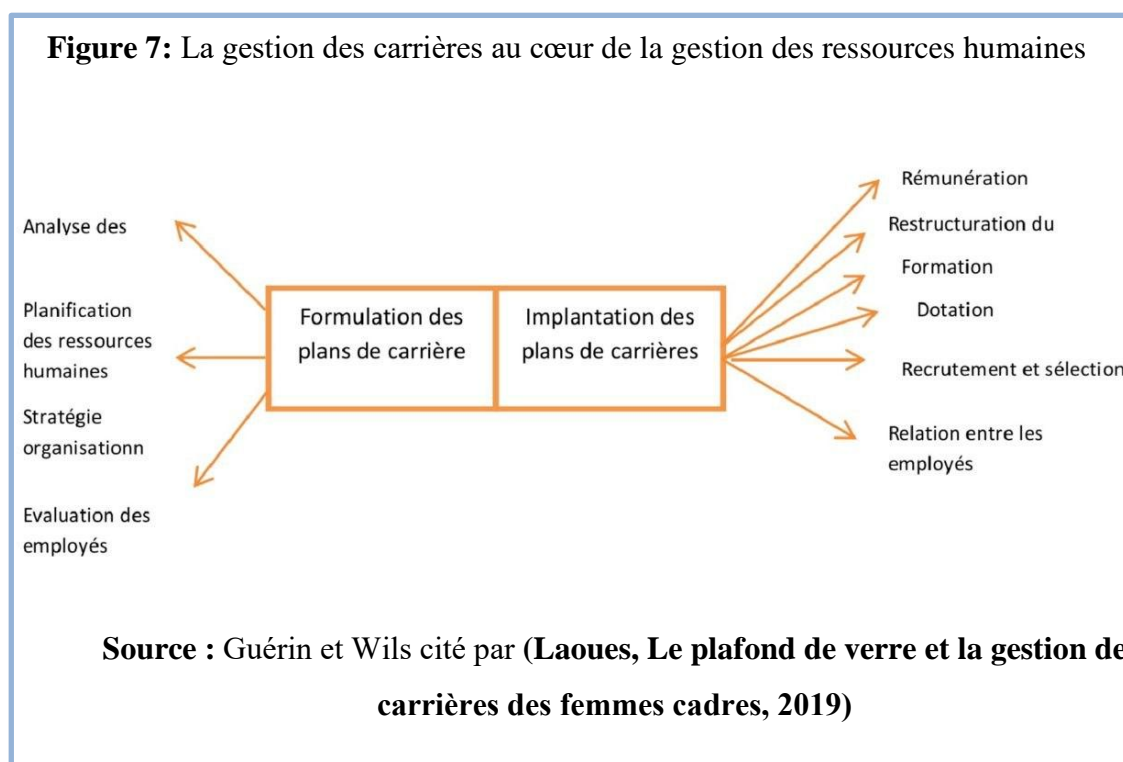
### ➤ L'approche consensuelle :

Elle vise à assurer un équilibre entre les intérêts de l'organisation et ceux des salariés, en répondant à leurs différents besoins. Elle permet aux employeurs de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, compétente et dotée de bonnes compétences, et offre aux salariés un environnement de travail positif et motivant ainsi qu'une rémunération qui couvre leurs différents besoins.

### ➤ L'approche intégrée :

Elle vise à assurer la cohérence interne entre les systèmes de gestion des ressources humaines et la cohérence externe avec la stratégie de l'organisation.

Pour illustrer l'importance qu'occupe la gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines, (voir la figure 7)



La figure ci-dessus montre que la gestion des parcours professionnels fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Par exemple, la gestion des ressources humaines élabore les plans de parcours professionnel, ce qui implique la détermination des besoins et des exigences de chaque poste, la planification des ressources humaines, etc.

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Quant à la mise en œuvre, elle repose sur un ensemble d'activités telles que la formation et le recrutement.

### 2.3- La gestion des carrières et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC »

« La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le préparer. » Cette maxime, souvent attribuée au management stratégique, résume parfaitement l'esprit de la GPEC ».

« La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences désignée par l'acronyme GPEC est une démarche de planification stratégique des ressources humaines qui vise à anticiper les évolutions qualitatives et quantitatives des emplois et des compétences d'une organisation, en cohérence avec sa stratégie globale. Elle cherche à réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins futurs en ressources humaines et les ressources disponibles, en mobilisant un ensemble d'outils et de processus : recrutement, formation, mobilité interne, reconversion et fidélisation des talents ». (Mouffouk, 2026, p. 10)

Selon M. Parlier et P. Gilbert la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est « une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétence) » (IACONO, 2008, p. 48)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est considérée comme la boussole qui guide les parcours professionnels au sein de l'entreprise. Elle est apparue dans les années 1980 suite aux chocs pétroliers, suivis directement par une période d'austérité. En adoptant une approche quantitative du recrutement (recrutement aléatoire visant uniquement à pourvoir les postes vacants), les entreprises ont été contraintes de licencier un grand nombre de salariés. C'est dans ce contexte que la GPEC est apparue comme un outil visant à créer un équilibre entre la quantité et la qualité (entre l'individu et l'entreprise), en prévoyant les besoins de l'entreprise en termes de quantité (nombre) et de qualité (compétences et savoir-faire nécessaires). L'idée de la GPEC est la suivante : "au lieu de licencier les salariés, pourquoi ne pas planifier à l'avance et les former pour qu'ils s'adaptent aux différents changements pouvant affecter l'organisation ?" (IACONO, 2008)

Ainsi, la relation entre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la gestion des carrière est complémentaire : la première agit au niveau stratégique en

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

définissant les besoins futurs, tandis que la seconde se situe au niveau opérationnel, en se concentrant sur les salariés actuels et en établissant un plan pour leur parcours incluant recrutement, formation, mobilité ou promotion. Aucune de ces deux gestions ne peut être négligée, chacune ayant son importance dans l'entreprise. (IACONO, 2008)

En somme, la GPEC revêt une importance capitale dans la gestion des ressources humaines, car elle garantit la fluidité des parcours professionnels. Elle peut ainsi être considérée comme un levier organisationnel majeur parmi les pratiques de GRH visant à atténuer, voire à prévenir, le phénomène de plafonnement de carrière.

### 2.4- Développement de carrière

L'évolution des carrières est le résultat d'une mobilité qui ne se limite pas à une simple ascension hiérarchique. Selon le modèle de **Schein**, cette mobilité revêt trois dimensions fondamentales : (CERDIN, 2000)

**La mobilité verticale :** Elle consiste en le passage d'un poste de niveau N à un poste de niveau supérieur N+1. Elle est communément appelée promotion.

**La mobilité horizontale :** Le collaborateur passe d'un poste à un autre tout en maintenant le même niveau hiérarchique. Par exemple, passer du département de la Formation au département du Recrutement.

**La mobilité latérale (radiale) :** Elle exprime un pouvoir informel et traduit le degré de proximité du collaborateur avec le noyau décisionnel de l'organisation, indépendamment de son rang hiérarchique.

#### ▪ La filière promotionnelle :

Elle se traduit par la trajectoire d'un collaborateur qui occupe successivement plusieurs postes de même niveau avant d'accéder à une promotion verticale. Ce cheminement permet à l'individu d'acquérir des expériences diversifiées et polyvalentes. (CERDIN, 2000)

#### La mobilité géographique :

Elle se divise en mobilité intra-organisationnelle (interne) et mobilité inter-organisationnelle. Elle se manifeste sous deux formes : (CERDIN, 2000)

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- **La mobilité nationale** : Elle consiste en un transfert entre les différentes filiales ou établissements de l'entreprise au sein d'une même ville ou dans une autre région du pays. (CERDIN, 2000)
- **La mobilité internationale** : Elle prend plusieurs formes adaptées aux besoins humains et organisationnels :
  - **Les missions de courte durée** : (inférieures à un an).
  - **L'Eurocommuting (Travail transfrontalier)** : Dans le cas où le collaborateur réside dans un pays et travaille dans un autre. (CERDIN, 2000)
  - **L'expatriation** : Une mobilité internationale temporaire (d'une durée moyenne de 3 ans) visant à combler un déficit de compétences locales. (CERDIN, 2000)

### Carrière à double échelle :

Cette approche s'adresse spécifiquement aux employés techniques qui sont passionnés par leur cœur de métier. Imposer une promotion à un poste de manager peut, dans leur cas, générer de l'insatisfaction. C'est ainsi qu'est né ce principe qui valorise de manière équivalente les contributions managériales et techniques. Grâce à ce système, les experts techniques peuvent évoluer vers des rôles de consultants. Dans cette configuration, le manager et le consultant bénéficient d'une rémunération identique. (CERDIN, 2000)

Par ailleurs, il convient de distinguer **la mobilité volontaire**, initiée à la demande de l'employé, de **la mobilité subie**, imposée par l'entreprise. Cette dernière option se solde souvent par un échec, en raison de l'absence de motivation chez le collaborateur à qui le changement a été imposé. (CERDIN, 2000)

Dans un autre sort **Jean Peretti** a divisé la mobilité en :

**Mobilité Verticale (Vers le Haut)** : « Changement d'emploi d'un niveau de responsabilité à un autre niveau supérieur ».

**Mobilité Verticale (Vers le Bas)** : « C'est la rétrogradation ou la dégradation dans la hiérarchie (Promotion accordée non concluante, Réorganisation de l'organigramme...) ».

**Mobilité Horizontale** : « Changement d'emploi dans un même niveau de responsabilité (Insuffisance de compétences, Disparition du poste...) ».

**Mobilité géographique** : « Changement de la ville, la région, ou le pays ».

**Mobilité fonctionnelle** : « Changement de métier (fonction), ce qui implique l'apprentissage des nouvelles compétences » (**peretti , 2007**)

### 2.5- Les ancres de carrière

Selon **Schein**, l'ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère comme essentiel et non négociable dans sa vie professionnelle. C'est la force motrice qui oriente et contraint ses décisions majeures ; c'est l'élément auquel il ne renoncerait jamais face à un dilemme de carrière.

L'ancre se compose de trois éléments fondamentaux :

**Les talents et capacités** : Ce que l'individu sait et aime faire.

**Les motifs et besoins** : Ce qu'il cherche réellement à accomplir.

**Les attitudes et valeurs** : Ce en quoi il croit et ce qu'il juge correct. (**CERDIN, 2000**)

#### ➤ Les Huit Ancres de Carrière d'Edgar Schein :

1. **La compétence technique / fonctionnelle** : L'individu vise l'expertise dans son domaine. Il cherche la reconnaissance de ses pairs et s'épanouit face à des défis techniques complexes.
2. **La compétence managériale globale** : L'objectif est d'atteindre des postes de direction. Ici, le management est vu comme une compétence en soi, nécessitant trois aptitudes : analytique, interpersonnelle (influence) et émotionnelle (résistance au stress).
- 1- **L'autonomie / indépendance** : L'individu cherche à se libérer des contraintes organisationnelles pour travailler selon ses propres conditions et règles.
- 2- **La sécurité / stabilité** : La priorité est la tranquillité d'esprit, tant professionnelle que financière. L'accent est mis sur la pérennité de l'emploi, le salaire garanti et une bonne retraite.
- 3- **La créativité entrepreneuriale** : Elle concerne ceux qui veulent bâtir quelque chose de nouveau (entreprise, produit ou service). Leur succès se mesure à leur capacité de création.
- 4- **Le dévouement à une cause** : Travailler pour servir des valeurs supérieures. Le choix du métier (comme médecin ou enseignant) est dicté par le sens et l'aide aux autres plutôt que par l'argent.

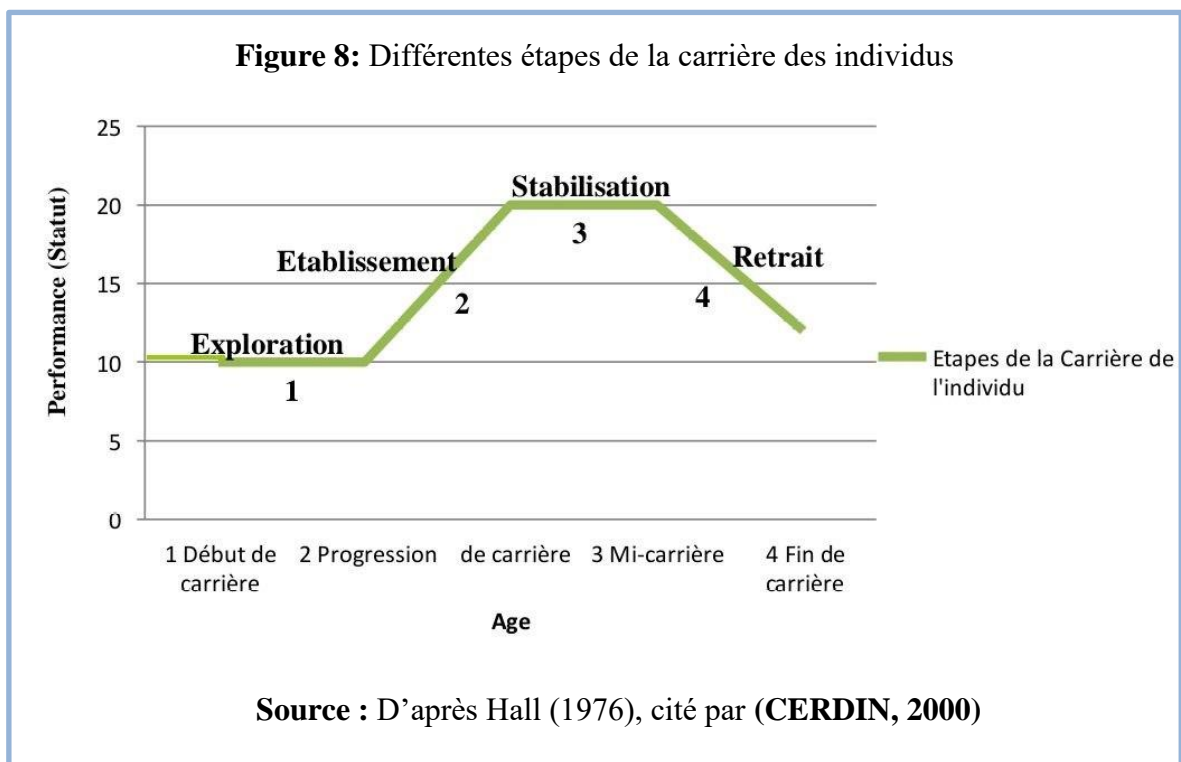
## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

- 5- **Le défi pur** : L'individu définit sa réussite par la compétition et la résolution de problèmes apparemment insolubles ou le dépassement d'obstacles difficiles.
- 6- **Le style de vie** : L'objectif est l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'individu cherche à intégrer ses besoins personnels (travail à domicile, horaires flexibles) à sa carrière. (Schein, 1990)

Dans cette perspective, les ancrs de carrière reflètent l'ensemble des valeurs, des principes et des aptitudes qui guident le choix professionnel des individus.

### 2.6- Stade de vie de la carrière

Il existe plusieurs classifications des étapes du cycle de carrière. Nous citerons en premier lieu le modèle de Hall, qui se concentre sur la perception personnelle et divise la carrière en quatre étapes (voir Figure 8) :



1. **La période d'exploration** : Elle se situe au début du parcours professionnel, où les individus commencent à expérimenter plusieurs options de carrière pour découvrir leurs orientations et penchants. (CERDIN, 2000)
2. **L'établissement et l'avancement** : Ici, le succès professionnel se définit à travers les mouvements organisationnels tels que la promotion et le transfert. (CERDIN, 2000)

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

3. **La croissance, le maintien ou la stagnation** : Cette période représente le milieu de carrière "mi- carrière". À ce stade, soit l'individu souhaite progresser et continuer au sein de l'organisation, soit il préfère se maintenir dans son poste actuel. Quant à la stagnation, elle peut toucher l'employé s'il atteint son potentiel maximal ou si l'organisation ne présente pas d'opportunités de promotion. (CERDIN, 2000)
4. **La période de détachement graduel** : Ici, l'individu commence à se désengager progressivement de sa carrière, soit de manière "forcée" en raison du progrès technique, soit "volontairement" par la retraite. C'est, en résumé, ce qu'illustre-la figure 8. (CERDIN, 2000)

Par ailleurs, nous trouvons un autre modèle, celui de Schein, qui a limité le parcours à dix étapes, à savoir : (Schein, 1990)

- 1- **La phase de croissance, d'imagination et d'exploration** : Elle commence de l'enfance jusqu'à l'adolescence, où l'enfant construit ses propres images imaginaires des métiers.
- 2- **La phase d'éducation et de formation** : Elle débute avec les études universitaires et la formation professionnelle qui l'aident à acquérir les compétences de base.
- 3- **L'entrée dans le monde du travail** : La recherche d'un premier emploi et le choc avec la réalité du terrain.
- 4- **La formation de base et la socialisation** : C'est la période d'adaptation aux règles des entreprises suite à la compréhension de la culture dominante.
- 5- **L'acquisition de l'appartenance** : C'est le résultat de l'intégration de l'employé dans son établissement.
- 6- **L'obtention de la titularisation et de l'appartenance permanente** : C'est l'étape de la stabilité (le recrutement définitif) et l'obtention d'un contrat permanent.
- 7- **La crise de milieu de carrière et la réévaluation** : Une étape sensible qui arrive souvent entre 35 et 45 ans ; le travailleur commence à se demander si c'est vraiment ce qu'il veut.
- 8- **La phase de maintien du rythme, de sa récupération ou de la stabilité** : Ici, soit l'employé continue de progresser, soit il arrive à "l'étape du plateau" où son rendement se stabilise.
- 9- **Le désengagement ou le retrait progressif** : C'est là que commence la préparation psychologique de la personne pour laisser son travail et réduire ses responsabilités.
- 10- **La retraite** : C'est la sortie finale de la vie professionnelle.

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

En définitive, malgré les efforts déployés par la gestion des ressources humaines pour assurer la continuité des parcours professionnels des employés, ce processus peut se heurter au phénomène du **plafonnement de carrière**. Si la gestion des carrières vise l'ascension et le développement, **le plafonnement de carrière** représente, quant à lui, un point d'arrêt dans ce parcours, ce qui justifie la nécessité de l'étudier de manière approfondie.

### 3. Plafond de carrière

#### 3.1- Le plafond de carrière

Selon **Warren Ference** et **Stoner**, le plafonnement de carrière est défini comme « le point de carrière où la probabilité de promotion hiérarchique est très faible » (**Ference, Stoner, & Warren, 1977, p. 4**). **JM Perreti** décrit la situation de plafonnement comme « Un salarié se trouve en situation de plateau de carrière lorsque dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées ». (**Laoues, 2019, p. 40**)

**Tremblay** (1991) définit donc le plafonnement comme « une étape de carrière, temporaire ou permanente, où il devient de plus en plus difficile, sinon improbable, pour un individu d'obtenir une promotion, une mutation, et même un accroissement de responsabilités, suite à un jugement porté par les décideurs de l'organisation ou par lui-même ». (**Innocent, Le plafonnement de carrière : source de stress au travail, 2024, p. 93**)

Le plafonnement de carrière peut être défini comme l'étape ou le parcours professionnel d'un employé cesse d'évoluer, de sorte que les opportunités de promotion ou de mobilité deviennent faible ou inexistantes.

#### 3.2- Les types de plafonnement de carrière

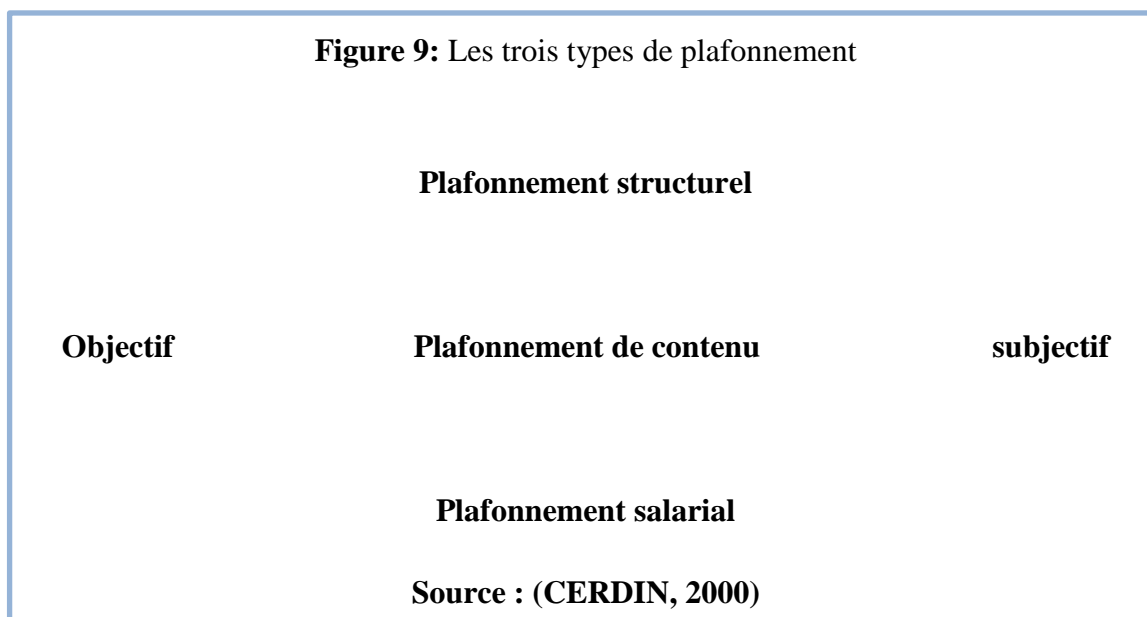
Le plafonnement de carrière n'est pas un phénomène uniforme ; donc il est possible de les classifies en trois types :

**Le plafonnement structurel,**

**Le plafonnement de contenu,**

**Le plafonnement matériel (salaire).**

**Figure 9:** Les trois types de plafonnement



Au cours de son parcours professionnel, chaque employé peut atteindre une étape où son évolution s'arrête. Ce phénomène est appelé "plafonnement" ou "plateau de carrière". La différence entre les deux est que le "plafonnement" signifie que la personne a atteint la limite ultime dans l'entreprise, tandis que le "plateau de carrière" est souvent considéré comme une phase temporaire. Par conséquent, les types de plafonnement seront présentés ci-dessous : (selon la figure 9)

### **1. Le plafonnement structurel :**

Ce type est lié à la structure organisationnelle de l'entreprise. L'employé ne trouve plus de poste supérieur vacant pour évoluer, ou bien il n'a pas obtenu de promotion depuis longtemps, ce qui rend ses chances de progression presque impossibles. **(CERDIN, 2000)**

### **2. Le plafonnement de contenu :**

Il touche les personnes qui connaissent tout de leur travail et finissent par s'ennuyer à cause de la routine. Ils maîtrisent chaque détail de leurs tâches au point que cela devient lassant. Ce plafond est subjectif car il est lié à l'état psychologique de l'employé. **(CERDIN, 2000)**

### **3. Le plafonnement matériel (salaire) :**

Il correspond au moment où le salaire atteint le niveau maximum possible dans la grille salariale, de sorte qu'il ne peut plus être augmenté. **(CERDIN, 2000)**

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

### La mesure du plafonnement de carrière :

- **La mesure objective** : Elle se base sur des données chiffrées, notamment en calculant le nombre d'années passées par l'employé dans le même poste sans obtenir de promotion.
- **La mesure subjective** : Elle correspond au ressenti interne de l'employé, lorsque celui-ci perçoit que ses chances d'évolution professionnelle sont devenues nulles ou quasi impossibles. (CERDIN, 2000)

### 3.3- Modèles de plafonnement

Pour comprendre le phénomène de plafonnement, le modèle de **Ference, Stoner** et **Warren** a été adopté, puisqu'il classe les situations managériales selon deux dimensions :

**Le potentiel** : C'est la capacité de l'individu à évoluer.

**La performance** : Ce sont les différents résultats réalisés par l'employé. (Kartochian, 2025)

**Tableau 3:** Modèle de carrière de **Ference**

Performance	Potentiel	
	Faible (plafonné)	Elevé (non plafonné)
Faible	Branche mortes	Espoirs
Forte	Piliers	Etoiles

Source : Ference (1977) cité par (Kartochian, 2025)

### Analyse du tableau :

Le tableau clarifie les profils suivants :

**Les Étoiles** : Ce sont des personnes ayant une performance élevée et un fort potentiel. Ils ne sont pas limités par un plafond ; ils représentent l'élite de l'entreprise et ses futurs dirigeants. Leur plus grand risque est de se transformer en "piliers".

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

**Les Espoirs (ou Réserves) :** Ce sont des personnes à fort potentiel mais dont la performance est encore faible. Ils ont besoin d'apprendre davantage, et dès qu'ils atteignent la performance requise, ils deviennent des "étoiles".

**Les Piliers (ou Rocs) :** On y trouve des personnes avec une performance élevée mais un faible potentiel. Ils ont atteint leur plafond professionnel. C'est la catégorie la plus nombreuse dans les organisations à cause de l'aplatissement des structures.

**Les Branches mortes :** Ce sont les plus dangereux car leur performance est faible et leur potentiel est limité. Ils n'ont plus de désir de travailler et peuvent transmettre leur énergie négative au reste des employés.

Ces différentes classifications permettent à l'entreprise de dresser une cartographie des parcours de ses employés afin de faciliter leur gestion. (CERDIN, 2000)

### 3.4- Causes et symptômes de plafonnement de carrière

#### 3.4.1 : Les causes de plafonnement

Il existe plusieurs facteurs à l'origine du plafonnement professionnel, que l'on peut classer comme suit :

##### 1. Les causes organisationnelles :

Ce sont des facteurs liés à l'entreprise elle-même. Le parcours professionnel est directement influencé par les opportunités offertes par l'organisation. Ainsi, les causes structurelles sont responsables de l'atteinte du plafond de promotion en raison de l'absence de postes supérieurs vacants. Le plafonnement n'est donc pas un événement aléatoire, mais il est étroitement lié à la taille de l'entreprise, au type d'organisation et aux stratégies de gestion des ressources humaines. À ce titre, les études de Tremblay (1991) confirment que la réduction des structures administratives (le dégraissage) mène inévitablement à une diminution des chances de promotion. (Innocent , Le plafonnement de carrière: un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises, 2014)

##### 2. Les causes personnelles (L'âge et le genre) :

Ce sont des facteurs intrinsèques liés à l'individu lui-même.

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

**Concernant l'âge :** On distingue une détérioration objective (capacités physiques) et une détérioration subjective (la perception que l'employé a de lui-même).

**Concernant le genre :** Les études indiquent que le parcours professionnel des femmes est souvent plus lent que celui des hommes, ce qui provoque chez elles ce que l'on appelle le "Plafond de verre". De plus, la réputation professionnelle joue un rôle majeur dans l'apparition ou l'évitement de cet état de stagnation. **(Innocent , Le plafonnement de carrière: un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises, 2014)**

### **Le capital humain et la formation :**

L'investissement dans le savoir doit être défini selon les besoins de l'entreprise pour être bénéfique à l'employé au moment opportun. C'est ici qu'intervient la théorie de **Becker** (1964) sur le Capital Humain, qui explique que la connaissance est de deux types :

- **Connaissance générale :** Elle permet la mobilité entre les entreprises car elle est sollicitée partout.
- **Connaissance spécifique :** Elle est liée à une seule organisation.

Les individus ayant acquis des connaissances spécifiques dans une entreprise puis ayant changé d'employeur se retrouvent dans une situation où leur savoir acquis précédemment ne leur donne pas droit à une promotion interne s'il n'est pas conforme aux critères de la nouvelle société. Par ailleurs, le manque de formation peut mener au plafonnement. En cas de changement des méthodes de travail ou du contenu du poste sans formation d'accompagnement, l'employé se retrouve en situation de "Plafond de contenu". Enfin, les employés qui ressentent un blocage dans leur carrière tendent à manifester des comportements négatifs pouvant influencer leurs collègues et impacter lourdement la performance et la loyauté envers l'organisation. **(Innocent , Le plafonnement de carrière: un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises, 2014)**

**AMHERDT** (1999), résume les cause de plafonnement comme suit : « Les personnes qui plafonnent sont les plus âgés avec le moins de qualification et moins scolarisé. Ils cherchent à avoir plus de temps libre au travail et ne sont pas impliqués plus que les tâches officielles. Ils ont trouvé une zone de confort, ils ne cherchent pas de

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

développement, ils cherchent à perfectionner le travail, le réseau et cela en vus du manque de support au travail et des ressources limités ». (Saci, 2019, p. 42)

### 3.4.2 : Les symptômes de plafonnement de carrière

Selon AMHERDT (1999), les symptômes de plafonnement sont les suivantes :

«- Lorsque le salaire n'a pas bougé depuis longtemps.

- Lorsque les collègues plus jeunes que nous occupent le même poste que nous.

- Lorsque des collègues plus jeunes que nous ont des connaissances plus actualisées que nous.

- Lorsque les tâches sont répétitives (répéter toujours la même chose/ pas de prise de décision, pas de réunion, pas de prise d'avis).

- Sentir une certaine démotivation et détester le travail. ». (Saci, 2019, p. 43)

### 3.5- Conséquences de plafonnement de la carrière

#### 1. Les conséquences sur l'organisation :

Le plafonnement de carrière impacte directement la dynamique de l'entreprise :

**Le déclin de l'engagement organisationnel :** L'employé qui sent que son parcours est à l'arrêt commence à remettre en question sa loyauté envers l'organisation, ce qui influe négativement sur son implication.

**La baisse de la performance :** Les collaborateurs "plafonnés" perdent souvent leur passion pour le travail. Ils fournissent alors une performance moindre par rapport à leurs collègues qui perçoivent encore des perspectives d'évolution.

**L'augmentation de l'absentéisme et du turnover :** Le manque d'engagement se traduit par des absences répétées ou par un désir croissant de démissionner (recherche d'opportunités ailleurs). (Innocent , **Le plafonnement de carrière: un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises, 2014**)

#### 2. Les conséquences sur l'individu (Le salarié) :

Le plafonnement touche l'aspect psychologique

## REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

**La satisfaction au travail :** Un sentiment de frustration s'installe suite à la stagnation des augmentations salariales.

**La perte des symboles de succès :** Le salarié plafonné a l'impression de ne plus réussir ou de ne plus être "désiré" par l'institution. Il ressent également une perte de pouvoir et d'autorité, ainsi qu'un manque de reconnaissance de la part de ses collègues, ce qui accentue son découragement.

**Le stress et la tension :** Cela affecte la santé mentale et physique de l'employé. Il peut devenir hostile ou chercher constamment à se retirer (isolement).

**La perte de confiance en soi :** À force de stagner, il finit par croire qu'il n'est plus capable d'évoluer ou d'apprendre.

**Le sentiment de routine et d'ennui :** Cela touche particulièrement les cadres seniors qui ne trouvent plus de défi stimulant dans leur quotidien. **(Innocent , Le plafonnement de carrière: un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises, 2014)**

### 3.6- Réaction différentes par rapport au plafonnement

Beaucoup de gens lient le plafonnement de carrière au « Principe de Peter », qui stipule que : « l'employé est promu jusqu'à ce qu'il atteigne son niveau d'incompétence », il reste alors bloqué dans son poste sans pouvoir progresser.

Aujourd'hui, avec le changement de taille des organisations dues à la réduction des effectifs et à la restructuration, les opportunités de promotion sont devenues rares. Ainsi, l'employé se retrouve rapidement au sommet de son parcours et se sent désormais « coincé ». **(CERDIN, 2000)**

Selon la matrice de **Kaye** sur les types d'employés plafonnés, on trouve :

Action des organisations	Action des salaires	
	Élevée	Faible

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Élevée	Plafonnés productifs	Plafonnés heureux
Faible	Partiellement plafonnés	Plafonnés passifs

**Tableau 4:** Typologies des plafonnements de carrière/ Action des organisations et des salaires

**Source :** Kaye (1989), P60 cité par (CERDIN, 2000)

**1- Les plafonnés productifs :** Ils sont considérés comme les piliers de l'entreprise. Ils ne se rendent pas encore compte qu'ils ont atteint le plafond, donc ils restent productifs car leur travail est valorisé et ils y trouvent du plaisir. (CERDIN, 2000)

(Tremblay, 1992), montre « qu'ils ne savent pas qu'ils sont en situation de plafonnement, ils sont productifs vus leurs contributions au travail malgré qu'ils ont atteint le sommet ».

**2- Les salariés partiellement plafonnés :** Ils ne sentent pas qu'ils sont à la fin de leur parcours car ils sont traités comme des experts. Grâce à la reconnaissance qu'ils reçoivent, ils restent motivés. L'entreprise apprécie leur travail car elle n'investit pas dans le développement de leur carrière future. (CERDIN, 2000)

« Ils sont experts dans le travail et tout le monde reconnaît ça du coup, ils ne sentent pas qu'ils sont plafonnés, et l'organisation n'investit pas pour eux afin qu'ils se développent ». (Tremblay, 1992)

**3- Les plafonnés heureux :** Ils sont totalement satisfaits de leur poste actuel et ne demandent aucune promotion, sous le slogan « laissez-moi tranquille ». Le plafonnement ici est un choix volontaire. (CERDIN, 2000)

« Ils sont heureux et ça leurs fait plaisir le fait de savoir qu'ils sont en situation de plafonnement et l'organisation est satisfaite de leurs maîtrise et contributions au travail, donc c'est un plafonnement volontaire». (Tremblay, 1992)

**4- Les plafonnés passifs :** Ils sont mécontents de leurs postes et de leurs fonctions. Ils vivent dans un état d'inertie et peuvent souffrir de dépression, surtout qu'ils n'ont pas changé de poste depuis très longtemps. On les appelle le « bois mort ». (CERDIN, 2000)

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

« Ils sont insatisfait de leurs situations de plafonnement et le fait qu'ils stagnent dans le même poste pour une longue période sans aucune évolution, et ils sont moins productifs car ils détestent leurs entourages ». (Tremblay, 1992)

En somme, la compréhension du phénomène du plafond de carrière demeure incomplète tant qu'elle n'est pas corrélée à la culture organisationnelle, laquelle définit l'environnement institutionnel au sein duquel interagissent les individus.

### 4. La culture organisationnelle et le plafonnement des carrières

#### 4.1- Les types de la culture organisationnelle et leur relation avec le plafond de carrière

La culture organisationnelle se divise en quatre types selon le modèle de (Cameron et Quinn 2006, P35), ou que chaque type possède des caractéristiques qui le distinguent des autres, ce qui influence les comportements des employés.

##### La culture hiérarchique :

C'est une culture gouvernée par des règles et des procédures strictes. Elle est considérée comme l'une des cultures les plus influentes sur les employés, car elle unifie leurs comportements en raison de l'importance accordée aux valeurs et aux règles. Cependant, elle peut affecter la carrière professionnelle des travailleurs en conduisant à ce qu'on appelle le plafond de carrière, car elle se base sur l'ancienneté dans la promotion, ce qui accélère l'atteinte de ce plafond. (Beauchamp, 1993)

##### La culture de marché :

C'est une culture orientée vers les résultats et l'atteinte des objectifs, ce qui place les employés dans une compétition permanente pour réaliser les objectifs fixés. Elle accorde une grande importance à sa position sur le marché et cherche constamment à l'améliorer. Toutefois, elle peut contribuer au sentiment d'épuisement professionnel et au plafond de carrière, même si elle peut aider certains employés à échapper à la stagnation professionnelle. (Romain, 2023)

##### La culture de clan :

Elle est également appelée culture paternaliste. C'est une culture qui met l'accent sur le travail en équipe et accorde une grande importance aux employés, qui ressentent un

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

sentiment d'appartenance et de reconnaissance. Cela réduit le sentiment de plafond de carrière grâce au soutien constant apporté aux employés. (**Abourida, 2019**)

### **La culture adhocratique :**

C'est une culture flexible qui encourage l'innovation et la prise de risque. Elle fait confiance aux employés et les incite à penser de manière créative. Elle contribue fortement à éliminer le sentiment de stagnation, car les employés ne ressentent ni monotonie ni routine. (**Romain, 2023**)

Selon **Ference**, la culture influence :

**Le plafonnement de contenu :** Ici apparaît la culture qui n'encourage ni l'innovation, ni la créativité, ni même l'apprentissage. Cela rend les tâches ennuyeuses et routinières. À la fin, l'employé a le sentiment de maîtriser parfaitement son poste et qu'il n'a plus rien de nouveau à apprendre. (**CERDIN, 2000**)

**Le plafonnement hiérarchique :** On le retrouve souvent dans les cultures traditionnelles pyramidales qui lient généralement la promotion à l'ancienneté plutôt qu'à la compétence. Cela affecte négativement les jeunes talents qui se retrouvent face à une barrière professionnelle, car les postes supérieurs sont réservés aux plus anciens. (**Beauchamp, 1993**)

### **4.2- Gérer le plafonnement**

Selon (**Tremblay, 1992**) et sur la base des travaux de **Ference et Warren** :

« La politique de GRH valorise un profil de cadre qui correspond aux critères de qualification en termes de formation, d'expérience professionnelle et des qualités. Les déterminants de l'avancement de carrières des cadres sont la formation scolaire de base et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, c'est les deux meilleurs moyens qui peuvent permettre de dépasser le plafonnement et que les réseaux d'anciens peuvent être très favorables pour une promotion rapide ».

Par ailleurs, au-delà de la promotion, la culture d'entreprise aide aussi ceux qui restent bloquées dans leur carrière et cela se fait en s'appuyant sur cinq aspects selon **Ettington**, qui sont :

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

a) **La gestion de la performance** : le plafonnement de carrière est géré à travers la performance.

- L'évaluation de la performance ne concerne pas uniquement la promotion ; dans de nombreux cas, une personne peut avoir une bonne performance sans obtenir de promotion à cause de l'absence de postes supérieurs vacants. De là, il faut travailler sur le changement de l'image stéréotypée qui lie la promotion à la performance afin de garantir une évaluation juste. Pour éliminer cette image, il faut former les managers à l'objectivité, de sorte que leurs idées et convictions précédentes n'influencent pas l'évaluation, et qu'ils se concentrent sur l'évaluation de la performance réelle.
- Pour réaliser cela, on peut s'appuyer sur le système d'évaluation à 360°, car il regroupe différents avis, ce qui permet au processus d'être juste : le manager évalue les travailleurs, les travailleurs évaluent le manager ainsi que les collègues de travail, et c'est ce qui donne une image claire du niveau de performance.
- De plus, il faut veiller à fournir du feedback de manière périodique et ne pas le lier uniquement aux problèmes. La communication régulière contribue au développement de la performance et à la réduction des erreurs, ce qui renforce l'image positive de l'employé. (CERDIN, 2000)

b) **Formation** : Tous les employés sans exception sont formés en suivant deux méthodes :

**1/ Former pour le futur et non pas pour l'avancement** : Les besoins de formation doivent être considérés pour chaque employé, qu'il soit jeune ou âgé, et même pour ceux qui souffrent de plafonnement, afin de garantir que leurs performances ne se détériorent pas et pour préserver les jeunes compétences.

**2/ Former tous les salariés pour leur collaboration et pas seulement les hauts potentiels** : Cela se fait en impliquant tous les employés dans les changements organisationnels sans exception, sous le slogan « tout le monde est concerné par la formation ». (CERDIN, 2000)

c) **Développement des carrières et dotation en personnel** :

Puisque les situations de plafonnement sont diversifiées, plusieurs options de développement doivent être proposées selon deux pistes : (CERDIN, 2000)

**1/ Élargir les opportunités de développement** : Travailler à changer la vision des travailleurs envers la carrière ; au lieu de la voir comme un échelon fonctionnel, il est

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

préférable de la considérer comme un ensemble d'opportunités pour acquérir des compétences et des expériences variées qui aident à relever les défis. Il est également possible d'investir dans les travailleurs plafonnés en les transformant en formateurs et mentors pour les nouveaux employés, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et de reconnaissance de leur compétence et expérience.

**2/ Les aider à identifier de nouveaux défis :** En leur fournissant des informations sur les nouvelles compétences pour évoluer dans l'entreprise.

### **d) Rémunération :**

Autrefois, la rémunération suivait une progression verticale. Aujourd'hui, face à l'aplatissement des hiérarchies, les organisations doivent réinventer leurs modèles de paie pour valoriser le développement horizontal. **(Innocent , Le plafonnement de carrière: un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises, 2014) .** Dans les cas de plafonnement professionnel la rémunération est l'une des questions sensibles et elle comporte deux mesures :

**1/ Payer pour la performance :** Le salaire est lié à la performance de manière à compenser le travailleur pour son travail actuel même s'il n'obtient pas de promotion.

**2/ Dépasser les récompenses financières :** En plus des incitations financières, il faut se concentrer sur les incitations morales qui augmentent le sentiment d'appartenance de l'employé. **(CERDIN, 2000)**

### **e) Planification des ressources humaines :**

Il est devenu difficile d'élaborer et de maintenir un plan de carrière cohérent, en raison des mutations technologiques actuelles. Par ailleurs, les organisations doivent respecter les lois relatives à l'équité et à l'égalité lors du processus de planification. Dans ce contexte, l'entreprise est en mesure d'identifier les travailleurs ayant atteint le stade du plafonnement de carrière sont identifiés, ainsi que les travailleurs qui réalisent encore de bonnes performances. **(Innocent , Le plafonnement de carrière: un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises, 2014)**

L'évaluation des performances doit être utilisée pour surveiller ceux dont le rendement commence à baisser et ceux qui ont atteint le niveau de performance maximal possible. De même, les employés sont interrogés sur leurs attentes et leurs ambitions afin d'anticiper

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

leur avenir. La gestion du plafonnement exige une innovation permanente de la part du service des ressources humaines, qui est tenu d'inventer de nouvelles méthodes pour motiver les travailleurs en dehors de la promotion.

En effet, **Tremblay** estime qu'il est nécessaire de sensibiliser les individus (travailleurs et managers) au phénomène du plafonnement de carrière et à la manière de le gérer. Par exemple, les travailleurs sont sensibilisés sur la façon d'accepter l'idée et de travailler au développement de leurs compétences sans promotion. Quant aux managers, ils sont sensibilisés sur la manière de traiter avec les individus frustrés qui souffrent de plafonnement, et ce, en leur apportant le soutien psychologique nécessaire. (**CERDIN, 2000**)

Et c'est là que réside la culture que la gestion des ressources humaines doit adopter afin de limiter le phénomène du plafonnement de carrière et la faiblesse de la performance.

### Conclusion du chapitre

Pour conclure, la culture organisationnelle s'impose comme un cadre fondamental pour appréhender les divers mécanismes du plafonnement de carrière et leur impact sur les parcours professionnels des employés. Après avoir analysé les types et les composantes de la culture organisationnelle, nous avons examiné comment celle-ci façonne ou brise les barrières invisibles qui entravent le développement professionnel, impactant ainsi négativement les ambitions et les comportements des salariés.

Les facteurs culturels ancrés dans la structure profonde de l'entreprise révèlent les limites des modèles de gestion traditionnels. Par conséquent, leur étude permet d'identifier les causes organisationnelles du plafonnement de carrière, ce qui incite au développement d'une culture flexible favorisant l'apprentissage continu. L'objectif est de créer un environnement positif et stimulant, permettant le renouvellement des compétences et garantissant la pérennité de l'engagement des collaborateurs.

À ce fait, cette étude ne se contente pas de définir les contours de la culture organisationnelle, mais elle invite à une compréhension profonde des racines culturelles de l'immobilisme professionnel. Cela s'avère essentiel pour gérer ces défis efficacement et les transformer en de véritables leviers de développement des talents humains.

## REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

## **CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

# CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

## Introduction du chapitre

Après avoir exploré les différents aspects théoriques de la culture organisationnelle et du plafonnement de carrière, l'étape suivante consiste à appliquer ces concepts à la réalité du terrain. Ce chapitre est donc consacré à la partie méthodologique. Nous y présenterons, dans une première section, la méthodologie choisie et les outils de collecte de données. Enfin, la deuxième section sera réservée à la présentation de l'entreprise.

## Section 01 : Présentation de l'approche méthodologique

### 1. Posture épistémologique

**Piaget** (1967, P. 6) définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ».

À partir de là, notre étude s'inscrit dans un cadre post-positiviste, car elle adopte une méthode hypothético-déductive. Celle-ci commence d'abord par définir un problème de recherche, ce qui nous mène à formuler un groupe d'hypothèses mesurables. Le fait de les valider ou de les réfuter, selon l'observation réelle sur le terrain, est ce qui prouve la validité de la théorie sur laquelle repose la recherche. C'est ce que dit **Popper** :

« Le jeu de la science est en principe sans fin. Celui-là se retire du jeu qui décide un jour que les énoncés scientifiques ne requièrent pas de tests ultérieurs et peuvent être considérés comme définitivement vérifiés. »

C'est ainsi qu'on vérifie les hypothèses en étudiant la réalité du terrain. Pour cela, on a utilisé le paradigme post-positiviste qui dit que la connaissance n'est pas absolue (relative) et qu'elle dépend du contexte, car elle se base sur les probabilités et non sur la certitude totale. Le fait que cette étude suive cette approche garantit que les résultats restent probables et liés au contexte algérien. (**Marie-Laure, David, Christophe, & Alain, 2012**)

### 2. Approche méthodologique

Pour tester la validité des hypothèses de notre étude concernant **l'impact de la culture d'entreprise sur le plafonnement de carrière**, nous avons adopté l'approche quantitative. Ce choix s'inscrit dans la perspective du post-positivisme et s'appuie sur une démarche inductive. Cette méthode nous permet de passer de l'observation de cas particuliers à

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

travers le recueil de données à une généralisation des résultats à l'ensemble de la population étudiée tout en utilisant des techniques statistiques pour mesurer la précision de conclusion (**Aktouf, 1987**). Selon Claude Javeau, «les méthodes quantitatives ne sont pas une simple observation empirique de la réalité, car la formulation des hypothèses influence largement les résultats ». (**Arthur & Abendje, 2025**). De plus, cette approche utilise des outils mathématiques et statistiques afin d'expliquer et de révéler la réalité du phénomène étudié (le plafonnement de carrière). De plus, cette démarche repose sur l'objectivité et la rigueur, ce qui permet la généralisation des résultats. (**Arthur & Abendje, 2025, p. 17**).

### 3. Choix de l'échantillon et collecte de données

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi les cadres comme population de référence, car ils possèdent une connaissance approfondie de la carrière des employés vu qu'ils sont en contact direct avec eux.

Ainsi, l'échantillon représentatif a été sélectionné à partir d'une population de 248 cadres. En appliquant la formule de Stephen Thompson pour le calcul de la taille de l'échantillon, nous avons distribué 151 questionnaires de manière aléatoire aux différents cadres de l'entreprise. En fin de compte, le nombre total de questionnaires valides collectés est de 102. Ce chiffre s'explique par le fait que la plus part des cadres étaient en congé suite à l'incendie survenu dans la deuxième ligne de production. Malgré cela, nous considérons que ce nombre est suffisant pour avancer dans notre étude et obtenir des résultats significatifs.

Concernant les outils de collecte de données, nous avons opté pour le questionnaire fermé, car il s'accorde parfaitement avec l'approche adoptée (méthode quantitative), en utilisant l'échelle de Likert en cinq points pour les réponses. Ce choix se justifie par la facilité de traitement statistique et l'objectivité des données recueillies. (**Arthur & Abendje, 2025**)

Les questionnaires fermés sont des outils directifs qui limitent les réponses à des choix prédéfinis. Elles sont idéales pour recueillir des données objectives. (**Aktouf, 1987**) Ce type de questionnaires est utilisé pour collecter diverses données sociodémographiques ainsi que des informations relatives à la culture organisationnelle en tant que variable indépendante, et au plafonnement de carrière comme variable dépendante. Le questionnaire distribué se structure comme suit :

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

**Première partie** : Données sociodémographiques (Sexe, âge, expérience, niveau d'instruction et service d'affectation).

**Deuxième partie** : Informations relatives à la culture organisationnelle. Cette section a été divisée selon les différents types de cultures, en utilisant des questions spécifiques pour identifier la culture dominante au sein de l'entreprise **MFG**.

**Dernière partie** : Elle traite le plafonnement de carrière à travers des questions visant à évaluer les sentiments des employés, les pratiques de gestion des ressources humaines.

Afin d'approfondir la compréhension de notre thème de recherche, le questionnaire a été complété par une analyse documentaire de certains documents internes de l'entreprise, considérée comme une source de données secondaires essentielle pour contextualiser les résultats, puisque l'analyse documentaire consiste à analyser le contenu d'un document textuels ou visuels en fonction des objectifs de la recherche. (**Arthur & Abendje, 2025**)

### 4. Pré-test et validation

Afin de garantir la crédibilité et la validité de notre étude, nous avons effectué un pré-test en distribuant le questionnaire à un échantillon de cinq cadres. Cette étape préliminaire visait à vérifier l'enchaînement logique des questions, à évaluer la clarté du langage utilisé et à déterminer le temps nécessaire pour répondre, estimé à environ cinq minutes.

Les retours de ce pré-test ont révélé que, bien que le langage soit simple et compris, certaines questions provoquaient une certaine gêne chez les répondants. En conséquence, nous avons procédé à des ajustements méthodologiques : la mention du service a été supprimée pour garantir l'anonymat, et les questions ciblant directement le Directeur des Ressources Humaines ont été reformulées pour porter sur l'entreprise dans sa globalité.

Par ailleurs, avant sa diffusion finale, le questionnaire a été soumis à une double validation académique et professionnelle par notre encadrante et notre maître de stage au sein de l'entreprise. Après intégration de ces corrections, le questionnaire définitif a été administré à l'échantillon représentatif.

De plus les réponses de pré-test n'ont pas été intégrées dans l'analyse statistique finale. Cela permet de garantir la crédibilité des résultats sur SPSS.

# CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

## Section 02 : Contexte Organisationnel

### 1. Présentation de l'organisme d'accueil

#### **Mediterranean Float Glass (MFG), filiale du groupe Cevital**

##### 1.1- Historique et création de l'entreprise

L'entreprise **Mediterranean Float Glass (MFG)** est considérée comme l'une des entreprises appartenant au groupe **Cevital**, qui a été fondé par **Issad REBRAB**, connu comme l'un des investisseurs les plus importants dans le secteur industriel en Algérie. La production au sein de cette entreprise a commencé en 2007, et elle est considérée comme la seule entreprise spécialisée dans la production de verre plat au niveau national et Africain. L'entreprise est située à Larbaà, wilaya de Blida à environ 34 Km du port d'Alger. Elle s'étend sur une superficie d'environ 30 Hectares et produit près de 700 Tonnes de verre plat par jour. Le capital de l'entreprise est estimé environ 12 Milliards de Dinars Algériens, tandis que le volume d'investissement atteint environ 120 Millions d'Euros. L'entreprise consacre 30% de sa production pour satisfaire la demande locale (Algérie) ainsi que celle de certains pays voisins, notamment la Tunisie, la Libye et le Maroc. En revanche, 70% de la production est destinée à l'exportation vers les marchés internationaux, tels que l'Espagne, l'Italie, la France, et le Portugal. L'entreprise à générer d'importantes recettes en devises étrangères. Grace à son activité, l'Algérie est passée d'un pays importateur de verre à un pays exportateur de ce produit.

##### 1.2- L'activité industrielle de l'entreprise

L'activité principale de l'entreprise **Mediterranean Float Glass (MFG)** consiste en la fabrication et la transformation du verre. Elle a été créée en 2007 dans le but d'exploiter la plus grande ligne de production en Afrique et elle est la seule entreprise spécialisée dans la production de verre plat au niveau du Maghreb. L'entreprise produit environ 700 Tonnes par jour, ce qui dépasse largement les besoins du marché national, et environ 70 % de cette production est destiné à l'exportation. La création de cette entreprise a nécessité un investissement d'environ 120 Millions d'Euros. Elle fait également partie d'un projet industriel comprenant trois lignes de production spécialisées dans le verre plat, avec une capacité annuelle d'environ 642 400 Tonnes, ainsi que cinq usines de transformation du verre. L'entreprise emploie actuellement plus de 900 travailleurs dans différents domaines tels que la production, la maintenance, les ressources humaines, le commerce, le contrôle

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

qualité et la sécurité. Les produits de l'entreprise se distinguent par leur diversité en termes d'épaisseur allant de 1,8 mm à 19 mm, ainsi que par la variété de dimensions. Ils sont destinés à plusieurs secteurs, notamment le bâtiment, la décoration, l'industrie des miroirs et l'industrie automobile. En matière de qualité, l'entreprise **Mediterranean Float Glass (MFG)** a obtenu le marquage européen (CE), ce qui lui a permis d'accéder aux marchés européens, et a également obtenu la certification ISO en février 2008. L'entreprise a commencé à commercialiser ses produits sur le marché local en Septembre 2007, et le verre **MFG** a rapidement acquis une place importante sur le marché national, contribuant ainsi à réduire les importations de verre à partir de 2008. Grâce à cet investissement, le groupe **Cevital** est devenu l'un des plus grands producteurs de verre en Afrique, dépassant ainsi des pays comme l'Afrique du Sud, dont la production est estimée à 500 Tonnes par jour, et l'Égypte, avec environ 400 Tonnes par jour. **(Document interne de l'entreprise)**

### 1.3- Les réalisations de l'entreprise MFG

L'entreprise **Mediterranean Float Glass (MFG)** est en évolution et en expansion permanentes, ce qui apparaît clairement à travers ses différentes réalisations, notamment :

➤ L'expansion en Europe :

L'entreprise a créé une unité en Italie sous le nom d'Europe **MFG**, chargée de la commercialisation et de la promotion des produits **MFG** sur le marché européen. Elle a également mis en place des entrepôts de stockage et de distribution en Italie en 2008 et en Espagne en 2009.

➤ Le développement de la production :

Étant donné que le sable constitue une matière première essentielle pour la fabrication du verre, l'entreprise a créé une station de traitement du sable afin d'assurer l'approvisionnement nécessaire à son activité.

➤ La facilitation de l'exportation :

L'entreprise a œuvré à organiser et à faciliter l'exportation de ses produits vers la Tunisie et les pays voisins, en ouvrant un bureau de liaison en Tunisie en 2010.

➤ L'application du système de qualité et de sécurité :

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

L'entreprise a mis en place un système de management intégré appelé QHSE, qui comprend :

La qualité,

L'hygiène,

La sécurité,

L'environnement.

Elle applique également les Bonnes Pratiques de Laboratoire (BPL) au niveau des laboratoires, ainsi que les Bonnes Pratiques d'Hygiène (BPH) pour le contrôle de la qualité. **(Document interne de l'entreprise)**

### **1.4- Les missions de l'entreprise**

L'entreprise **MFG** travaille en permanence avec ses clients et fournisseurs afin de garantir sa position de leader dans l'industrie du verre.

Elle s'appuie sur des ouvriers et des formateurs spécialisés pour répondre aux commandes avec une haute qualité.

L'entreprise accorde également une grande importance à la santé et à la sécurité professionnelle de ses employés, tout en respectant les réglementations internes.

L'objectif de l'entreprise est de maintenir sa présence sur le marché, de continuer à croître et d'augmenter sa part de marché, compte tenu de la faible ou de l'absence de concurrence dans ce domaine en Afrique en général et en Algérie en particulier.

La mission stratégique de l'entreprise est de viser la première place parmi les principaux producteurs de verre dans le monde.

**MFG** produit plus de quatre types de verre, notamment le verre plat, transparent et feuilleté enduit.

La capacité de production de l'entreprise est d'environ 700 tonnes par jour, avec une épaisseur variant de 3 mm à 12 mm.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La production est réalisée à l'aide de technologies et d'équipements ultra-modernes, tels que le four acheté en Chine, fonctionnant 24h/24 à haute température, ainsi qu'une station de traitement de l'eau, des dispositifs de désinfection, etc.

Ces équipements permettent à l'usine de se classer première en Algérie et en Afrique.

Les produits de **MFG** varient selon plusieurs normes, notamment Médicler, Médilam coloré, Médismon, et d'autres. **(Document interne de l'entreprise)**

**La vision de l'entreprise :** « Le verre accède à une nouvelle ère ».

### 1.5- Les objectifs de l'entreprise

L'entreprise **MFG** a été créée dans le but de développer l'industrie du verre et de faire face aux différents défis présents dans ce domaine. Pour cela, elle s'est fixé un ensemble d'objectifs afin d'assurer sa réussite et sa pérennité, ce qui l'a amenée à poursuivre les objectifs suivants : **(Document interne de l'entreprise)**

- Améliorer la qualité de la production en développant la qualité du verre produit et en le rendant conforme aux normes.
- Assurer l'efficacité de la gestion en prenant des décisions rapides et correctes afin de garantir la réussite du travail.
- Réduire le déficit de la balance de l'État grâce à l'exportation du verre vers l'étranger, ce qui contribue à l'amélioration de l'économie nationale.
- Réduire le monopole des entreprises publiques en donnant l'opportunité aux entreprises privées d'améliorer la qualité des services et de la gestion.
- Créer un environnement économique favorable et attirer les investissements étrangers.
- Renforcer l'efficacité et la performance des entreprises économiques en améliorant les méthodes de travail et de gestion.
- Créer des opportunités d'emploi à long terme.
- Répondre aux besoins des clients et gagner leur satisfaction en proposant des produits qui répondent à leurs attentes.
- Respecter et protéger l'environnement en utilisant des méthodes de fabrication qui ne nuisent pas à l'environnement.
- Augmenter la capacité de production en accroissant le volume de production afin de répondre à la demande croissante de verre.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

### 1.6- Les valeurs de l'entreprise

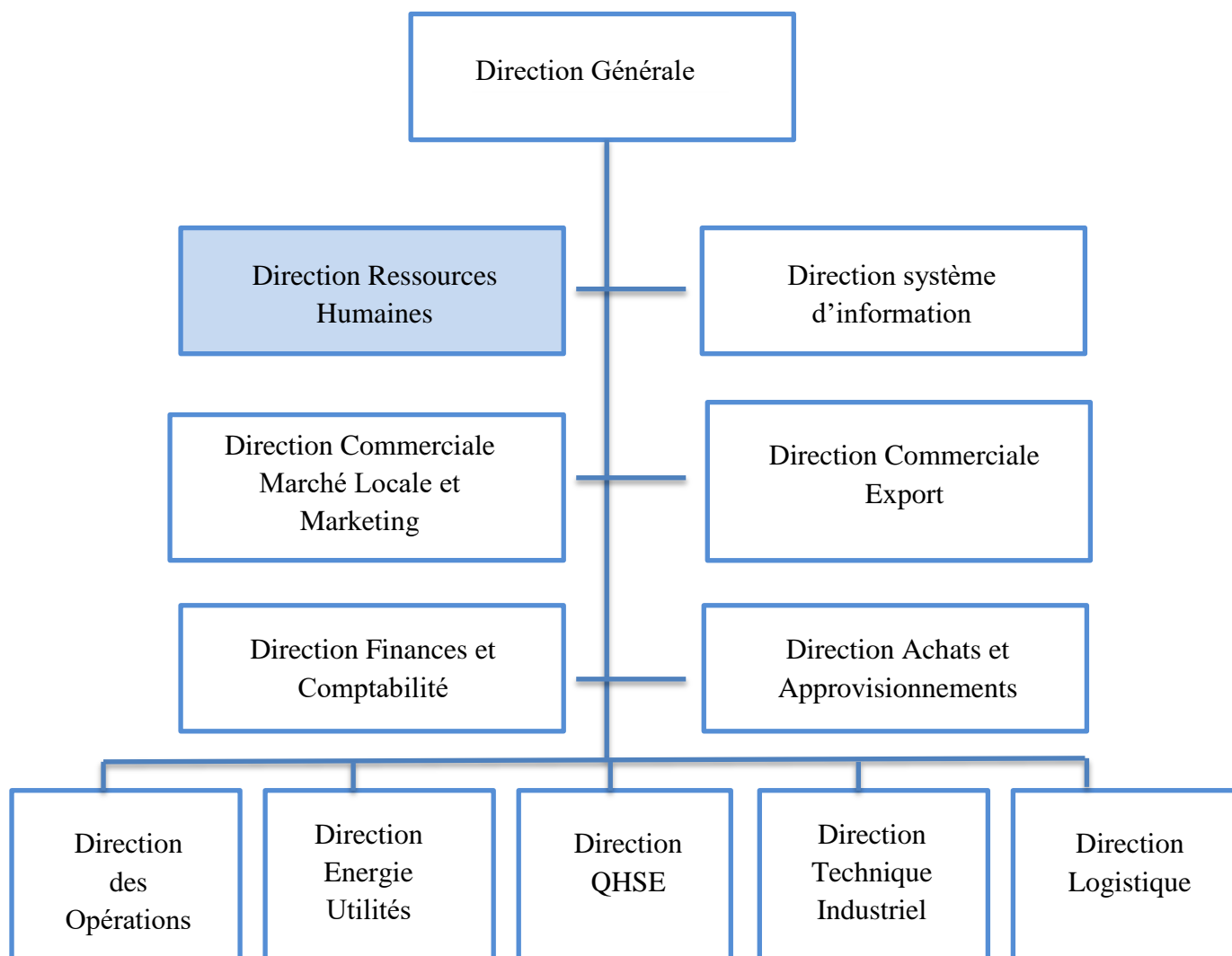
Une entreprise sans valeurs est une entreprise sans identité. Les valeurs orientent le parcours de l'entreprise et constituent la boussole qui guide le comportement des travailleurs. Elles contribuent également à instaurer l'esprit de responsabilité et à renforcer le travail d'équipe. C'est dans ce cadre que l'entreprise **MFG** s'appuie sur un ensemble de valeurs qui constituent la base de son fonctionnement et qui se présentent comme suit :

- A. Intégrité :** Nous agissons toujours avec éthique et une haute rigueur intellectuelle et morale.
- B. Respect :** Nous témoignons du respect à nos collaborateurs, nos clients et à notre environnement.
- C. Initiative :** Nous encourageons l'initiative individuelle et collective, génératrice de valeur ajoutée.
- D. Solidarité :** Nous développons l'esprit d'équipe et valorisons nos réussites collectives.

# CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

## 1.7- Organigramme

**Figure 10:** Organigramme de la direction Générale de MFG Spa



Source : Document interne fourni par l'entreprise

## 1.8- Interprétation de l'organigramme

Le présent organigramme met en évidence les différentes directions et départements de l'entreprise MFG rattachés à la direction générale, qui se situe au sommet de la hiérarchie organisationnelle. Celle-ci est considérée comme l'instance responsable de la définition de la stratégie et des objectifs de l'entreprise. Elle assure également la supervision et la coordination entre les différentes directions de l'organisation, juste après la direction générale se trouvent plusieurs directions principales, chacune ayant un rôle bien défini afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Parmi ces directions, on trouve la

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Direction des Ressources Humaines, qui s'occupe des différentes opérations de recrutement, de formation et veille au développement des compétences des employés.

On trouve également la Direction du Système d'Information, responsable de la gestion des systèmes informatiques, des réseaux ainsi que des bases de données.

Par ailleurs, la Direction Commerciale du Marché Local et Marketing est chargée de la commercialisation des produits sur le marché national, suivie de la Direction Commerciale Export, spécialisée dans la vente des produits sur les marchés internationaux.

De plus, toute entreprise dispose d'une Direction des Finances et de la Comptabilité, qui s'occupe de la gestion financière, de l'élaboration des budgets et du suivi des opérations comptables, ainsi que de la Direction des Achats et Approvisionnements, chargée de l'approvisionnement en matières premières et des éléments nécessaires à la production.

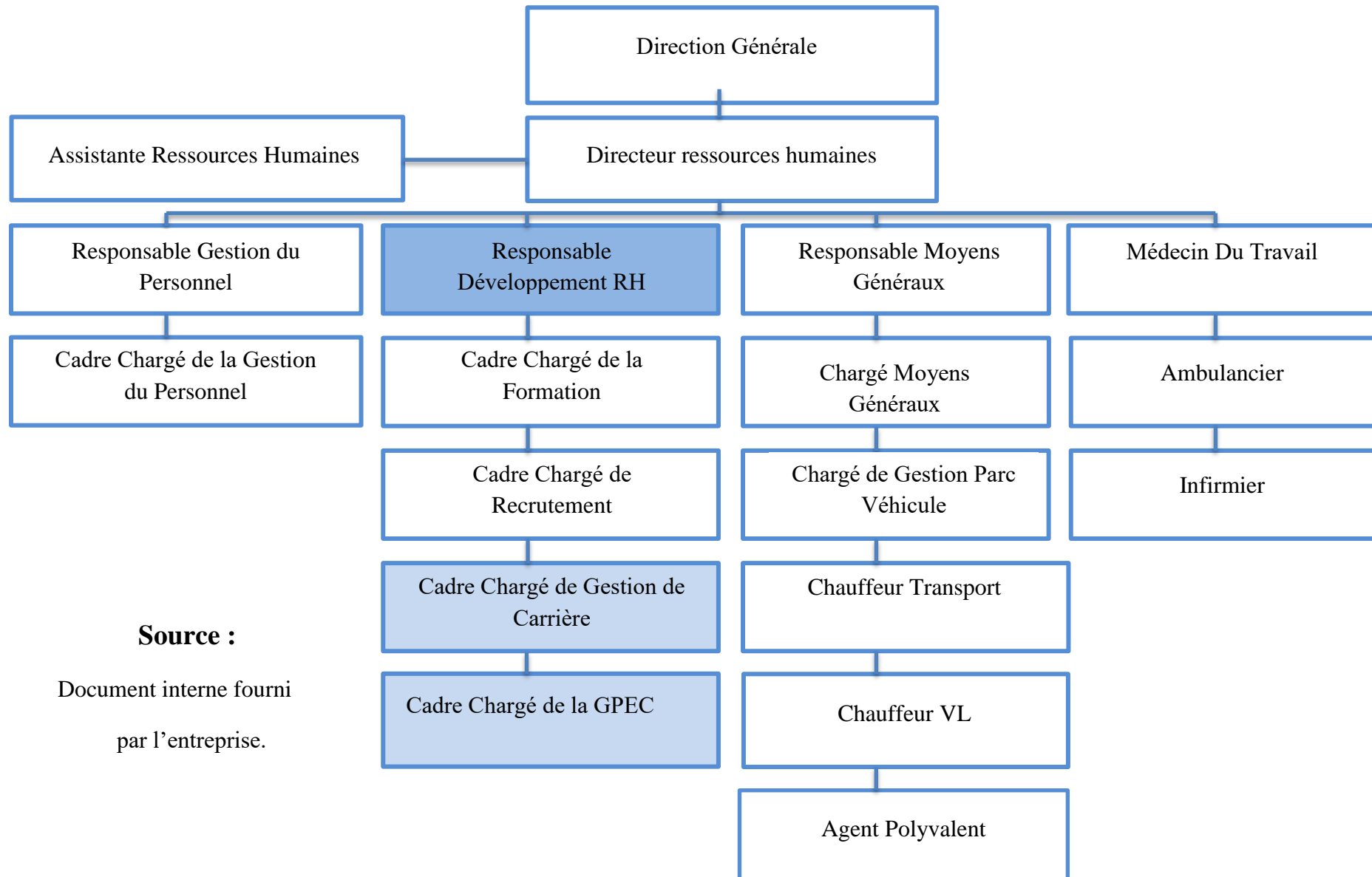
Enfin, on retrouve également des directions techniques qui soutiennent l'activité de production, notamment la Direction des Opérations, la Direction Énergie et Utilités, la Direction QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement), la Direction Technique Industrielle et la Direction Logistique. (**Annexe B**)

Ainsi, on peut dire que l'entreprise **MFG** possède une structure organisationnelle hiérarchique, où le pouvoir est centralisé et rattaché à la direction générale.

### **2. Présentation de la Direction des Ressources Humaines**

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

**Figure 11:** Organigramme de la direction des ressources humaines.



**Source :**

Document interne fourni  
par l'entreprise.

## **CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

### **2.1- Interprétation de direction des ressources humaines de MFG Spa**

L'organigramme de la direction des ressources humaines met en évidence les différentes structures qui lui sont rattachées. Il montre également la hiérarchie ainsi que la nature des relations organisationnelles entre les différents acteurs de l'entreprise.

On constate que le Directeur des Ressources Humaines, responsable de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, vient directement après la direction générale dans l'organigramme, ce qui montre l'importance et la place de ce service dans l'organisation globale de l'entreprise. On trouve également l'assistant(e) des ressources humaines, qui veille à coopérer avec le directeur et à lui apporter l'assistance nécessaire dans l'accomplissement de ses missions. **(Annexe C)**

Par la suite, la direction se subdivise en quatre départements principaux :

- ✓ Le département de gestion du personnel, chargé du suivi du parcours professionnel des employés.
- ✓ Le département de développement des ressources humaines, qui vise à améliorer les compétences et l'efficacité des ressources humaines.
- ✓ Le département des moyens généraux, chargé de fournir les différents moyens et services nécessaires au bon fonctionnement du travail.
- ✓ La médecine du travail, qui s'occupe de la santé des travailleurs et du suivi de leurs conditions sanitaires.

Ainsi, cet organigramme met en évidence la répartition des tâches et la division du travail au sein de l'entreprise, ce qui favorise la coordination entre les différents départements et garantit le bon fonctionnement des activités de la direction.

### **2.2- Les missions de la direction des ressources humaines**

Afin d'assurer une bonne gestion des ressources humaines, qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise, la direction des ressources humaines assume un ensemble de missions qui se présentent comme suit : **(Document interne de l'entreprise)**

- ✓ Développer les capacités et l'efficacité des travailleurs afin de suivre les progrès technologiques, notamment par le biais de la formation. La formation adopte plusieurs méthodes et varie selon la durée (longue ou courte) et le lieu (interne ou externe). L'entreprise organise également des stages dans différentes spécialités.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- ✓ Accueillir les nouveaux employés et les orienter vers les différents services afin qu'ils puissent les découvrir. Elle assure également la formation de la main-d'œuvre pour la rendre plus compétente et capable d'accomplir les tâches professionnelles, ainsi que l'encadrement et la gestion des stagiaires.
- ✓ Organiser les opérations de recrutement du personnel et assurer le suivi de leurs activités.
- ✓ Mettre à la disposition de la direction générale des études et des tableaux statistiques afin de faciliter la gestion et la prise de décision de l'entreprise.
- ✓ Assurer le suivi du développement de l'organisation du travail.
- ✓ Réaliser l'évaluation périodique des employés.
- ✓ Étudier les mouvements des ressources humaines : recrutement, formation, retraite, mutation, promotion, etc.
- ✓ Développer et valoriser les ressources humaines et exploiter leurs capacités.
- ✓ Évaluer les besoins de l'entreprise en ressources humaines.

Afin d'assurer le bon fonctionnement de la direction, les missions mentionnées ci-dessus ont été réparties entre les différents départements de la direction, comme suit : **(Annexe D)**

1. Le cadre chargé de la gestion du personnel assure les missions suivantes :

- Conseiller et assister les responsables de l'entreprise en matière de gestion du personnel.
- Tenir à jour les dossiers individuels administratifs pour chaque salarié et veiller sur leurs mises à jour.
- Superviser et coordonner l'ensemble des activités liées à l'administration du personnel : contrats de travail, avenants, affiliations et radiations aux organismes sociaux, gestion des temps et des absences (congrés, maladies, etc.), suivi des visites médicales, gestion des dossiers individuels des salariés.
- Garantir la conformité des pratiques administratives avec la législation du travail et les conventions collectives applicables.
- Mettre en place et actualiser les procédures administratives RH.
- Assurer la tenue et l'archivage des documents administratifs du personnel, dans le respect des obligations légales et des règles de confidentialité.
- Superviser la préparation et le contrôle des éléments variables de la paie (primes, heures supplémentaires, indemnités, etc.) en collaboration avec le service comptable.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Assurer la conformité des bulletins de paie avec la législation et les accords internes.

- Gérer les déclarations sociales (mensuelles, trimestrielles, annuelles).
2. Pour le cadre chargé de formation, on trouve les missions suivantes :
- Analyse des besoins en formation :

Recueillir et analyser les besoins en formation en concertation avec le responsable développement RH, cadre chargé de carrière, cadre chargé de la GPEC et les responsables de structures.

Participer à la définition du plan de développement des compétences.

Définir les formations réglementaires en collaboration avec les structures concernées et suivre le délai de renouvellement ou de recyclage.

- Conception et mise en œuvre du plan de formation :

Élaborer et suivre le plan de formation annuel.

Rechercher, sélectionner et piloter les prestataires de formation.

Organiser les actions de formation (convocation, logistique, supports ...)

- Assurer le suivi administratif (conventions, autorisation d'absence pour formation, émargements ...)

3. Le cadre chargé de recrutement est chargé des missions suivantes :

- Analyse des besoins et définition des profils:

Collaborer avec le responsable développement RH pour identifier les besoins en recrutement selon l'organisation en vigueur et la vision stratégique de l'entreprise.

Élaborer et mise à jour des fiches de poste et les profils recherchés en lien avec les référentiels métiers.

Participer à l'élaboration et à la mise à jour des organigrammes.

Assurer et veiller au respect et au maintien de la nomenclature des postes.

- Pilotage des campagnes de recrutement:

Rédiger et diffuser les offres sur les canaux appropriés (interne, ALEM, Emploitic, portal RH).

Assurer le sourcing des candidats.

Pré qualifier les candidatures et conduire les entretiens internes et externe.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Transmettre les fiches.

4. Pour le cadre chargé de la gestion de carrière et le cadre chargé de la GPEC, l'accent sera mis sur la majorité de leurs missions, vu que le stage se déroule au sein de ce service.

5. Le cadre chargé de la gestion de carrière :

- Mobilité interne:

Promouvoir la mobilité horizontale et verticale au sein de l'entreprise.

Suivre les postes ouverts en interne et proposer des candidatures en adéquation avec les profils.

Vérifier les candidatures internes au regard des exigences des postes à pourvoir.

Conseiller les salariés dans leurs projets de mobilité et d'évolution professionnelle.

Établir les décisions de mobilité interne (promotion, changement de poste, affectation...).

Assurer la communication interne sur les éléments liés à la gestion des carrières.

Mettre à jour le suivi des mobilités et assurer le suivi des périodes probatoires.

Gérer les aspects administratifs liés à la mobilité des caristes et conducteurs d'engins: vérification des habilitations et établissement des états de paiement.

Assurer une réponse systématique par mail aux candidats internes n'ayant pas réussi les tests.

- Gestion administrative :

Gérer les postes aménagés et proposer des affectations adaptées, en lien avec les recommandations du médecin du travail.

Mettre à jour la fiche signalétique (F-RH-01.41) à chaque mobilité interne.

Assurer le suivi administratif des apprentis tout au long de leur parcours en entreprise.

Préparer les dossiers de paiement des apprentis et de leurs maîtres d'apprentissage, à transmettre à la gestion du personnel après validation par le DRH.

Participer à la constitution du dossier de la taxe d'apprentissage.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Mettre à jour la base de données des apprentis.

Faire le classement des documents.

Réalise le reporting de l'activité.

- Détection et accompagnement des talents :

Élaborer un plan d'action pour assurer la relève des postes clés et critiques, en collaboration avec le responsable développement RH et le cadre GPEC.

Mettre en œuvre des actions de formation et de développement adaptées aux besoins identifiés.

Participer à l'élaboration et à l'animation des "Matinées RH".

- Suivi des entretiens professionnels et de performance :

Lancer la campagne annuelle d'évaluation des compétences (catégories E1 à C2).

Mettre à jour la base de données de l'application d'évaluation des compétences.

Analyser les résultats des évaluations et transmettre la synthèse au responsable développement RH.

Exploiter les données issues des entretiens pour orienter les plans de développement individuel et collectif.

Identifier les besoins en formation exprimés par les structures et contribuer à l'élaboration du plan de formation (F-RH-01.15), en coordination avec les responsables concernés.

- Reporting et amélioration continue:

Veiller aux respects des procédures en vigueur.

Réaliser un reporting régulier auprès de la direction RH.

Proposer des actions d'amélioration et d'optimisation des processus de recrutement.

Participer activement aux projets RH transversaux (transformation, digitalisation, qualité de vie au travail, etc.).

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Collaborer étroitement avec les pôles recrutement, formation, GPEC et gestion administrative RH.

### 6. Le cadre chargé de la GPEC :

- Identifier et analyser les emplois existants et les évolutions prévisibles.
- Évaluer les écarts entre les compétences actuelles et les compétences futures.
- Élaborer des référentiels métiers et compétences.
- Élaborer des plans d'action pour accompagner l'évolution des métiers.
- Définir les dispositifs d'accompagnement (formation, mobilité, recrutement).
- Participer à la cartographie des compétences et à la gestion des parcours professionnels.
- Suivre les tendances du marché de l'emploi et des évolutions réglementaires.
- Collaborer avec les managers pour identifier les besoins à court, moyen et long terme.
- Animer des groupes de travail sur les projets RH transversaux.
- Contribuer à l'élaboration du plan de formation en lien avec les besoins identifiés.
- Proposer des outils d'évaluation et de développement des compétences.
- Accompagner les entretiens professionnels et de carrière.
- Assure la description des emplois et des compétences via des méthodes participatives.
- Assure la communication des référentiels au sein de l'entreprise.
- Définit les plans d'action permettant d'assurer l'adéquation entre les effectifs, les emplois et les compétences et les besoins identifiés à court et moyen termes.
- Consolide les plans d'action GPEC dans un programme d'ensemble.
- Assure leur intégration dans la politique RH de l'entreprise.
- Participe au dialogue social autour des enjeux liés aux effectifs, aux emplois et aux compétences.
- Assure une expertise dans le cadre des procédures d'information-consultation des représentants du personnel.
- Réalise les analyses d'impact RH relatives aux projets de transformation (métiers, organisationnels, technologiques, etc.).
- Propose et met en œuvre les plans d'adaptation des emplois-compétences et de conduite du changement, en étroite collaboration avec les autres services RH.
- Lancer et suivre la campagne d'évaluation des compétences des C3 et plus annuellement.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Actualiser la base de données de l'application d'évaluation Succès factors.
7. Le responsable de moyens généraux est chargé de :
- Gérer les actifs non productifs (gestion du mobilier, matériel informatique, matériel pédagogique, outillage)
  - Élaborer les procédures de gestion du mobilier et consommable.
  - Effectuer les démarches pour l'acquisition des biens et consommables pour satisfaire les besoins exprimés par les structures de **MFG**.
  - Veiller à la préparation des conditions matérielles des réunions.
  - Assurer la reproduction des documents par moyen propres ou autres (éventuelle récupération d'une photocopieuse industrielle).
  - Réaliser les prestations en matière d'accueil des visiteurs, réservations de la billetterie, de l'hébergement du personnel en déplacement de **MFG** et des invités.
  - Gérer le magasin des moyens généraux.
  - Veiller sur une bonne gestion de la prestation contractuelle telle que la restauration, transport, et nettoyage
  - Veiller sur le paiement des fournisseurs dans les délais impartis.
  - Actualiser la base de données des fournisseurs selon le besoin de l'entreprise.
  - Assurer une bonne prise en charge des visiteurs, et le personnel étranger ainsi que la gestion du courrier externe.
  - Déclarer dans les délais au niveau de la compagnie d'assurance, tout sinistre engendré, et remettre copie au service juridique.
8. Le cadre chargé de gestion parc véhicule assure les missions suivantes :
- Effectuer les démarches pour l'entretien et les réparations des véhicules léger de **MFG** dans le respect des règles internes et des procédures de **MFG** (prospection de nouveaux prestataires, effectuer les achats de pièces de rechange, consommables et accessoires, suivi des achats).
  - Appliquer les procédures de Gestion carburant de **MFG**.
  - Assurer l'Approvisionnement des véhicules léger et lourd en carburant.
  - Déclarer au service juridique tous les véhicules du parc léger pour les assurances et cela pour chaque exercice.
  - Déclarer les sinistres des véhicules légers de **MFG**, remettre une copie au service juridique et assurer le suivi.

## **CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

- Assurer le contrôle technique périodique et les vignettes automobile pour les véhicules du parc léger de **MFG**.
  - Elaborer les rapports mensuels de consommation de carburant.
  - Assurer les prestations de transport pour le compte des structures de **MFG** tout en optimisant et en rationalisant les moyens du parc auto.
  - Assurer la gestion des chauffeurs en optimisant leurs déplacements.
  - Assurer les prestations de transport du personnel de **MFG** (Surface et quart).
  - Entretenir une base de données des prestataires en Identifiant les besoins du parc.
  - L'élaboration du reporting des prestations d'entretiens et réparations et le survie de l'historique prestataire,
  - Effectuer des visites inopinées sur l'ensemble des véhicules légers, et établir un rapport sur l'état de chaque véhicule.
  - Classer une copie de tous les documents liés au véhicule (carte grise, assurance, vignette, contrôle technique).
- 9.** Les missions de chauffeur sont :
- Assurer les prestations de transport du personnel qui lui sont confiés.
  - Veiller au bon état du véhicule.
- 10.** L'agent polyvalent est chargé de :
- Assurer l'ensemble des travaux de manutention.
  - Procéder aux réparations du mobilier de bureau.
  - Assurer la distribution de l'eau potable au niveau de lignes de production et bureaux.
  - Assurer le chargement et le déchargement du matériel concerné par la reforme.
  - Le titulaire peut être amené à titre exceptionnel, de façon occasionnelle et/ou urgente, à effectuer d'autres activités relevant de son champ de compétences.
- 11.** La médecine du travail veille à assurer :
- Réaliser les visites d'inspection des différentes structures de l'entreprise.
  - Participer à l'élaboration du programme de management SST et aux plans d'actions.
  - Veiller sur les conditions générales de travail et sur la réglementation applicable en matière de santé en milieu industriel.
  - Participer aux analyses de risques liées à la santé et sécurité aux postes de travail.
  - Participer à l'élaboration des dispositions relatives à la gestion des déchets de soins et les mettre en œuvre, conformément à la réglementation.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Gérer les déchets issus des activités de soins.
- Participer à la sensibilisation et à la formation du personnel en matière de santé au travail.
- Assurer les inspections du CMT.
- Inspecter la restauration collective, assurer la prise de plats témoins.
- Assurer les activités de médecine du travail et de surveillance médicale des salariés, conformément à la réglementation en vigueur visite d'embauche, visite médicale en vue de s'assurer de l'aptitude du salarié a son poste de travail.
- Assurer les visites médicales spontanées du personnel de l'entreprise.

### 12. L'ambulancier assure :

- Assurer le transport du malade ou accidenté vers le CMT ou la structure de soin extérieure requise dans les meilleures conditions.
- Maintenir l'ambulance en bon état de propreté (d'hygiène interne et externe), et veiller à son entretien (démarrage moteur, état des pneumatiques et autres vérifications de premier niveau).
- S'assurer de la disponibilité du matériel et accessoires médicaux qui accompagnent le véhicule.
- Collaborer avec les infirmiers et l'équipe HSE à assurer les interventions et évacuations.
- Assurer, hors mission d'évacuation, la Visio-surveillance de sécurité industrielle et l'alerte en poste de sécurité.
- Participer aux gestes de premiers secours et aux exercices de simulation.

### 13. Et finalement on trouve l'infirmier qui veille à :

- Constituer les dossiers médicaux réglementaires des salariés et les mettre à la disposition du médecin lors des consultations.
- Dispenser les soins infirmiers (première urgence, injection, perfusion).
- Participer à l'organisation de la vaccination.
- Effectuer l'examen clinique préliminaire.
- Organiser la salle des soins et les locaux du CMT, en valider l'hygiène.
- Nettoyer et stériliser le matériel des soins médical.
- Participer aux évacuations et accompagnements sanitaires.

## CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

- Tenir à jour les différents registres (registre des soins, registre des évacuations médicales ainsi que celui des accidents du travail).
- Participer à l'inspection de la restauration, aux exercices de simulation et aux campagnes vaccinales.

Par conséquent, on peut affirmer que l'entreprise **Mediterranean Float Glass (MFG)** est leader sur le marché national du verre. Le secteur du verre est un secteur très important en raison de la demande continue, et des avantages économiques qu'il procure au pays. Le groupe **Cevital** a su exploiter cette opportunité, représentant ainsi une étape importante pour le développement de l'économie Algérienne. (**Document interne de l'entreprise**).

### **Conclusion du chapitre**

Et enfin, après avoir déterminé les différents contours du cadre méthodologique et organisationnel sur lequel s'est basée notre étude, où nous avons tracé la feuille de route qui dirige notre recherche, et sur cette base, nous passerons dans la dernière section à la présentation des différents aspects appliqués liés à l'exposition des résultats, et ce après l'analyse et le traitement des données.

## **CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

## Introduction du chapitre

Après avoir défini la méthodologie suivie dans l'étude et les outils de collecte de données, ce chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des différents résultats de l'étude, jusqu'à parvenir au résultat final de l'étude de terrain, et ce après avoir testé la validité des hypothèses.

## Section 01 : Présentation des résultats

### 1. Méthodes et outils de traitement des données

Nous avons utilisé le logiciel **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, version 21)** pour analyser les données du questionnaire. Ce choix se justifie par la nature quantitative de notre recherche, qui repose essentiellement sur la mesure. En effet, **SPSS** demeure l'outil de référence pour quantifier les interactions et mesurer l'impact de la culture d'entreprise sur le plafond de carrière.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé les techniques statistiques suivantes :

- ❖ **Les pourcentages et les fréquences** : pour décrire l'échantillon de l'étude.
- ❖ **Le coefficient de corrélation de Pearson** : pour vérifier la validité de la cohérence interne, ainsi que pour examiner la nature de la relation entre les variables.
- ❖ **Coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach)** : pour mesurer la stabilité des items de questionnaire.
- ❖ **Le test de distribution normale.**
- ❖ **La moyenne arithmétique** : pour mesurer la centralité des réponses.
- ❖ **L'écart types** : pour mesurer le degré de dispersion des réponses et évaluer le niveau de consensus au sein de l'échantillon.
- ❖ **L'analyse de régression linéaire simple** : pour déterminer la nature de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

### 2. L'échelle de Likert à cinq niveaux

Afin d'interpréter les résultats obtenus à travers les réponses des participants, des critères clairs ont été établis pour évaluer les moyennes calculées. Le tableau suivant présente les catégories de l'échelle de Likert à cinq points, sur lesquelles nous nous baserons pour l'analyse des résultats :

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Tableau 5:** Réponses pondérées selon l'échelle de Likert en cinq points.

Thème	Evaluation	Limites de catégorie		Classe
		De	A	
Pas du tout d'accord	Très faible	1	1.80	1
Pas d'accord	Faible	1.81	2.60	2
Neutre	Moyen	2.61	3.40	3
D'accord	Fort	3.41	4.20	4
Tout à fait d'accord	Très fort	4.21	5	5

**Source :** Réaliser par l'étudiante sur la base de l'échelle de Likert.

Le tableau ci-dessus présente les réponses pondérées selon l'échelle de Likert à cinq points. Pour ce faire, nous avons procédé comme suit :

- 1) Le calcul de l'étendue afin de déterminer la différence entre la valeur la plus élevée et la valeur la plus basse ( $5 - 1 = 4$ ), ce qui permet de définir la longueur des classes de l'échelle.
- 2) La division de l'étendue par le nombre de niveaux de l'échelle pour obtenir la longueur de la classe (l'intervalle), soit :  $4 / 5 = 0,80$ .
- 3) L'ajout de la valeur obtenue (0,80) à la valeur minimale de l'échelle (1), afin de fixer la limite supérieure de la première catégorie (1,80).

Ce tableau nous permet ainsi de transformer les valeurs quantitatives en appréciations qualitatives, allant d'un impact **Très faible** (pour les moyennes de **1 à 1,80**) à un impact **Très fort** (pour les moyennes de **4,21 à 5**).

### 3. Test de validité et de fiabilité (Alpha de Cronbach)

#### Validité de cohérence interne :

La cohérence interne est étudiée en utilisant le coefficient de corrélation entre chaque item et le score total de ses axes ou dimensions. Les tableaux suivants illustrent ces résultats :

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### A. Mesurer la validité de la cohérence interne de culture organisationnelle :

#### 1- La culture hiérarchique :

**Tableau 6:** Corrélation Pearson de la culture hiérarchique.

Culture hiérarchique		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
1	0.666**	<b>0.000</b>
2	0.858**	<b>0.000</b>
3	0.812**	<b>0.000</b>
4	0.776**	<b>0.000</b>

**Source :** Réalisé par l'étudiante sur la base des résultats de la sortie du SPSS (V21).

Le tableau ci-dessus présente les coefficients de corrélation de Pearson de **la culture hiérarchique**. Il en ressort que les coefficients de corrélation varient entre **0,666** et **0,858**.

Toutes ces valeurs sont positives et statistiquement significatives au seuil de **(0,01)**, étant donné que les valeurs de la signification calculée (Sig) sont toutes égales à **(0,000)**, ce qui est inférieur à la valeur de test **(0,01)**.

Par conséquent, nous en concluons que les items jouissent d'une réelle validité, confirmant ainsi une forte cohérence interne. Cela démontre leur capacité à mesurer précisément ce pour quoi ils ont été conçus, nous permettant ainsi de s'appuyer sur ces données pour les étapes ultérieures de l'étude.

#### 2- La culture de marché :

**Tableau 7:** Corrélation Pearson de la culture de marché.

Culture de marché		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
5	0.793**	<b>0.000</b>
6	0.837**	<b>0.000</b>
7	0.814**	<b>0.000</b>
8	0.702**	<b>0.000</b>

**Source :** Réalisé par l'étudiante sur la base des résultats de la sortie du SPSS (V21).

Le tableau de corrélation Pearson relative à **la culture de marché** confirme que les coefficients de corrélation varient entre **0,702** et **0,837**. Ces valeurs sont positives et statistiquement significatives au seuil de **(0,01)**. Par conséquent, les énoncés jouissent d'une validité interne qui permettant de mesurer ce qu'ils sont censés mesurer.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 3- La culture de clan :

**Tableau 8:** Corrélation Pearson de la culture de clan.

Culture clanique		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
9	0.814**	<b>0.000</b>
10	0.688**	<b>0.000</b>
11	0.804**	<b>0.000</b>
12	0.791**	<b>0.000</b>

**Source :** Réalisé par l'étudiante sur la base des résultats de la sortie du SPSS (V21).

Les résultats de tableau de corrélation Pearson de **la culture de clan** montrent que les coefficients de corrélation de Pearson sont compris entre **0,688** et **0,814**. C'est valeurs, étant significatives au seuil de **1% (p<0,01)**, témoignent d'une forte cohérence entre les items (9 à 12) et leur axe de référence. Cette corrélation élevée confirme la validité interne de cette dimension au sein de notre instrument de recherche.

### 4- La culture adhocratique :

**Tableau 9:** Corrélation Pearson de la culture adhocratique.

Culture adhocratique		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
13	0.812**	<b>0.000</b>
14	0.822**	<b>0.000</b>
15	0.838**	<b>0.000</b>
16	0.762**	<b>0.000</b>

**Source :** Réalisé par l'étudiante sur la base des résultats de la sortie du SPSS (V21).

Le tableau présente les coefficients de corrélation Pearson de **la culture adhocratique**. Il en ressort que les coefficients varient entre **0,762** et **0,838**. Toutes ses valeurs sont positives et statistiquement significatives au seuil de **0,01**. Cela témoigne d'une excellente homogénéité entre les questions 13 et 16, validant ainsi de passer à l'analyse globale.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### B. Mesurer la validité de la cohérence interne du plafonnement de carrière:

**Tableau 10:** Corrélation Pearson du plafonnement de carrière.

Plafonnement de carrière		
Phrases	Corrélation Pearson	Sig
17	0.747**	<b>0.000</b>
18	0.775**	<b>0.000</b>
19	0.773**	<b>0.000</b>
20	0.554**	<b>0.000</b>
21	0.544**	<b>0.000</b>
22	0.642**	<b>0.000</b>

**Source :** Réalisé par l'étudiante sur la base des résultats de la sortie du SPSS (V21).

Le tableau de corrélation Pearson du **plafonnement de carrière** montre qu'il existe une forte cohérence interne pour cet axe. Les coefficients enregistrés se situent entre **0,544** et **0,775**, tous significatifs au seuil de **0,01 (p<0,01)**. Ces résultats indiquent que les items 17 à 22 sont liés au concept de plafonnement de carrière, ce qui justifie la validité de cette dimension pour la suite de notre étude.

### C. - Mesure de la validité de la cohérence interne des axes du questionnaire:

**Tableau 11:** Coefficient de corrélation de Pearson pour les axes de questionnaires.

Thème	Corrélation Pearson	sig	Résultat
<b>Culture organisationnelle</b>	0.978**	<b>0.000</b>	<b>Significatif</b>
<b>Plafonnement de carrière</b>	0.847**	<b>0.000</b>	<b>Significatif</b>

**Source :** Préparé par l'étudiante sur la base des résultats de la sortie du SPSS (V21).

Le tableau ci-dessus indique que les coefficients de corrélation des axes du questionnaire oscillent entre **0,847** et **0,978**. Ces résultats, étant positifs et statistiquement significatifs au seuil de **0,01**, témoignent de la capacité des énoncés à mesurer avec précision les dimensions pour lesquelles ils ont été conçus.

En conclusion, et sur la base des tableaux précédents, nous pouvons déduire l'existence d'une corrélation positive et statistiquement significative au seuil **0,01** entre toutes les variables du questionnaire. Cela confirme la validité de l'outil et sa capacité à mesurer les phénomènes étudiés.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### Stabilité de l'outil d'étude (Fiabilité) :

Pour vérifier la fiabilité du questionnaire, le coefficient Alpha de Cronbach a été mesuré. Sa règle statistique stipule que le taux acceptable pour la fiabilité est de 60% ou plus, et le tableau suivant la montre :

**Tableau 12:** Statistiques de fiabilité de l'échelle: Alpha Cronbach.

Thèmes	Phrases	Coefficient Alpha Cronbach
Culture hiérarchique	1 – 4	<b>0.782</b>
Culture de marché	5 – 8	<b>0.772</b>
Culture clanique	9 – 12	<b>0.778</b>
Culture adhocratique	13 – 16	<b>0.817</b>
Culture organisationnelle	1 – 16	<b>0.908</b>
Plafonnement de carrière	17 – 22	<b>0.745</b>
Total	1 – 22	<b>0.921</b>

Source : Élaboré par l'étudiante à partir des données du logiciel SPSS (V21)

Le tableau présente les résultats de test de fiabilité « Alpha Cronbach » pour les axes du questionnaire et ses différentes dimensions, il nous apparaît que toutes les valeurs du coefficient étaient élevées, variant entre **0,745** comme valeur minimale pour l'axe de plafonnement de carrière et **0,908** pour l'axe de la culture organisationnelle. Quant au coefficient général du questionnaire, il a atteint **0,921**, ce qui est une valeur très proche de 1, ce qui confirme que l'outil d'étude jouit d'un haut degré de stabilité et de cohérence, de sorte que si elle était réappliquée sur le même échantillon et dans les mêmes circonstances, nous obtiendrions les mêmes résultats, et c'est ce qui nous permet d'avancer dans l'analyse des résultats de terrain.

### 4. Analyse descriptive de la population

#### 4.1- Répartition des cadres selon le genre :

**Tableau 13:** Répartition des cadres selon le genre.

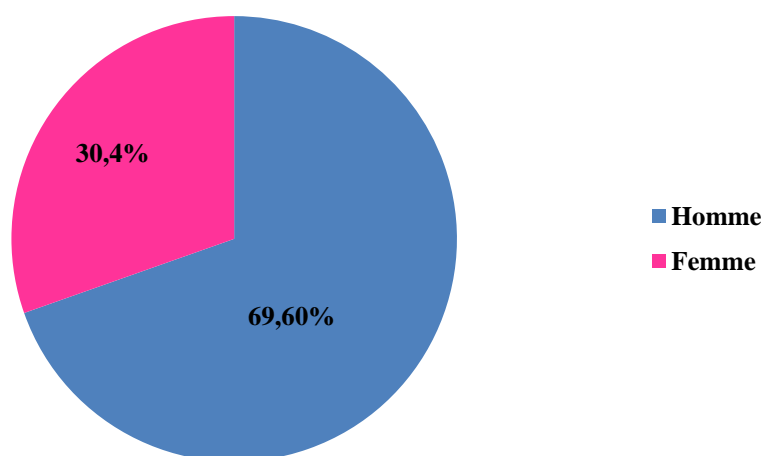
Option	Fréquences « N »	Pourcentage %	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
Homme	71	69.6	69.6	69.6
Femme	31	30.4	30.4	100
Total	102	100	100	

Source : Élaboré par l'étudiante à partir des données de SPSS (V21).

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le tableau ci-dessus montre que **69,9%** des répondants sont des hommes, tandis que les femmes représentent **30,4%**. Ce résultat est dû d'abord à l'activité de l'entreprise qui est une unité de production qui demande un effort physique, ce qui fait que ces postes sont souvent occupés par des hommes. Aussi, le système de travail en 24h/24 ne facilite pas toujours l'intégration des femmes à cause des obligations familiales. C'est d'ailleurs ce que j'ai remarqué sur le terrain en distribuant mon questionnaire, c'est que la plus part des cadres hommes travaillent au niveau de la production. Par contre, dans les autres services telles que : la comptabilité, marketing, RH, achats et approvisionnements, il y a un nombre important de femmes. Cela revient à des raisons d'organisations (culture) et à l'historique de l'entreprise surtout pour ce qui est des promotions et de l'accès aux postes de responsabilité. La figure suivante montre cela clairement :

**Figure 12:** Répartition des cadres selon le genre.



**Source :** Élaboré par nous-même à partir de l'Excel.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 4.2- Répartition des cadres selon l'âge :

**Tableau 14:** Répartition des cadres selon l'âge.

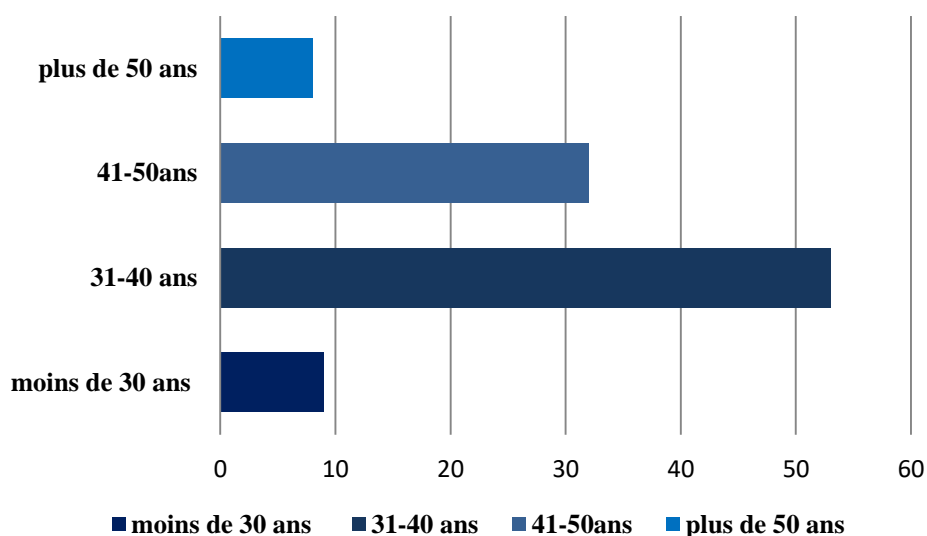
Option	Fréquence « N »	Pourcentage %	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 30 ans	9	8.8	8.8	8.8
31 – 40 ans	53	52	52	60.8
41 – 50 ans	32	31.4	31.4	92.2
Plus de 50 ans	8	7.8	7.8	100
<b>Total</b>	102	100	100	

**Source :** Préparé par l'étudiante à partir des données de SPSS (V21).

Le tableau de répartition des cadres selon l'âge montre que **52%** des répondants ont un âge compris entre 31 et 40 ans, alors que **31,4%** et **8,8%** d'entre eux ont respectivement entre 41 et 50 ans et moins de 30 ans. Enfin, **7,8%** des répondants ont plus de 50 ans. Cette répartition nous indique que l'entreprise dispose de compétences jeunes qui sont en pleine activité professionnelle. Cela montre aussi que la majorité des cadres ont une expérience moyenne, ce qui influence leur perspective des parcours professionnels au sein de **MFG Spa**. De plus, la présence de ces jeunes cadres à des postes de responsabilité prouve l'existence d'opportunités de promotion interne. La figure suivante illustre cette répartition :

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Figure 13:** Répartition des cadres selon l'age.



Source : Élaboré par l'étudiante à partir d'Excel.

### 4.3-Répartition des cadres selon le niveau d'étude :

**Tableau 15:** Répartition des cadres selon le niveau d'étude.

Option	Fréquences «N »	Pourcentage %	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Licence	26	25.5	25.5	25.5
Master/ ingénieur d'État	64	62.7	62.7	88.2
Doctorat	4	3.9	3.9	92.1
Autre	8	7.8	7.8	100
<b>Total</b>	102	100	100	

Source : Préparé par l'étudiante sur la base de logiciel SPSS (V21).

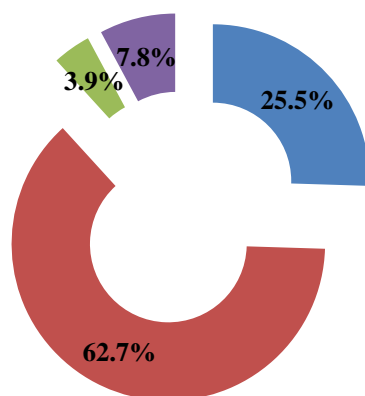
Le tableau de répartition des cadres selon le niveau d'étude montre que **62,7%** des répondants ont un niveau Master/ ingénieur d'État, Alors que **25,5%** ont une Licence. Enfin, les autres niveaux et le Doctorat représentent respectivement **7,8%** et **3,9%**. Ce partage des niveaux montre bien que l'entreprise cherche à recruter des jeunes cadres avec de hauts diplômes. En plus de ces chiffres, il y a aussi 6 cadres qui sortent de l'École Nationale Supérieur de Management (ENSM). Tout cela prouve la qualité de la politique

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

de recrutement de l'entreprise, ce qui explique en quelque sorte l'intérêt de l'entreprise à atteindre ses objectifs. La figure suivante montre cela :

**Figure 14:** Répartition des cadres selon le niveau d'étude.

■ Licence ■ Master ■ Doctorat ■ Autre



Source : Élaboré par l'étudiante à partir d'Excel.

### 4.4-Répartition des cadres selon l'expérience :

**Tableau 16:** Répartition des cadres selon l'expérience.

Option	Fréquence « N »	Pourcentage %	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	9	8.8	8.8	8.8
5 – 10 ans	35	34.3	34.3	43.1
11 – 15 ans	33	32.4	32.4	75.5
Plus de 15 ans	25	24.5	24.5	100
<b>Total</b>	102	100	100	

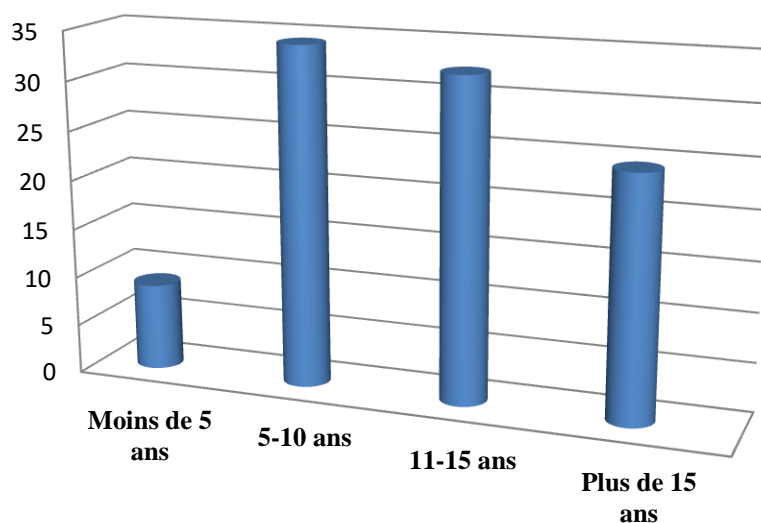
Source : Établi par nous-mêmes sur la base de logiciel SPSS(V21).

Le tableau de répartition des cadres selon l'ancienneté montre que **34,3%** des répondants ont une expérience comprise entre 5 et 10 ans, alors que **32,4%** ont entre 11 et 15 ans d'ancienneté. Par ailleurs, ceux qui ont plus de 15 ans d'expérience représentent **24,5%**, contre seulement **8,8%** pour les cadres ayant moins de 5 ans. Cette répartition montre que

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

les cadres de **MFG Spa** possèdent, de manière générale, une expérience solide. Le fait que la grande majorité dépasse les 5 ans d'ancienneté prouve que l'entreprise a réussi à garder ses compétences. C'est un indicateur positif qui reflète une culture organisationnelle encourageante qui prend soin de ses employés. De plus, le taux élevé de cadre ayant entre 5 et 15 ans d'expérience indique une catégorie en pleine maturité professionnelle, capable de trouver l'équilibre entre l'énergie de la jeunesse et l'expérience nécessaire pour prendre les bonnes décisions.

**Figure 15:** Répartition des cadres selon l'expérience.



**Source :** Préparé par l'étudiante en utilisant Excel.

### Section 02 : Analyse et discussion des résultats

Cette partie est dédiée à présenter et analyser les différentes données primaires collectées via le questionnaire lors de notre étude. L'objectif est d'apporter une lecture statistique approfondie pour chaque axe de la recherche, en commençant par les types de la culture organisationnelle de **MFG Spa** jusqu'à l'analyse de leur relation avec les autres variables. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les moyennes pondérées et les écarts-types afin de décrire et d'interpréter les tendances des opinions des répondants.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 1. Analyse des résultats

#### 1. La culture d'entreprise

##### 1.2- La culture hiérarchique :

**Tableau 17:** Moyennes pondérées et écarts-types des items de la culture hiérarchique.

Phrases	Moyenne	Ecart - type	Arrangement	Degré d'accord
1. L'entreprise s'appuie sur des lois et des procédures formelles pour organiser le travail.	4.05	0.577	1	<b>Fort</b>
2. L'organisation repose sur un système clair de planification de carrière.	3.95	0.694	3	<b>Fort</b>
3. Les employés estiment que les promotions sont régies par la hiérarchie administrative et le critère d'ancienneté (justice.)	3.79	0.824	4	<b>Fort</b>
4. Les employés sont informés des opportunités de promotion.	4.04	0.788	2	<b>Fort</b>
<b>Culture hiérarchique</b>	3.96	0.565	/	<b>Fort</b>

**Source :** Élaboré par l'étudiante sur la base de logiciel SPSS (V21).

Le tableau N° 17 ressort que la moyenne pondérée de l'axe relatif à la culture hiérarchique s'élève à **3,96**, ce qui correspond à un degré d'accord **Fort**, avec un écart-type de **0,565**. Ces résultats globaux indiquent que les travailleurs de l'entreprise **MFG Spa** s'accordent sur l'existence de pratiques reflétant une culture hiérarchique au sein de l'organisation. De plus, la faible valeur de l'écart-type (inférieure à 1) témoigne d'une grande homogénéité et d'une convergence des opinions des répondants vis-à-vis de ce type de culture.

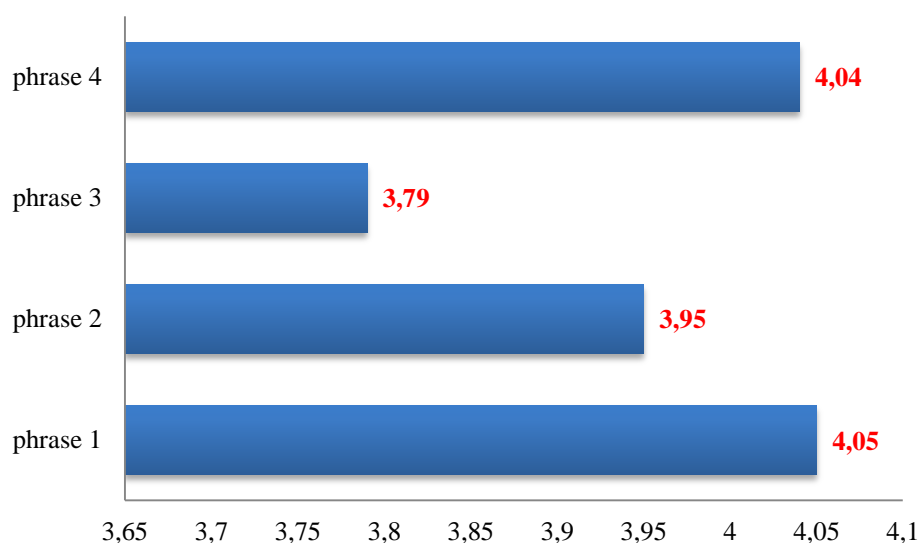
En examinant les détails du tableau, nous constatons que la première phrase a obtenu la moyenne la plus élevée soit **4,05**, avec un écart-type de **0,577**. Cette position de tête confirme que le système hiérarchique bureaucratique, axé sur le respect rigoureux des lois et des procédures formelles, constitue un pilier fondamental de la culture organisationnelle de l'entreprise.

En parallèle, la quatrième phrase se classe en deuxième position avec une moyenne de **4,04**, ce qui traduit une grande transparence dans le système de communication au sein de la hiérarchie fonctionnelle. Quant aux deuxième et troisième phrases, elles occupent les dernières places avec des moyennes respectives de **3,95** et **3,79**. Cela montre que la

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

promotion et le plan de carrière sont régis par des règles administratives stables ; car malgré leur classement en fin de liste, elles restent ancrées dans la catégorie d'évaluation **Forte**. À la lumière de ces chiffres, nous pouvons déduire que la culture hiérarchique est l'une des cultures dominantes et prévalentes chez **MFG**. C'est une culture marquée par un caractère formel basé sur le respect des règlements, des normes organisationnelles et de la discipline, un constat renforcé par le large consensus des répondants à ce sujet. La figure suivante résume les principaux points abordés précédemment :

**Figure 16:** Moyennes arithmétiques des items de la culture hiérarchique.



**Source :** Préparé par l'étudiante à l'aide d'Excel.

### 1.2- Culture de marché :

**Tableau 18:** Moyennes pondérées et écarts-types des items de la culture de marché.

Phrases	Moyenne	Ecart - type	arrangement	Degré d'accord
5. L'entreprise est axée sur la réalisation des objectifs et des résultats.	3.66	1.163	3	<b>Fort</b>
6. L'organisation utilise les résultats de l'évaluation comme critère de promotion.	3.84	0.727	2	<b>Fort</b>
7. Il existe une compétition entre les employés pour atteindre la meilleure performance.	3.61	0.796	4	<b>Fort</b>
8. La part de marché et la supériorité face aux concurrents font partie des priorités de l'entreprise.	3.85	0.709	1	<b>Fort</b>
<b>Culture de marché</b>	3.74	0.669	/	<b>Fort</b>

**Source :** Élaboré par l'étudiante sur la base de logiciel SPSS (V21).

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

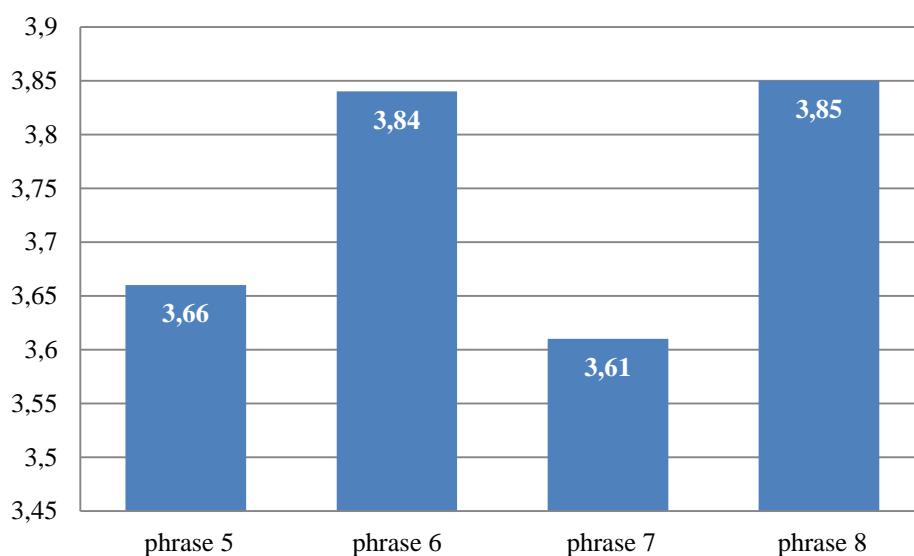
Le tableau N°19 montre que la moyenne arithmétique de la culture de marché s'élève à **3,74**, avec une évaluation générale forte et un écart-type de **0,669**. Ces résultats indiquent que la majorité des répondants s'accordent sur l'existence de pratiques soutenant la culture de marché, axée sur la compétitivité et l'atteinte des résultats. De plus, l'écart-type inférieur à 1 témoigne d'une harmonie et d'une convergence des opinions des enquêtés. Par ailleurs, la cinquième phrase a enregistré un écart de **1,163**, étant la seule valeur dépassant 1, ce qui signifie une légère dispersion des avis concernant cet item par rapport aux autres, sans pour autant affecter l'évaluation globale de l'axe.

À travers les résultats du tableau, nous constatons que la phrase 8 occupe la première place avec une moyenne de **3,85** et un écart-type de **0,709**, ce qui confirme que l'entreprise place la part de marché et la supériorité face aux concurrents parmi ses priorités majeures. La phrase 6 se classe en deuxième position avec une moyenne de **3,84**, ce qui constitue une preuve évidente de l'intérêt porté par l'organisation aux résultats de l'évaluation comme critère de promotion, renforçant ainsi le principe de mérite et l'intérêt pour la productivité. Quant à la phrase 5, elle occupe la troisième place avec une moyenne de **3,66**, suivie de la phrase 7 relative à la compétition entre les employés qui arrive en dernière position avec une moyenne de **3,61**.

Sur la base de ces résultats, nous concluons que la culture de marché est bien présente au sein de l'entreprise **MFG**, de par l'importance accordée à la réalisation des objectifs tracés, tout en s'appuyant sur un système d'évaluation qui lie le parcours professionnel aux résultats obtenus. La figure ci-dessus confirme cette analyse :

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Figure 17:** Moyennes arithmétiques des items de la culture de marché.



Source : Préparé par l'étudiante à l'aide d'Excel.

### 1.3- Culture clanique :

**Tableau 19:** Moyennes pondérées et écarts-types des items liées à la culture de clan.

Phrases	Moyenne	Ecart - type	Arrangement	Degré d'accord
9. L'entreprise soutient la collaboration et le travail d'équipe.	3.97	0.789	2	<b>Fort</b>
10. Il existe des initiatives pour renforcer l'esprit d'équipe entre les salariés.	4.00	0.682	1	<b>Fort</b>
11. L'entreprise fournit les ressources nécessaires au développement des employés.	3.74	0.699	3	<b>Fort</b>
12. L'organisation encourage les employés à développer leur parcours professionnel et considère cela comme une responsabilité éthique.	3.69	0.755	4	<b>Fort</b>
<b>Culture clanique</b>	<b>3.85</b>	<b>0.567</b>	/	<b>Fort</b>

Source : Élaboré par l'étudiante sur la base de logiciel SPSS (V21).

Le tableau N°19 présente les moyennes pondérées et les écarts-types relatifs aux perceptions des employés de l'entreprise **MFG** concernant la culture clanique. Il ressort de l'analyse que l'ensemble des moyennes se situe dans une fourchette élevée, oscillant entre **3,69** et **4,00**, ce qui confirme l'ancrage de la culture clanique au sein de l'organisation.

L'item 10, portant sur l'existence d'initiatives visant à renforcer l'esprit d'équipe, se classe au premier rang avec une moyenne de **4,00** et un écart-type de **0,682**. Ce résultat témoigne

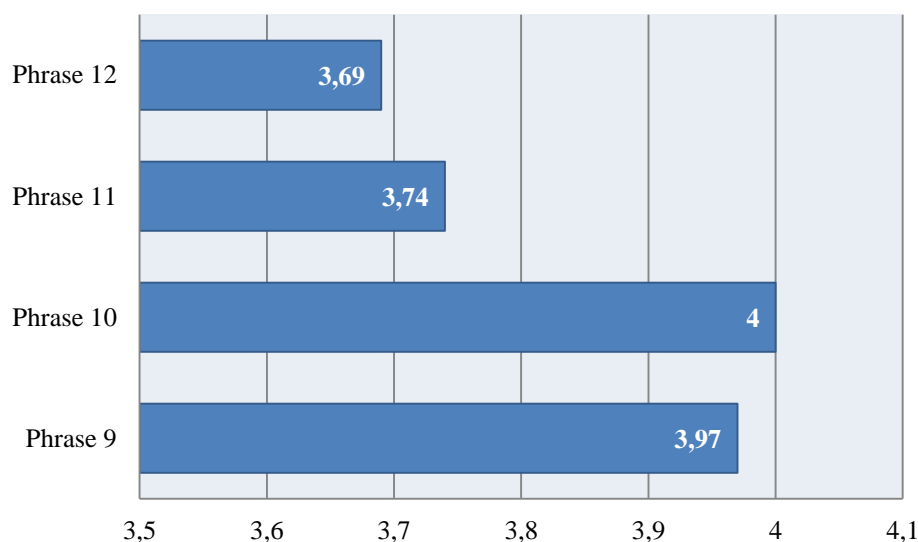
## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

d'un consensus et d'une forte orientation vers le travail collectif. En deuxième position, l'item 09 affiche une moyenne de **3,97** et un écart-type de **0,788**, soulignant que l'entreprise soutient activement la coopération, ce qui vient consolider la première observation.

Enfin, les items 11 et 12 occupent les dernières places avec des moyennes respectives de **3,74** et **3,69**. Bien que ces scores demeurent significatifs, ils indiquent que ces dimensions sont relativement moins marquées par rapport à l'esprit d'équipe. Par ailleurs, la faible valeur des écarts-types (inférieure à 1) atteste d'une convergence des opinions parmi les répondants.

En conclusion, la culture clanique est bel et bien prédominante chez **MFG**, comme le confirme la moyenne générale de **3,85**. Cela traduit l'intérêt majeur que porte l'entreprise à son capital humain et sa volonté d'intégrer les salariés dans sa culture organisationnelle. La figure 18 résume les résultats de cette analyse :

**Figure 18:** Moyennes arithmétiques des items de la culture clanique.



**Source :** Élaboré par l'étudiante à l'aide d'Excel.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 1.4- Culture adhocratique :

**Tableau 20:** Moyennes pondérées et écart-types des items liées à la culture adhocratique.

Phrases	Moyenne	Ecart - type	Arrangement	Degré d'accord
13. L'organisation encourage les employés à prendre l'initiative et à innover.	3.88	0.633	2	<b>Fort</b>
14. L'organisation soutien le développement continu et l'auto – développement.	3.81	0.685	3	<b>Fort</b>
15. Les employés participent à la prise de décision.	3.89	0.729	1	<b>Fort</b>
16. L'organisation encourage l'expérimentation de nouvelles idées.	3.75	0.813	4	<b>Fort</b>
<b>Culture adhocratique</b>	<b>3.83</b>	<b>0.577</b>	/	<b>Fort</b>

**Source :** Élaboré par l'étudiante sur la base de l'ogiciel SPSS(V21).

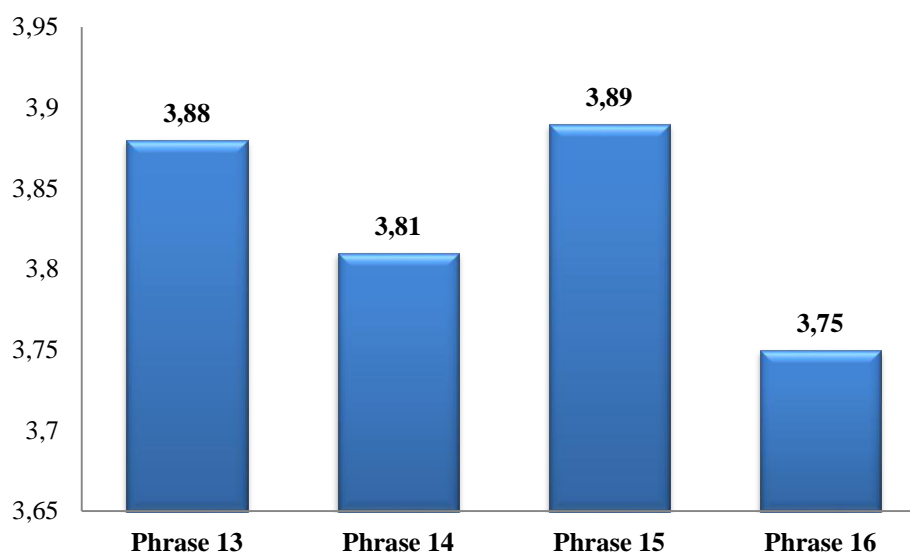
Le tableau N°20 présente les moyennes pondérées et les écart-types des items relatifs à la culture adhocratique au sein de l'entreprise **MFG**. Il ressort des données que la moyenne globale de la culture adhocratique s'élève à **3,83**, ce qui traduit une forte adhésion de la part de l'échantillon interrogé. Dans le détail, l'item 15 se hisse au premier rang avec une moyenne de **3,89**, témoignant d'un environnement favorable à l'implication des employés dans la prise de décision. Il est suivi de près par l'item 13 (**3,88**), qui confirme l'appui de l'entreprise aux initiatives et à l'innovation.

En revanche, les items 14 et 16 occupent les dernières positions avec des moyennes respectives de **3,81** et **3,75**. Par ailleurs, les écarts-types enregistrés pour l'ensemble des énoncés oscillent entre **0,57** et **0,81**. Étant nettement inférieurs à **1**, ces scores attestent d'une forte convergence et d'une homogénéité des avis parmi les cadres de **MFG Spa**, ce qui renforce la crédibilité des résultats obtenus.

En somme, ces constats permettent d'affirmer que **MFG Spa** adopte une culture organisationnelle flexible, axée sur la promotion de l'initiative et de la créativité. Ces résultats sont synthésés dans la figure ci-dessus :

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Figure 19:** Moyennes arithmétiques des items de la culture adhocratique.



Source : Élaboré par l'étudiante à l'aide d'Excel.

### 2. La culture organisationnelle :

Afin d'identifier le type de la culture organisationnelle prédominant au sein de l'entreprise, nous procéderons à une comparaison des différentes moyennes obtenues dans les tableaux précédents. Le tableau suivant illustre cette comparaison :

**Tableau 21:** Comparaison des moyennes des différents type de la culture organisationnelle.

Phrases	Moyenne	Ecart - type	Arrangement	Degré d'accord
<b>Culture hiérarchique</b>	3.96	0.565	1	<b>Fort</b>
<b>Culture de marché</b>	3.74	0.669	4	<b>Fort</b>
<b>Culture clanique</b>	3.85	0.567	2	<b>Fort</b>
<b>Culture adhocratique</b>	3.83	0.577	3	<b>Fort</b>
<b>Culture organisationnelle</b>	3.84	0.495	/	<b>Fort</b>

Source : Élaboration personnelle à partir des données de l'enquête du logiciel SPSS (V21).

Le tableau N°21 montre que les moyennes calculées oscillent entre **3,74** et **3,96**. Étant donné qu'elles sont supérieures à la moyenne théorique de l'échelle de Likert (fixée à 3), ces résultats se classent dans la quatrième catégorie, traduisant ainsi un degré d'accord **Fort** envers tous les types de culture étudiés.

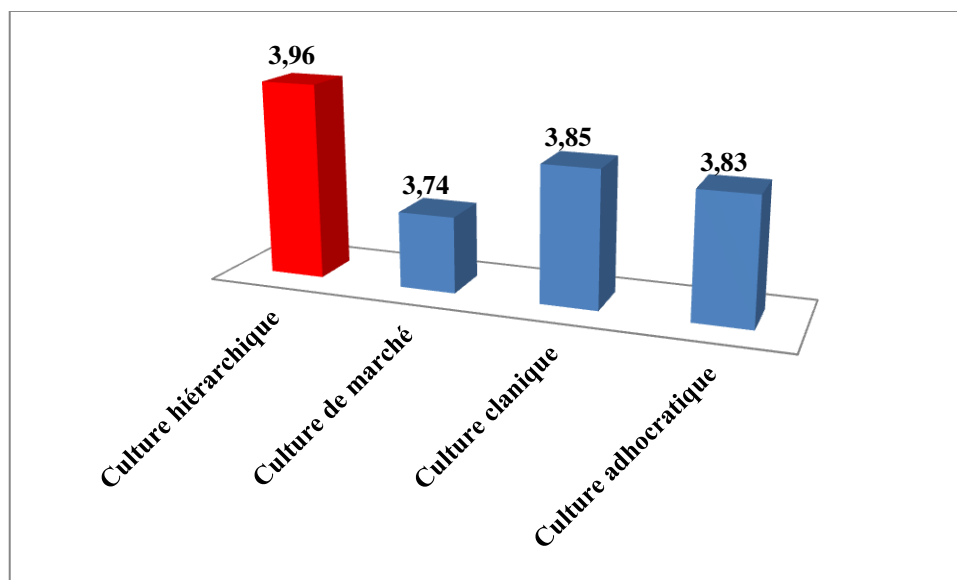
Dans ce sens, la culture hiérarchique arrive en première position avec une moyenne de **3,96**, ce qui prouve que l'organisation s'appuie fortement sur les lois, les réglementations et

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

les procédures formelles dans son fonctionnement. En deuxième lieu, on retrouve la culture de clan avec une moyenne de **3,85**, reflétant un esprit d'équipe et une ambiance familiale au sein de l'institution. La culture adhocratique occupe la troisième place (**3,83**), témoignant d'une certaine flexibilité et d'un encouragement à l'innovation. Enfin, la culture de marché se classe en dernière position avec **3,74** ; bien qu'elle soit forte, elle reste la moins dominante, ce qui suggère que la compétitivité externe passe après la stabilité interne.

Par ailleurs, les valeurs de l'écart-type sont faibles (inférieures à **0,7**), ce qui confirme une grande homogénéité dans les réponses des cadres et prouve qu'ils partagent une vision commune sur la nature de cette culture.

**Figure 20:** Répartition des moyennes des types de la culture d'entreprise selon le modèle de Cameron et Quinn.



**Source :** Établi par l'étudiante à l'aide d'Excel.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 3. Le plafond de carrière :

**Tableau 22:** Moyennes pondérées et écarts-types des items liées au plafonnement de carrière.

Phrases	Moyenne	Ecart - type	Arrangement	Degré d'accord
17. Les employés sentent que leur parcours professionnel a atteint une certaine limite au sein de l'entreprise.	3.97	0.776	3	<b>Fort</b>
18. Les salariés ont le sentiment que leurs compétences et capacités ne sont pas pleinement exploitées par l'organisation.	4.04	0.694	2	<b>Fort</b>
19. Les employés ressentent une stabilité professionnelle au sein de l'établissement.	4.05	0.715	1	<b>Fort</b>
20. Les employés estiment que les opportunités de promotion sont limitées sur le long terme.	3.88	0.679	5	<b>Fort</b>
21. Les salariés éprouvent de l'ennui en raison de la répétition des mêmes tâches pendant de longues années.	3.90	0.751	4	<b>Fort</b>
22. La structure organisationnelle est plate, ce qui réduit les chances d'ascension vers des postes de direction.	3.53	1.040	6	<b>Fort</b>
<b>Plafonnement de carrière</b>	3.90	0.520	/	<b>Fort</b>

**Source :** Élaboration personnelle à partir des données de l'enquête du logiciel SPSS (V21).

Le tableau N°22 présente la moyenne pondérée et l'écart-type des items relatifs au plafonnement de carrière. Nous constatons que toutes les moyennes sont élevées, se situant entre **3,53** et **4,05**, ce qui est supérieur à la moyenne théorique de l'échelle de Likert à cinq points (**3**). Cela témoigne d'une forte adhésion des cadres de l'entreprise aux affirmations proposées. De plus, les faibles valeurs de l'écart-type constituent une preuve concluante de l'homogénéité et de la cohérence des réponses des cadres, reflétant ainsi une vision commune au sein de l'échantillon.

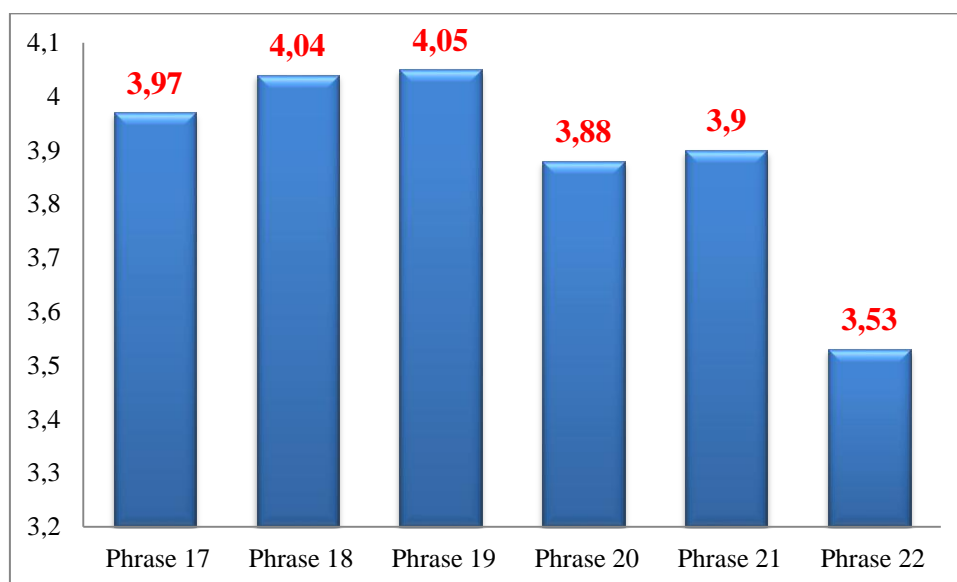
En examinant le tableau, nous remarquons que l'item 19 occupe la première place avec une moyenne de **4,05**. Cette proposition souligne que les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment une planification rigoureuse des carrières, procurent aux employés un sentiment de stabilité. En seconde position, l'item 18 affiche une moyenne de **4,04**, montrant que l'optimisation des ressources influence la perception de stabilité ; en effet, la majorité des répondants estiment que l'organisation n'exploite pas pleinement l'ensemble de leurs compétences.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'item 17 se classe au troisième rang avec une moyenne de **3,97**, indiquant que les travailleurs ressentent un plafonnement dû au manque d'intérêt de l'entreprise pour la gestion prévisionnelle des carrières. Par ailleurs, l'item 21 arrive en quatrième position avec une moyenne de **3,90**, confirmant qu'une partie du personnel éprouve de l'ennui à cause de la répétition des mêmes tâches, ce qui est directement lié aux déterminants organisationnels.

Enfin, les items 20 et 22 occupent les dernières places avec des moyennes respectives de **3,88** et **3,53**. Le premier montre que les opportunités de promotion sont limitées au sein de l'institution, tandis que l'item 22 précise que la structure organisationnelle plate accentue le sentiment de plafonnement. Ces derniers items se concentrent spécifiquement sur l'étude des déterminants organisationnels impactant le plafonnement de carrière.

**Figure 21:** Répartition des moyennes pondérées des items de plafonnement de carrière.



**Source :** Établi par l'étudiante à l'aide d'Excel.

## 2. Test des hypothèses

### 2.1- Distribution normale :

Pour prouver que l'échantillon suit une distribution normale, le test de Kolmogorov-Smirnov a été utilisé, car l'échantillon de l'étude contient plus de 50 cadres.

**H0:** La variable suit une distribution normale.

**H1:** La variable ne suit pas une distribution normale.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Tableau 23:** Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon.

Thème	Statistique (Z)	Sig (P-value)	Résultat du test
Culture organisationnelle	0.977	0.296	Distribution normale
Plafonnement de carrière	1.123	0.161	Distribution normale
Total	0.914	0.374	Distribution normale

Source : préparé par nous-mêmes à partir des données de logiciel SPSS (V21).

Le tableau 23 présente les résultats du test de Kolmogorov-Smirnov. Nous remarquons que la valeur de la signification (P-value) pour la variable **Culture organisationnelle** est de **0,296**, ce qui est nettement supérieur au seuil de **0,05**. Cela indique que cette variable suit une **distribution normale**.

De même, pour la variable **Plafonnement de carrière**, la valeur de la signification est de **0,161**, soit également supérieure à **0,05**, confirmant ainsi que cette variable suit aussi une **distribution normale**. Enfin, la valeur de la signification globale pour les deux variables s'élève à **0,374**, ce qui témoigne de la normalité de leur distribution. Puisque toutes ces valeurs dépassent le seuil de **0,05**, nous **acceptons l'hypothèse nulle (H0)** et confirmons que les données de notre étude suivent une distribution normale. Par conséquent, cela nous permet de recourir aux tests statistiques **paramétriques**, reconnus pour leur précision dans l'analyse des relations entre les variables.

### 2.2- Analyse de sous hypothèse 1:

La culture hiérarchique influence le plafonnement de carrière.

**H0** : Il n'existe pas d'influence statistiquement significative de la culture hiérarchique sur le plafonnement de carrière.

**H1** : Il existe une influence statistiquement significative de la culture hiérarchique sur le plafonnement de carrière.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Tableau 24:** Statistiques du modèle de régression (Culture Hiérarchique).

Variable Indépendante	Le Plafonnement de Carrière R	R <sup>2</sup>	T	Sig	F	A (Bêta)	Hypothèse
<b>Culture Hiérarchique</b>	0.499	0.249	5.752	0.000	33.090	0.459	<b>SH<sub>1</sub></b>

Source : Préparé par nous-mêmes à partir des données de logiciel SPSS (V21).

### ❖ Interprétation des résultats :

Le tableau 24 expose les résultats de la régression linéaire relatifs à **la culture hiérarchique**. Il en ressort que la signification statistique (**p-value**) est de **0,000**, soit une valeur inférieure au seuil de **0,05**, ce qui confirme la validité statistique du modèle. Par ailleurs, le coefficient de détermination (**R<sup>2</sup>**) s'élève à **0,249**, indiquant que la culture hiérarchique explique à elle seule **24,9%** des variations du phénomène de plafonnement de carrière.

En outre, le coefficient de corrélation (**R**) a été établi à **0,499**, témoignant ainsi d'une **relation positive** de force modérée entre la culture hiérarchique et le plafonnement de carrière. À la lumière de ces données, nous sommes en mesure de **rejeter l'hypothèse nulle (H0)** et d'infirmer sa validité au profit de l'hypothèse alternative (H1). Cette dernière confirme l'existence d'une influence statistiquement significative de la culture hiérarchique sur le plafonnement de carrière au sein de l'entreprise **MFG**. À la lumière des résultats de l'analyse de régression linéaire simple, nous pouvons formuler l'équation suivante :

$$Y_{\text{ culture hiérarchique }} = 0.459 (X) + 2.080$$

$$\text{Plafonnement de carrière} = 0.459 (\text{culture hiérarchique}) + 2.080.$$

Sur la base de ces constats, cette étude explique que l'ancrage de l'entreprise dans des règles et des procédures réglementaires formelles, couplé à une centralisation de la prise de

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

décision, conduit nécessairement à une stagnation des carrières et augmente le sentiment de blocage chez les employés. Ici, la promotion devient liée à l'ancienneté et à des structures rigides, plutôt qu'à la compétence et à la flexibilité.

### 2.3- Analyse de sous hypothèse 2 :

La culture de marché influence le plafonnement de carrière.

**H0** : Il n'existe pas d'influence statistiquement significative de la culture de marché sur le plafonnement de carrière.

**H1** : Il existe une influence statistiquement significative de la culture de marché sur le plafonnement de carrière.

**Tableau 25:** Statistiques du modèle de régression (Culture de Marché).

Variable Indépendante	Le Plafonnement de Carrière R	R <sup>2</sup>	T	Sig	F	A (Bêta)	Hypothèse
Culture de Marché	0.607	0.368	7.634	0.000	58.278	0.472	<b>SH<sub>2</sub></b>

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de logiciel SPSS (V21).

#### ❖ Interprétation des résultats :

Le tableau 25 expose les résultats de la régression linéaire simple relative à **la culture de marché** et sa relation avec le plafonnement de carrière. Nous constatons que la signification statistique (**p-value**) est de **0,000**, soit une valeur inférieure au seuil de **0,05**, ce qui confirme la validité du modèle proposé. Par ailleurs, le coefficient de détermination (**R<sup>2</sup>**) s'élève à **0,368**, indiquant que la culture de marché explique à elle seule **36,8%** des variations du phénomène de plafonnement de carrière au sein de l'entreprise **MFG**. En outre, le coefficient de corrélation (**R**) établi à **0,607** reflète l'existence d'une relation positive et directe entre la culture de marché et le phénomène de plafonnement de carrière.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

À la lumière de ces résultats, nous avons **rejeté l'hypothèse nulle (H0)** et confirmé la validité de l'hypothèse alternative (H1), laquelle atteste l'existence d'une relation entre la culture de marché et le phénomène de plafonnement de carrière. Sur la base des résultats de la régression, nous pouvons formuler l'équation suivante :

$$Y_{\text{ culture de marché}} = 0.472 (X) + 2.132$$

$$\text{Plafonnement de carrière} = 0.472 (\text{culture de marché}) + 2.132.$$

À partir de ces résultats, on peut dire que la culture qui se concentre sur la réalisation des objectifs et la productivité influence négativement le développement professionnel des employés, étant donné que l'objectif principal de l'organisation est ici lié aux profits et à l'atteinte des objectifs, et avec l'infraction de la ressource humaine, le sentiment de non-appartenance augmente.

### 2.4- Analyse de sous hypothèse 3 :

La culture de clan influence le phénomène du plafonnement de carrière.

**H0** : Il n'existe pas d'influence statistiquement significative de la culture de clan sur le plafonnement de carrière.

**H1** : Il existe une influence statistiquement significative de la culture de clan sur le plafonnement de carrière.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Tableau 26:** Statistiques du modèle de régression (Culture de Clan).

Variable Indépendante	Le Plafonnement de Carrière R	R <sup>2</sup>	T	Sig	F	A (Bêta)	Hypothèse
<b>Culture de Clan</b>	0.609	0.371	7.683	0.000	59.023	0.559	<b>SH<sub>3</sub></b>

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de logiciel SPSS (V21).

### ❖ Interprétation des résultats :

Il ressort du tableau 26 que le coefficient de corrélation (**R**), qui mesure le degré de corrélation entre la variable indépendante (**Culture de clan**) et la variable dépendante (le plafonnement de carrière), a atteint respectivement **60,9%**, ce qui représente un lien relativement **fort**. Le coefficient de détermination (**R<sup>2</sup>**), qui mesure la part de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes, est de **37,1 %**. Ces taux sont relativement acceptables, le reste de la variance étant attribuable à d'autres facteurs non inclus parmi les variables indépendantes. La valeur de **T** est respectivement de **7,683**. On observe également que le niveau de signification de ce test est de **sig = 0,000**, ce qui est inférieur au seuil de signification de **0,05**. La valeur de **F** calculée est de **59,023**, ce qui confirme la significativité de cet effet. Par conséquent, **nous rejetons l'hypothèse nulle (H<sub>0</sub>)** et confirmons l'hypothèse alternative (H<sub>1</sub>), c'est-à-dire qu'il existe un effet entre la culture de clan et le plafonnement de carrière.

Les valeurs du coefficient de régression sont respectivement de **0,472** pour la culture de marché. Cela indique le degré d'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante. Ainsi, cette relation peut être exprimée par les équations mathématiques suivantes :

$$Y_{\text{culture de clan}} = 0.559 (X) + 1.745$$

$$\text{Plafonnement de carrière} = 0.559 (\text{culture de clan}) + 1.745.$$

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

En conclusion, nous déduisons l'existence d'une relation de causalités entre la culture de clan et le plafonnement de carrière, ce qui soutient les décisions managériales visant à limiter ce phénomène.

### 2.5- Analyse de sous hypothèse 4 :

La culture adhocratique influence le phénomène du plafonnement de carrière.

**H0** : Il n'existe pas d'influence statistiquement significative de la culture adhocratique sur le plafonnement de carrière.

**H1** : Il existe une influence statistiquement significative de la culture adhocratique sur le plafonnement de carrière.

**Tableau 27** : Statistiques du modèle de régression (Culture Adhocratique).

Variable Indépendante	Le Plafonnement de Carrière R	R <sup>2</sup>	T	Sig	F	A (Bêta)	Hypothèse
Culture Adhocratique	0.672	0.451	9.071	0.000	82.290	0.606	<b>SH<sub>4</sub></b>

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de logiciel SPSS (V21).

#### ❖ Interprétation des résultats :

Il ressort du tableau 27 que le coefficient de corrélation (**R**), qui mesure le degré de corrélation entre la variable indépendante (**Culture adhocratique**) et la variable dépendante (le plafonnement de carrière), a atteint respectivement **67,2%**, ce qui représente un lien relativement **fort**.

Le coefficient de détermination (**R<sup>2</sup>**), qui mesure la part de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes, est de **45,1%**. Ces taux sont relativement acceptables, le reste de la variance étant attribuable à d'autres facteurs non inclus parmi les variables indépendantes. La valeur de **T** est respectivement de **9,071**.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

On observe également que le niveau de signification de ce test est de **sig = 0,000**, ce qui est inférieur au seuil de signification de **0,05**. La valeur de **F** calculée est de **82,290**, ce qui confirme la significativité de cet effet. Par conséquent, **nous rejetons l'hypothèse nulle (H0)** et confirmons l'hypothèse alternative (H1), c'est-à-dire qu'il existe un effet entre la culture adhocratique et le plafonnement de carrière.

Les valeurs du coefficient de régression sont respectivement de **0,606** pour la culture adhocratique. Cela indique le degré d'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante. Ainsi, cette relation peut être exprimée par les équations mathématiques suivantes :

$$Y_{\text{ culture adhocratique}} = 0.606(X) + 1.576$$

$$\text{Plafonnement de carrière} = 0.606 (\text{culture adhocratique}) + 1.576.$$

Pour conclure, les résultats statistiques confirment l'influence de la culture adhocratique sur le plafonnement de carrière. Bien que ce type de culture favorise l'innovation et la flexibilité, ces résultats soulignent la nécessité pour l'entreprise de structurer davantage les perspectives d'évolution afin d'éviter le sentiment de plafonnement de carrière.

### 2.6- Analyse de l'hypothèse 1 :

Le type de culture organisationnelle dominante influence négativement la progression professionnelle des employés.

**H0** : Le type de culture organisationnelle dominante n'influence pas la progression professionnelle des employés.

**H1** : Le type de culture organisationnelle dominante influence négativement la progression professionnelle des employés.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Tableau 28:** Statistiques du modèle de régression (Culture Organisationnelle).

Variable Indépendante	Plafonnement de Carrière R	R <sup>2</sup>	Sig	F	Hypothèse
Culture Organisationnelle	0.717	0.514	0.000	105.798	<b>H<sub>1</sub></b>

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de logiciel SPSS (V21).

### ❖ Interprétation des résultats :

Il ressort du tableau 28 que le coefficient de corrélation ( $R$ ), qui mesure le degré de corrélation entre la variable indépendante (**culture organisationnelle**) et la variable dépendante (**plafonnement de carrière.**), a atteint respectivement **71,7%**, indiquant un lien **fort**.

Le coefficient de détermination ( $R^2$ ), qui mesure la part de la variance dépendante expliquée par les variables indépendantes, est de **51,4%**. Ces taux sont relativement acceptables, le reste de la variance étant attribuable à d'autres facteurs non inclus parmi les variables indépendantes. On observe également que le niveau de signification de ce test est de **sig = 0,000** ce qui est inférieur au seuil de signification de **0,05**. Les valeurs de F calculées sont de **105,798**, ce qui confirme la significativité de cet effet. Par conséquent, **nous rejetons l'hypothèse nulle (H0)** et confirmons l'hypothèse alternative (H1), c'est-à-dire qu'il existe un effet entre la culture organisationnelle et le plafonnement de carrière.

### 2.7- Analyse de l'hypothèse 2 :

Les déterminants organisationnels influencent négativement la progression professionnelle des employés.

**H0 :** Les déterminants organisationnels n'influencent pas la progression professionnelle des employés.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**H1** : Les déterminants organisationnels influencent négativement la progression professionnelle des employés.

**Tableau 29:** Résultats du test T pour échantillon unique (Hypothèse 2).

Résultat de l'hypothèse	T	Moyenne	Ecart - Type	Ddl	Sig
H <sub>2</sub>					
Accepter	17.311	3.84	0.495	101	0.000

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de logiciel SPSS (V21).

### ❖ Interprétation des résultats :

Il ressort clairement du tableau 29 que la moyenne arithmétique des réponses des répondant concernant l'influence du **déterminants organisationnels** a atteint **3,84**, il s'agit d'une moyenne élevés et d'un écart - type **0,495** ou est la valeur calculée de **T (17,311)** et degrés de liberté 101 aussi le niveau de signification **sig = 0.000** et il est inférieur au niveau approuvé de **0.05**. En conséquence, **l'hypothèse nulle peut être rejetée (H0)** et l'hypothèse alternative (H1) acceptée « les déterminants organisationnels influencent positivement la progression professionnelle des employés ».

### 2.8- Analyse de l'hypothèse 3 :

L'efficacité des pratiques de la gestion des ressources humaines permet de réduire le phénomène du plafonnement.

**H0** : L'efficacité des pratiques de la GRH ne permet pas de réduire le phénomène du plafonnement.

**H1** : L'efficacité des pratiques de la GRH permet de réduire le phénomène du plafonnement.

**Tableau 30:** Résultats du test T pour échantillon unique (Hypothèse 3).

Résultat de l'hypothèse	T	Moyenne	Ecart - Type	Ddl	Sig
H <sub>3</sub>					
Accepter	17.457	3.90	0.520	101	0.000

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des données de logiciel SPSS (V21).

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### ❖ Interprétation des résultats :

Il ressort clairement du tableau 30 que la moyenne arithmétique des réponses des répondant concernant **l'efficacité des pratiques de la gestion des ressources humaines** a atteint **3,90**, il s'agit d'une moyenne élevés et d'un écart - type **0,520** ou est la valeur calculée de **T (17,457)** et degrés de liberté **101** aussi le niveau de signification **sig = 0,000** et il est inférieur au niveau approuvé de **0,05**. En conséquence, **l'hypothèse nulle (H0) peut être rejetée** et l'hypothèse alternative (H1) acceptée l'efficacité des pratiques de la gestion des ressources humaines permet de réduire le phénomène du plafonnement.

### 3. Diagnostic des pratiques interne de l'entreprise

#### 3.1- Recrutement et gestion des carrières

Le recrutement au sein de **MFG Spa** commence par l'identification des besoins quantitatifs ou qualitatifs, en s'appuyant sur l'organigramme et le mouvement du personnel. Sur cette base, le type de recrutement est défini (interne ou externe), bien que l'entreprise privilégie souvent le recrutement interne. (**Annexe E**)

À titre d'exemple, lorsque le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et le Directeur Général (DG) ont décidé de créer le service **GPEC (Annexe F)**, la responsable du recrutement a diffusé une annonce interne via Outlook à l'attention de tous les employés. Elle a également affiché sept annonces de recrutement au niveau des pointeuses pour s'assurer que l'information atteigne l'ensemble du personnel, ce qui témoigne de l'intérêt porté par le DRH à la communication interne. Un délai de 10 jours est accordé aux employés souhaitant postuler pour envoyer leur CV. La responsable du recrutement procède ensuite à une comparaison entre les diplômes et les compétences figurant dans le CV et les exigences de l'annonce. En cas d'adéquation, les candidats retenus sont informés pour passer un entretien avec le DRH et le responsable du service concerné. Et dans le cas où les compétences ne sont pas disponible en interne, l'entreprise a recours au recrutement externe par la diffusion d'annonces sur **Emploitic** ou en contactant les grandes écoles pour rechercher des nouveaux diplômés, ou bien via l'**ANEM** en remplissant une fiche d'offre d'emploi et en leur fournissant le nom de l'entreprise, la description du poste, les qualifications requises et le type de contrat **CDI** ou **CDD**. Par la suite, la responsable effectue un premier entretien téléphonique avec les candidats afin de leur programmer un entretien avec le directeur des ressources humaines et le directeur du service demandeur.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

C'est à ce stade que débute la gestion du parcours professionnel du salarié. Après avoir réussi les entretiens, l'employé reçoit un document RH ainsi que le règlement intérieur pour se familiariser avec le fonctionnement de l'entreprise. Une présentation de la société **Cevital** et de toutes ses filiales est effectuée, tout en expliquant les différentes valeurs de l'organisation (Figure 22). Cela démontre la volonté du DRH d'intégrer les employés dans leur environnement de travail (Culture de clan).

Toutefois, l'usage des lois et des règlements met en relief une Culture hiérarchique qui, comme l'ont démontré les résultats de l'étude de terrain, est prédominante dans l'entreprise. Par conséquent, la promotion dans ce cas repose sur l'ancienneté et non sur la compétence, ce qui confirme la validité de la première hypothèse subsidiaire. Par la suite, les diverses informations sont enregistrées dans une fiche signalétique propre au travailleur et stockées dans le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) pour faciliter le suivi de sa carrière.

Le passage à la **GPEC**, accorde une importance croissante aux parcours professionnels et à l'amélioration des conditions de travail. Elle a ainsi mis en place des équipes de 5 personnes, chaque groupe travaillant sur la résolution d'une problématique rencontrée par les travailleurs. L'ajout de la **GPEC** est d'ailleurs le résultat d'une solution proposée par la première équipe, tandis que la deuxième équipe travaille actuellement sur le problème de l'absentéisme.

**Figure 22:** Les valeurs de **MFG Spa**



**Source :** Prise de vue réelle lors de l'étude de terrain chez MFG Spa, 2026.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 3.2- Évaluation :

L'entreprise **MFG** a opté un système d'évaluation par objectifs (**MBO**) pour évaluer ses employés. Concrètement, une série d'objectifs est fixée aux employés à la fin du mois de décembre de l'année N. Chaque travailleur s'efforce ensuite de les atteindre, et c'est sur cette base qu'ils sont évalués au début du mois de décembre de l'année N+1. Cette opération se fait via une application dédiée nommée **Évaluation annuelle**, qui permet de comparer les résultats réalisés par rapport aux prévisions.

Ensuite, les agents du service développement examinent les résultats pour identifier d'éventuels écarts entre le planifié et le réalisé, afin de prendre les mesures nécessaires. Si l'écart est d'ordre qualitatif, des formations spécifiques sont programmées pour combler les lacunes. S'il s'agit d'un manque quantitatif, l'entreprise lance une annonce de recrutement.

Par ailleurs, si l'écart concerne la Qualité de Vie au Travail (**QVT**), **MFG** veille à résoudre le problème en répartissant le personnel des RH en groupes de 5 à 6 personnes. Comme mentionné précédemment, chaque équipe s'occupe d'une problématique rencontrée par les employés. Ces problèmes sont classés par ordre de gravité : le groupe 1 commence par traiter le problème le plus critique, et une fois la solution trouvée, le deuxième groupe s'attaque au suivant, et ainsi de suite.

C'est ici que ressort la culture positive de l'entreprise, qui cherche à améliorer les conditions de travail. Cela renforce chez les employés le sentiment d'appartenance (Culture de clan). Ce sentiment de satisfaction les motive à s'investir davantage et à développer leurs parcours professionnels, ce qui vient confirmer notre troisième sous hypothèse.

### 3.3- Motivation :

Les employés au sein de l'entreprise **MFG** sont motivés de manière matérielle et morale. Les motivations consistent en l'octroi de primes financières et l'augmentation des salaires lors de la réalisation des objectifs (cette expression indique l'existence d'une culture de marché). Il y a aussi l'implication des employés dans la fixation des objectifs et l'amélioration des conditions de travail, et ce, à travers la boîte à idées (existence d'une culture adhocratique).

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'entreprise dispose de 7 boîtes réparties au niveau de chaque pointeuse, où l'employé partage ses idées en mentionnant son nom. À la fin de chaque mois, la chargée de gestion de carrière procède à l'ouverture de la boîte à idées d'un service donné et collecte tout ce qui a été écrit à l'intérieur sans le lire. Par la suite, une réunion est tenue en présence du Directeur des Ressources Humaines, du Directeur Général et du représentant de **Cevital**, durant laquelle les trois meilleures idées sont sélectionnées.

Ensuite, les auteurs des idées sont contactés et il leur est demandé de préparer une présentation power point expliquant le contenu de l'idée. Après avoir vu la présentation, la meilleure idée est choisie par le Directeur Général, le DRH et **Cevital**, en présence d'un agent du service RH, et ainsi, l'auteur de l'idée est récompensé.

Enfin, ces points que nous avons collectés sur le terrain d'étude sont en totale conformité avec les résultats de l'étude statistique, ce qui explique la dominance de la culture hiérarchique, suivie directement par la culture de clan, puis la culture adhocratique et la culture de marché.

#### **4. Les artefacts et les manifestations de la culture organisationnelle**

Dans un premier temps, nous avons procédé à une phase de pré-observation, à travers laquelle on a déduit l'intérêt de l'entreprise pour la communication humaine. Les valeurs de l'entreprise sont affichées sur les différents murs des services. On trouve aussi au niveau de la Direction des Ressources Humaines une charte qui parle du recrutement où les différentes valeurs ont été intégrées (voir la figure 23), ce qui montre que l'entreprise tient à travailler avec ces valeurs. De plus, on trouve sur les murs le logo de l'entreprise avec sa couleur bleue (voir la figure 24), ainsi que les orientations, les règles de sécurité et ses intérêts pour le développement durable comme les 17 ODD et les différentes normes obtenues comme ISO 14001 et autres. Tout cela montre l'intérêt de l'entreprise pour la transparence.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Figure 23: Charte de recrutement de Groupe Cevital



Source : Prise de vue réelle lors de l'étude de terrain chez MFG Spa, 2026.

Ce document est affiché dans les différents couloirs des services ainsi que dans la salle de réunions, car il témoigne du degré d'engagement de l'entreprise envers les principes éthiques auxquels s'engagent l'entreprise **Cevital** et toutes ses filiales en matière de recrutement.

Il sert de rappel aux travailleurs sur la nécessité de l'équité entre les candidats, la transparence, la responsabilité sociale et économique, le respect des textes législatifs et réglementaires (culture hiérarchique), la lutte contre toutes formes de discrimination, la justice, et l'encouragement du développement des compétences internes. Cela donne la priorité aux employés au sein de l'organisation pour la mobilité avant de recourir au recrutement externe, un point qui a été abordé précédemment et qui constitue une preuve de l'intérêt de l'entreprise pour la gestion des carrières, ce qui soutient notre troisième hypothèse relative aux pratiques des ressources humaines.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Figure 24:** Logo de l'entreprise Mediterranean Float Glass MFG.



**Source :** Site web officiel de l'entreprise, disponible sur : [www.mfg.dz](http://www.mfg.dz).

### **5. L'apparence générale et la tenue professionnelle**

L'entreprise accorde une importance majeure à la sécurité de ses employés, elle leur donne une tenue spéciale qui facilite leur travail et protège leur sécurité ; cela concerne les travailleurs du service de production. Quant aux cadres et aux employés de l'administration, ils sont distingués par des gilets bleus portant le nom de leurs fonctions. La couleur bleue de la tenue reflète la couleur du logo. Chaque employé porte son propre badge, ainsi que les visiteurs, collaborateurs et formateurs qui sont distingués par un badge spécial. Pour les stagiaires, ils ont un badge et un gilet jaune portant le nom de leur statut dans l'entreprise (apprenti ou stagiaire) pour faciliter leur identification et leur offrir de l'aide. (Voir la figure 25).

Pour conclure, c'est gilets et ces badges renforcent chez les employés un sentiment d'appartenance à l'entreprise. D'autre part, ils témoignent de l'existence d'une culture hiérarchique, et d'autre part, ils reflètent une culture de clan.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Figure 25:** L'intégration de l'identité visuelle dans l'équipement de travail.



**Source :** Réalisé par l'auteur sur la base de photos d'observation de terrain (MFG Spa, 2026).

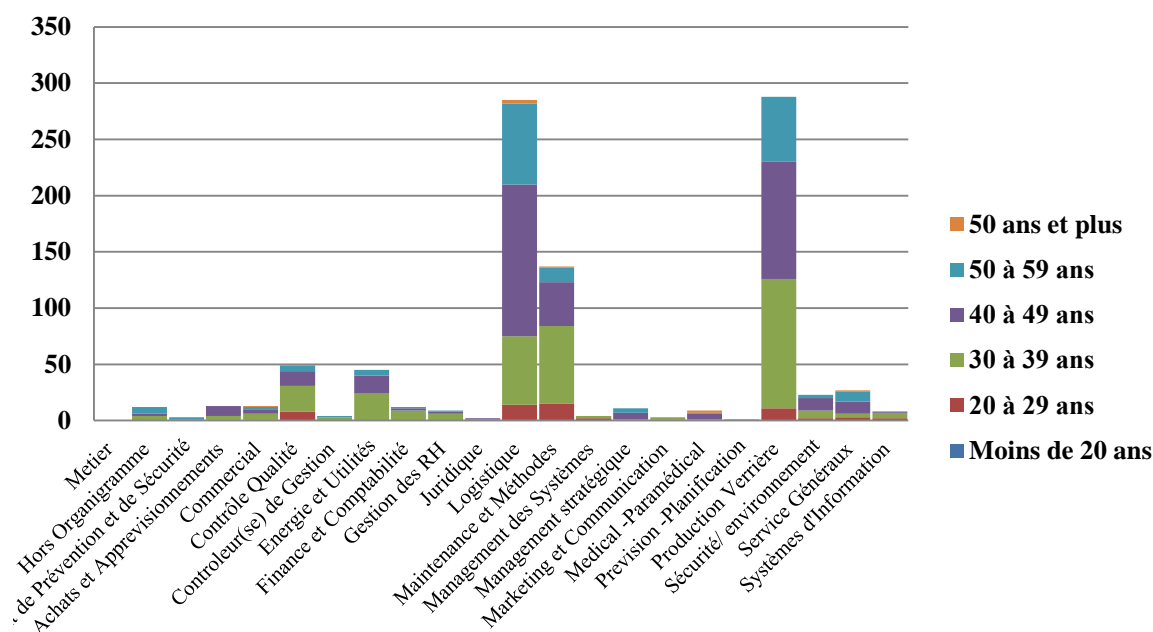
### 6. L'analyse de la structure de l'effectif de l'entreprise

#### 6.1- Répartition des effectifs par direction :

L'analyse de la structure de l'effectif de **MFG Spa** nous permettra de savoir si le plafonnement professionnel est lié à la saturation des postes administratifs (Figure26)

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**Figure 26:** Répartition des effectifs de MFG par direction et par tranche d'âge.



**Source :** Réalisé par l'étudiante sur la base des données internes de l'entreprise.

À travers cette représentation graphique, nous constatons une forte concentration des effectifs au niveau des pôles opérationnels, notamment au sein des services de Production et de Logistique. L'analyse de la structure d'âge révèle, quant à elle, une prédominance de la population jeune (tranches 20-29 ans et 30-39 ans) au sein des directions techniques.

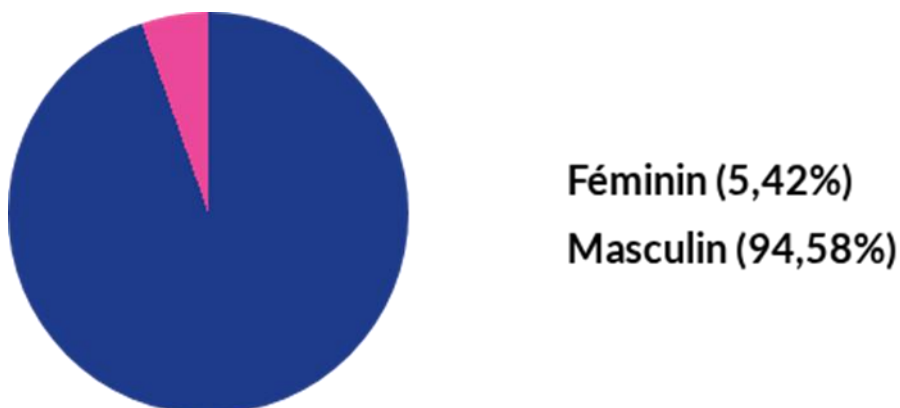
Cette dynamique témoigne de l'existence d'une culture orientée vers la performance technique **Culture de Marché**. Cependant, malgré la densité de cette population jeune dans les services administratifs, nos observations précédentes confirment le risque de plafonnement de carrière, résultant de la saturation des postes d'encadrement. De plus, la proximité d'âge entre ces jeunes talents, partageant des aspirations de mobilité verticale similaires, accentue la concurrence interne et limite les opportunités de promotion rapide.

(Annexe G)

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 6.2- Répartition des effectifs par genre (sexe) :

**Figure 27:** Répartition des effectifs de MFG par genre.



**Source :** Document interne de l'entreprise **MFG Spa**, Mars 2026.

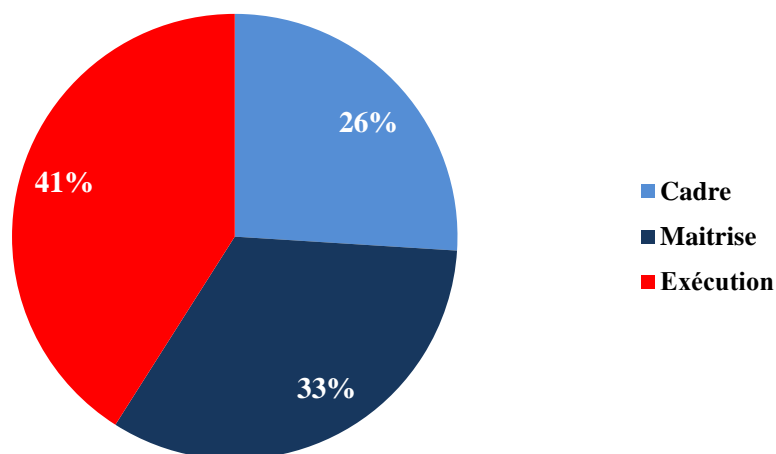
La figure 27 montre la répartition des employés de l'entreprise **MFG** selon le genre. Nous remarquons que la majorité des travailleurs sont des hommes, avec un taux de **94,58%**. En revanche, le taux de femmes représente seulement **5,42%**. Cela est dû à la nature de l'activité de production de l'entreprise, ainsi qu'à son système de travail en rotation (24h/24). De plus, nous pouvons dire que la forte présence des hommes dans l'entreprise favorise l'apparition d'une culture masculine dominée par la coopération et la fraternité, ce qui explique l'existence d'une culture de clan. (**Annexe H**)

Cela explique également le déséquilibre de la pyramide des âges au sein de l'organisation. En effet, la faible présence des femmes est due au fait qu'elles travaillent principalement dans l'administration, alors que le cœur de l'activité de **MFG** reste industriel et à dominance masculine. C'est ce qui explique son absence dans notre étude.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 6.3- Répartition des effectifs par catégorie professionnelle (CP) :

**Figure 28:** Répartition des effectifs de MFG Spa par catégorie professionnelle.



**Source :** Élaboré par nous-mêmes sur la base des documents interne de l'entreprise (Mars 2026).

La figure 28 montre que la catégorie exécution constitue la plus grande part des travailleurs de l'entreprise **MFG** avec un taux de **42%**, suivie par la catégorie maîtrise avec **33%**, tandis que les cadres arrivent en dernier avec **26%**. Cela est dû à l'activité de l'entreprise qui a toujours besoin d'agents d'exécution. Quant aux cadres, le nombre de 102 est statistiquement significatif. De plus, nous remarquons que la catégorie maîtrise ne représente que **33%**, ce qui ouvre la voie à l'obtention d'une promotion.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

### 7. Exemple de comparaison des parcours professionnels

**Tableau 31:** Exemple de comparaison des trajectoires professionnelles.

Critères	Profil 01 : Administratif (RH/ Juridique)	Profil 02 : Technique (Maintenance)
<b>Formation de base</b>	Master en droit civil	Ingénieur d'état en génie mécanique
<b>Nature de la mobilité</b>	Mobilité horizontale (Changement de service /poste)	Mobilité verticale (Promotion hiérarchique)
<b>Evolution de carrière</b>	Stagnation au grade de cadre chargé (2021-2025)	Passage de grade d'ingénieur à celui de superviseur
<b>Finalité de la formation</b>	Polyvalence et renforcement des acquis (GPEC, Recrutement)	Levier direct pour l'ascension et la responsabilité
<b>Type de plafonnement</b>	Plafonnement structurel (barrière invisible)	Déblocage de carrière (reconnaissance de l'expertise)
<b>Impact de la culture</b>	La stagnation du profil administratif au sein des RH pourrait s'expliquer par une culture de clan qui privilège la stabilité interne au détriment d'une progression verticale rapide.	Le déblocage de carrière de profil technique illustre une culture de marché orienté vers la performance.

**Source :** Établi par l'étudiante sur la base de la fiche signalétique de l'entreprise MFG (2026).

#### **Analyse de tableau :**

L'analyse de ce tableau met en évidence l'impact différencié de la culture organisationnelle sur les trajectoires professionnelles au sein de **MFG**. Nous observons une dualité culturelle : d'une part, une **Culture de Marché** qui favorise l'ascension

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

verticale des profils techniques (Cas du Superviseur) en récompensant l'expertise métier. D'autre part, une **Culture de Clan** prédominante dans les services administratifs, qui privilégie la stabilité et la polyvalence horizontale (Cas du cadre RH), ce qui engendre un sentiment de plafonnement de carrière (Plafond de verre) malgré l'acquisition de nouvelles compétences stratégiques. Ce constat est renforcé par la structure organisationnelle plate, dont le questionnaire a révélé l'existence avec une moyenne arithmétique de **3,53**. Cela confirme l'accord des cadres sur ce type de structure qui entrave l'évolution professionnelle et l'obtention d'une promotion, particulièrement pour les postes administratifs car ils sont généralement occupés, sachant que la politique de promotion repose sur le critère de l'ancienneté.

Pour pallier les effets du plafonnement de carrière, l'entreprise **MFG** a mis en place des dispositifs relevant de la **Culture Adhocratique**, notamment à travers la **Boîte à idées**. Cette initiative permet de récompenser l'innovation individuelle en désignant le **Meilleur employé** sur la base de ses contributions créatives. Ce mécanisme agit comme un levier de motivation psychologique, offrant aux employés une reconnaissance qui transcende les barrières de la hiérarchie classique. Ainsi, même en situation de plafonnement structurel, le collaborateur trouve un espace de valorisation de son potentiel intellectuel, ce qui réduit le sentiment d'aliénation professionnelle. (Annexe I)

### ❖ Résultats de recherche

L'analyse des réponses obtenues précédemment révèle que **la culture hiérarchique** a enregistré la moyenne la plus élevée, fixée à **3,96**. Cela explique la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des valeurs et des procédures formelles, ces dernières ayant obtenu une moyenne arithmétique de **4,05**. Ce résultat témoigne de l'accord des cadres sur le fait qu'elles constituent le composant essentiel de la culture hiérarchique. À cet égard, (Hammideche, 2017) et (Bougchiche & Matmar, 2018) ont souligné que la culture est la boussole qui dirige le navire, et que les travailleurs sont les passagers de ce navire piloté par les valeurs. Quant à **la culture de clan**, elle a obtenu une moyenne de **3,85**, occupant ainsi la deuxième place après la culture hiérarchique. Cette culture repose sur l'encouragement de l'esprit d'équipe, une proposition ayant obtenu une moyenne de **4,00**. Cela concorde avec les résultats de l'étude de (Bougchiche & Matmar, 2018), qui a confirmé que la culture de clan renforce le sentiment d'appartenance. Tandis que **la culture adhocratique** a obtenu une moyenne de **3,83**, celle-ci stipule l'implication

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

des employés dans la prise de décision, où cette dernière affirmation a atteint une moyenne de **3,89**, ce qui témoigne de l'adhésion des cadres à ce principe. De plus, l'étude de **(Binkkour & El Abidi, 2024)** a confirmé que l'encouragement des employés à l'initiative et leur implication dans le processus décisionnel réduit le phénomène de plafonnement de carrière ; c'est précisément l'objectif que l'entreprise **MFG** tend à atteindre à travers la boîte à idées mentionnée précédemment. Enfin, **la culture de marché** a obtenu une moyenne de **3,74** pour sa focalisation sur la performance et les résultats, où l'étude de **(Belkhadem & Kenoud, 2019)** a indiqué que le développement des compétences contribue à la réalisation des objectifs, ce qui augmente l'opportunité de développement professionnel. De ce fait, il est possible de classer les cultures au sein de l'entreprise **MFG Spa** en commençant par la culture hiérarchique, suivie de la culture de clan, puis la culture adhocratique, et enfin la culture de marché.

Cette conclusion est ce qui nous a aidés à atteindre **le premier objectif de cette étude**, à savoir quelle culture organisationnelle est prédominante dans l'entreprise. Quant à l'étendue de son influence sur les comportements des individus, l'étude de **(Hammideche, 2017)** a confirmé que le type de culture prédominant dans l'entreprise influence les comportements des individus ainsi que leur performance.

De là, nous avons proposé la première hypothèse comme réponse préliminaire à la première question subsidiaire qui traite de la manière dont la culture d'entreprise contribue à l'unification des comportements organisationnels, laquelle a clarifié que le type de culture organisationnelle prédominant dans l'entreprise affecte les comportements et, par conséquent, influence leur parcours professionnel. Et pour garantir la pleine réalisation de l'objectif, les valeurs et les vêtements de travail ont été présentés, reflétant le souci de l'entreprise d'appliquer les lois et de les respecter ; dès que l'employé porte ses vêtements de travail, il s'immerge involontairement dans sa culture.

De même, les tableaux de l'étude des hypothèses ont confirmé que la culture organisationnelle influence le plafonnement de carrière à hauteur de **51,4 %**. De plus, chaque type de culture organisationnelle impacte ce plafonnement selon un taux spécifique : nous constatons que la culture hiérarchique influe à hauteur de **24,9 %**, la culture de marché à **36,8 %**, la culture adhocratique à **45,1 %** et la culture de clan à **37,1 %**. Par conséquent, nous pouvons conclure que **la culture adhocratique** est celle qui influence le plus le parcours professionnel des employés. Les résultats de l'étude de **(Binkkour & El Abidi, 2024)** ont d'ailleurs confirmé que la culture adhocratique

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

encourage l'initiative et l'innovation, ce qui réduit le sentiment de plafonnement professionnel chez les employés ; elle constitue ainsi la solution optimale pour éliminer le plafonnement de contenu. Parvenu à ce point, nous avons répondu à **la première question subsidiaire et confirmé la validité de la première hypothèse**, selon laquelle les types de culture organisationnelle influencent le phénomène du plafonnement de carrière.

En ce qui concerne **la deuxième hypothèse**, nous constatons que les déterminants organisationnels ont obtenu une moyenne arithmétique de **3,84**, ce qui explique que les cadres de l'entreprise (**MFG**) s'accordent sur l'existence d'une influence entre déterminantes organisationnelles et le phénomène du plafonnement de carrière. C'est ce qu'a indiqué l'étude de (**Guedjali, 2018**), où les valeurs, les règlements organisationnels, ainsi que la couleur des vêtements utilisés dans l'entreprise et mentionnés précédemment, sont classés parmi les déterminants organisationnels. De même, l'exemple de la différence entre un cadre dans l'administration et un autre dans la maintenance a prouvé que l'entreprise possède une structure organisationnelle plate, ce qui réduit les opportunités de promotion, particulièrement dans les postes administratifs car les postes supérieurs sont généralement vacants. En raison de la prédominance de la culture hiérarchique, l'obtention d'une promotion nécessite de l'ancienneté, ce qui augmente l'apparition du plafonnement de carrière. Ici, nous avons **répondu à la deuxième question subsidiaire, confirmant ainsi la deuxième hypothèse** selon laquelle les déterminants organisationnels influencent négativement le phénomène du plafonnement de carrière.

En dernier lieu, la troisième hypothèse a atteint une moyenne arithmétique des pratiques de ressources humaines de **3,9**, ce qui nous a confirmé que les enquêtés s'accordent sur l'existence d'une influence entre les pratiques de ressources humaines et le phénomène du plafonnement de carrière. Pour soutenir l'étude, les différentes pratiques de ressources humaines en vigueur au sein de la société **MFG Spa** ont été présentées, notamment l'évaluation, la motivation, la formation et le recrutement. La charte de recrutement a également été exposée, laquelle a lié la culture aux parcours professionnels, confirmant la prédominance de la culture hiérarchique, ce qui explique le respect de l'entreprise pour les procédures et les lois. Cette hypothèse concorde avec les résultats de l'étude de (**Kirouane & Rachedi, 2022**), ainsi que celle de (**Rajaa & El Ghazlani, 2023**), qui ont prouvé que les pratiques RH et le rôle de DRH contribuent à renforcer directement les valeurs et la culture d'entreprise. Enfin, nous avons ainsi

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

**vérifié la dernière hypothèse** de notre recherche, **répondant par cela à la troisième question subsidiaire** et atteignant **le quatrième et cinquième objectifs** de l'étude, car le soutien organisationnel et le directeur des ressources humaines, ou plutôt les pratiques des ressources humaines en général, influencent le phénomène du plafonnement de carrière.

Pour conclure, et afin de garantir la réalisation de tous les objectifs de l'étude, une série de propositions sera présentée pour limiter le phénomène du plafonnement de carrière :

- Encourager l'initiative en impliquant les employés dans la prise de décision et en les sensibilisant à la boîte à idées, ce qui contribue à briser la routine bureaucratique.
- Sensibiliser les employés au fait que l'administration a changé et que la promotion n'est plus liée à l'ancienneté, mais remplacée par la compétence et la performance.
- S'appuyer sur un système de gestion des compétences basé sur la polyvalence, ce qui permet de renouveler leurs intérêts professionnels et de briser la routine et l'ennui.
- Veiller à proposer des formations continues ; en investissant dans le capital humain, l'institution renforce le sentiment d'appartenance de ses employés, ce qui augmente leur motivation et leur stimulation.
- Travailler à la réalisation des objectifs des employés en les soutenant et en les motivant pour accroître leur désir de travailler.

Chercher à atteindre un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des employés.

- Travailler sur l'amélioration de la qualité et des conditions de travail.

### Conclusion du chapitre

En conclusion de cette étude de terrain menée au sein de **MFG Spa**, nous pouvons affirmer que nous avons réussi à traiter notre problématique en mettant en lumière les barrières invisibles qui alimentent le phénomène du plafonnement de carrière. Les résultats obtenus nous ont permis d'atteindre les objectifs fixés, confirmant ainsi que les déterminants organisationnels et les pratiques des ressources humaines jouent un rôle décisif dans le tracé des parcours professionnels.

Bien que l'analyse des avis des enquêtés ait révélé certains défis concernant le système de gestion des carrières, la volonté de l'entreprise de s'améliorer reste évidente. Ainsi, les recommandations formulées ne sont pas de simples solutions techniques, mais une véritable feuille de route pour renforcer la satisfaction au travail et libérer les potentiels.

## PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Enfin, nous espérons que ce travail ouvrira la voie à de futures recherches traitant de la qualité de vie au travail comme facteur essentiel de la stabilité du capital humain.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude a pris naissance d'une réflexion profonde sur l'idée que « *La culture dessine notre avenir* ». Ce lien étroit entre culture et devenir a naturellement orienté ce travail vers l'analyse des trajectoires professionnelles. L'objectif était de décrypter l'influence de la culture organisationnelle sur ce que nous avons appelé les « barrières invisibles » qui freinent l'évolution des employés. Ce choix terminologique s'appuie sur la pensée d'**Edward T. Hall**, pour qui « *La culture cache plus de choses qu'elle n'en révèle* ».

Au terme de cette recherche, il apparaît clairement que la culture façonne les comportements de manière déterminante. Si l'on considère que « *Une entreprise sans culture est comme un zèbre sans rayures* », force est de constater qu'au sein de **MFG Spa**, cette culture agit comme un outil à double tranchant. Bien qu'elle soit un vecteur d'unité et de cohésion, elle peut, en même temps, ériger des plafonds de verre nés de normes tacites ou de modes de management traditionnels. Ces mécanismes, souvent imperceptibles, limitent l'ascension des talents les plus ambitieux. Dès lors, la Direction des Ressources Humaines se retrouve au cœur de cet enjeu, ayant la responsabilité de transformer ces pesanteurs culturelles en de véritables leviers de développement.

À travers **une approche analytique et statistique quantitative**, nous avons examiné comment les différents aspects culturels influencent les perspectives de développement professionnel. Les résultats de l'étude de terrain ont confirmé que la culture organisationnelle, sous ses diverses formes (hiérarchique, clanique, de marché, adhocratique), impacte l'évolution de la carrière des employés, que ce soit positivement ou négativement. Cela se traduit par la création de barrières invisibles entravant le développement professionnel si elle n'est pas accompagnée de politiques transparentes de gestion des carrières. Sur la base de ces conclusions, nous avons formulé un ensemble de propositions, dont les plus importantes sont : sensibiliser et informer les employés que la promotion n'est pas liée à l'ancienneté mais plutôt à la compétence et au mérite, afin de renforcer leur motivation. Pour éviter que les employés n'atteignent un plafonnement de carrière, l'organisation peut s'appuyer sur la rotation des postes pour briser la routine. Quant aux individus ayant atteint leur plafond d'expertise professionnelle et maîtrisant parfaitement leur travail, leurs compétences et leur expérience peuvent être exploitées pour former les nouveaux recrues.

En conclusion, bien que cette étude ait abordé une problématique mondiale majeure dans le domaine des ressources humaines, elle ouvre des perspectives pour des recherches

## CONCLUSION GÉNÉRALE

académiques très approfondies. Il serait pertinent d'explorer l'effet d'autres variables, telles que les styles de leadership et l'intelligence émotionnelle, sur le dépassement du plafonnement de carrière. De même, l'étude pourrait être reconduite en adoptant une approche descriptive pour comparer les résultats, ou encore en menant des recherches axées spécifiquement sur le plafond de verre pour les femmes.

Sur la base de ce qui a été mentionné précédemment dans cette étude, nous pouvons désormais apporter des réponses aux différentes questions posées :

**Question 1 :** Comment la culture organisationnelle contribue-t-elle à l'unification des comportements organisationnels ?

**Réponse :** Les résultats de l'étude démontrent que la culture organisationnelle agit comme un cadre de référence dictant les normes de comportement. Alors qu'**une culture forte favorise l'alignement des visions**, nous avons constaté que **la rigidité culturelle** peut engendrer un sentiment d'incertitude, impactant négativement la motivation et la perception du développement de carrière des cadres.

**Question 2 :** Comment les déterminants organisationnels influencent-ils négativement le phénomène de plafonnement de carrière ?

**Réponse :** L'analyse des données met en évidence l'impact critique de la structure organisationnelle plate adoptée par l'entreprise, qui réduit les niveaux hiérarchiques et limite ainsi les opportunités de promotion verticale. Ce déterminant, couplé à une routine organisationnelle, transforme le parcours professionnel en une trajectoire stagnante, renforçant le sentiment de plafond de carrière.

**Question 3 :** Quel est l'impact des pratiques de RH sur la justice organisationnelle et la stabilité des employés ?

**Réponse :** L'étude confirme que la transparence dans les pratiques de RH (évaluation, formation, recrutement interne) est le garant de la justice organisationnelle. Le sentiment d'équité, basé sur la méritocratie plutôt que sur l'ancienneté, renforce l'engagement des cadres et atténue les effets psychologiques du plafonnement de carrière, favorisant ainsi une meilleure stabilité professionnelle.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Finalement, briser le plafond de carrière n'est pas seulement un défi organisationnel, mais un impératif pour libérer les talents. Nous espérons que nos recommandations serviront de levier pour transformer la culture d'entreprise en un véritable moteur d'ascension professionnelle.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. Ouvrages**

1. Abourida, M. (2019). *Organisational culture and leadership*. Helwan University.
2. Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
3. Arthur, J., & Abendje, M. (2025). *Introduction à la méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. L'Harmattan.
4. Autissier, D., Johnson, I., Vandangeon-Derumezet, I., & Vas, A. (2018). *Conduite du changement : Concepts clés et 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Dunod.
5. Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Presses de l'Université du Québec.
6. Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer les carrières*. EMS.
7. Cerdin, J.-L. (2015). *La cogestion des carrières*. EMS (Management et Société).
8. Devillard, O., & Rey, D. (2008). *Culture d'entreprise : Un actif stratégique*. Dunod.
9. Enuis, F. (2017). *Culture d'entreprise : Des racines et des hommes*. Afnor Éditions.
10. Iacono, G. (2008). *Gestion des ressources humaines : Cinq défis pour l'avenir*. Gualino.
11. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnèr, P., & Fréry, F. (2017). *Stratégique : Tout le management stratégique*. Pearson.
12. Kartochian, C. G. (2025). *Gestion des ressources humaines*. Gualino.
13. Largillier, B. (2015). *Entrepreneuriat et culture d'entreprise : Il ne suffit pas d'entreprendre*. EMS.
14. Marie-Laure, G.-P., David, G., Christophe, H., & Alain, J. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson.
15. Maurice, T. (2013). *Culture d'entreprise et implication du personnel*. ESKA.

16. Mayrhofer, U. (2017). *Management interculturel : Comprendre et gérer la diversité culturelle*. Vuibert.
17. Meier, O. (2024). *Management interculturel : Négocier, manager et communiquer en contexte interculturel*. Dunod.
18. Miere, M. (2025). *Culture ou culture d'entreprise : Valeur, intégration et changement*. L'Harmattan.
19. Monereau, M. (2008). *Management des organisations touristiques*. Bréal.
20. Mouffouk, B. (2026). *La mise en œuvre de la GPEC en entreprise algérienne*. Dar El Kenz.
21. Peretti, J. (2007). *RH et gestion des personnes*. Vuibert.
22. Schein, E. (1990). *Career anchors: Discovering your real values*. Pfeiffer & Company.
23. Tremblay, M. (1992). *Comment gérer le blocage de carrière*. Éditions d'Organisation.
24. Zongo, L. (2011). *La gestion des carrières du personnel de l'entreprise*. L'Harmattan.

## **II. Articles de Revues**

25. Belkhadem, B., & Kenoud, H. (2019). Le rôle de la gestion des carrières dans le développement des compétences. *El-Manhel Economique*, 2(2), 277-288.
26. Bertin-Mourot, B., & Laval, C. (2006). Briser le plafond de verre : Un travail de longue haleine. *L'Expansion Management Review*, (121), 48-53.
27. Binkkour, M., & El Abidi, A. (2024). La culture organisationnelle et l'innovation. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 276-297.
28. Bougchiche, H., & Matmar, D. (2018). La culture d'entreprise : Un système de représentations et de valeurs. *Revue des Sciences Économiques*, 14(16), 69-85.
29. Cascio, W. (2026). The new management imperatives and performance. *Administrative Sciences*, 16(22), 1-15.

30. Chang, P.-C., & Geng, X. (2024). The impact of career plateaus on job performance: The roles of organizational justice and positive psychological capital. *Behavioral Sciences*, 14(144), 1-14.
31. Darling, S., & Cunningham, B. (2023). Perceived causes of career plateau. *Administrative Sciences*, 1-20.
32. Eziechine, C., & Onoyovwi, D. (2025). Impact of knowledge management culture on career progression. *African Journal of Humanities and Contemporary Education Research*, 19(1), 20-31.
33. Femme est carrière : La question du plafond de verre. (2004). *Revue Française de Gestion*, (151), 117-127.
34. Ference, T., Stoner, J., & Warren, E. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 602-612.
35. Grodent, F., & Temblay, D.-G. (2013). La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes. *Association de Gestion des Ressources Humaines*, (6), 117-147.
36. Guedjali, A. (2018). Les déterminants organisationnels de la carrière des femmes. *Afkar wa Affak*, 6 (2), 187-207.
37. Hammideche, Y. (2017). La culture d'entreprise : Outil de performance et condition de bonne gouvernance. *Revue Droits de l'Homme et Libertés Publiques*, (4), 1-14.
38. Innocent, E. (2024). Le plafonnement de carrière : Source de stress au travail. *European Scientific Journal*, 87-120.
39. Jadid, O., El Khourchi, B., & Aourzag, A. (2025). L'impact de la culture organisationnelle sur la réussite de la transformation digitale des pratiques RH. *African Scientific Journal*, 3 (29), 183-208.
40. Kirouane, A., & Rachedi, A. (2022). Les missions du DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*, 5(3), 485-496.

41. Laoues, L., & Rachedi, A. (2022). Les ancrs de carrière comme facteur explicatif du plafond de verre. *Revue Namaa pour l'économie et le commerce*, 6 (2), 407-425.
42. Moalla, E. (2016). Quelle mesure pour la culture nationale? *Management International*, 20, 27-37.
43. Noah, C. (2023). Ancres de carrière et plafonnement de carrière. *Association de Recherches et Publications en Management*, 40(1), 59-81.
44. Potin, Y., & Coze, A.-C. (2005-2006). La culture d'entreprise. *CGRE*, 1-2.
45. Rajaa, O., & El Ghazlani, M. (2023). Pratiques RH, culture organisationnelle et comportements des salariés. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4 (4-1), 507-552.
46. Ramirez, R., & Lahlouh, K. (2022). Understanding career plateaus and their relationship with coworker social support and organizational commitment. *Public Organization Review*, 1-28.
47. Traore, A., Fane, S., Faroko, S., Traore, S., & Doumbia, D. (2025). Le rôle de la culture organisationnelle rationnelle dans la relation entre les conditions de travail et le stress professionnel. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8 (3), 763-788.

### **III. Mémoires et Thèses**

48. Amarouche, R., & Khouni, H. (2018). *L'impact de la culture organisationnelle sur performance de l'organisation* [Mémoire de Master, Université de Tizi Ouzou].
49. Beauchamp, S. (1993). *Les déterminants organisationnels du plafonnement de carrière* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières].
50. Innocent, E. (2014). *Le plafonnement de carrière : Un problème majeur pour le développement des grandes entreprises camerounaises* [Thèse de doctorat, Université de Yaoundé II].
51. Laoues, L. (2019). *Le plafond de verre et la gestion de carrières des femmes cadres* [Mémoire de Master, École Nationale Supérieure de Management, Koléa].
52. Saci, A. (2019). *Le plafonnement de carrières des cadres de l'entreprise* [Mémoire de Master, École Nationale Supérieure de Management, Koléa].

#### **IV. Site web**

53. Pierrede, F. (2013, 28 février). *Les petites fiches du RH*. Consulté le 06/04/2026. Récupéré sur <https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com/2013/02/18> .

54. Romain, G. (2023, 18 avril). *Hey Team*. Consulté le 12/04/2026 sur <http://www.heyteam.com>.

# **ANNEXES**

## Annexe « A » : Questionnaire.

### الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

سيدي، سيديتي

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص مناجمت الموارد البشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجمت، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بدراسة ميدانية حول " تأثير الثقافة التنظيمية على ظاهرة التسقيف الوظيفي" بمؤسسة MFG Spa .

نهدف من خلال هذا الاستبيان الى جمع آرائكم حول الموضوع المدروس، و نؤكد لكم أن كافة الاجابات سيتم معالجتها بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

و في الأخير تقبلوا منا فائق العبارات و التقدير، و شكرا على تعاونكم.

**ملاحظة:** يرجى وضع علامة أمام الاجابة الصحيحة.

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية.

الاجابة				السؤال
أنثى		ذكر		الجنس
أقل من 30 سنة	30-40 سنة	40-50 سنة	أكثر من 50 سنة	العمر
ليسانس	ماستر / مهندس دولة	دكتوراه	أخرى	المستوى التعليمي
أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	سنوات الخبرة

### الجزء الثاني: الثقافة التنظيمية (الأنواع)

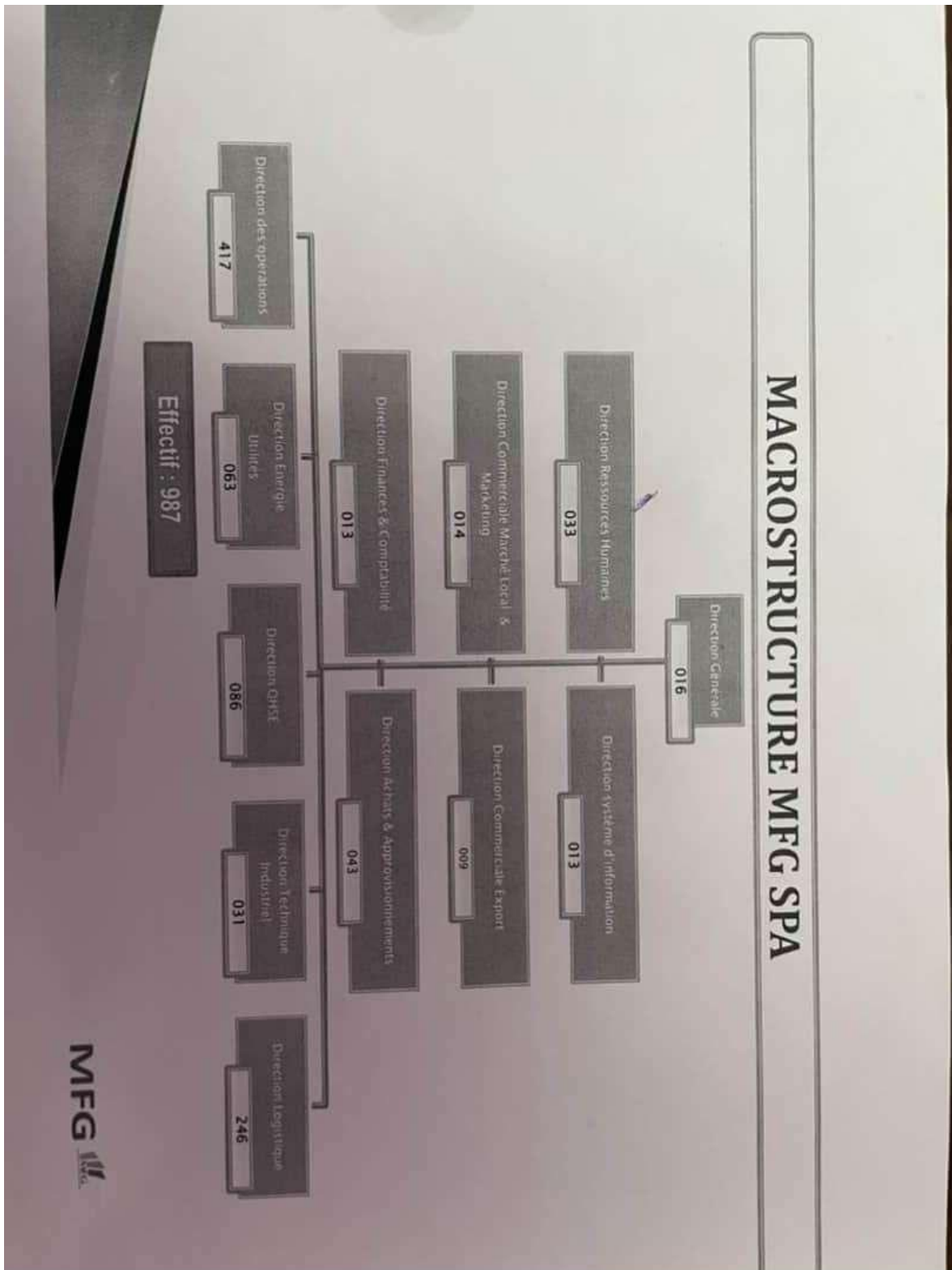
العدد	العبارة	تتفق تماما	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق تماما
الثقافة الهرمية						
01	المؤسسة تعتمد على القوانين و الاجراءات الرسمية في تنظيم العمل.					

					02	تعتمد المؤسسة على نظام واضح لتخطيط المسار المهني.
					03	يرى الموظفون بأن فرص الترقية تخضع لسلم اداري و معيار الاقدمية (العدالة).
					04	يتم اعلام الموظفين بفرص الترقية.
ثقافة السوق						
					05	المؤسسة تعتمد على تحقيق الأهداف و النتائج.
					06	المؤسسة تعتمد على نتائج التقييم كمعيار للترقية.
					07	هناك منافسة بين الموظفين لتحقيق أفضل أداء.
					08	الحصة السوقية و التفوق على المنافسين يعتبر من أولويات المؤسسة.
ثقافة العشيرة						
					09	المؤسسة تدعم التعاون و العمل الجماعي بين الموظفين.
					10	توجد مبادرات لتعزيز روح الفريق بين الموظفين.
					11	المؤسسة توفر الموارد اللازمة لتطوير الموظفين.
					12	المؤسسة تشجع الموظفين على تطوير مساراتهم المهنية و تعبره من مسؤولياتها الأخلاقية.
الثقافة الادهرراطية						
					13	المؤسسة تشجع الموظفين على المبادرة و الابتكار.
					14	المؤسسة تدعم التطور المستمر و التطوير الذاتي.
					15	الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات.
					16	تشجع المؤسسة على تجربة أفكار جديدة.

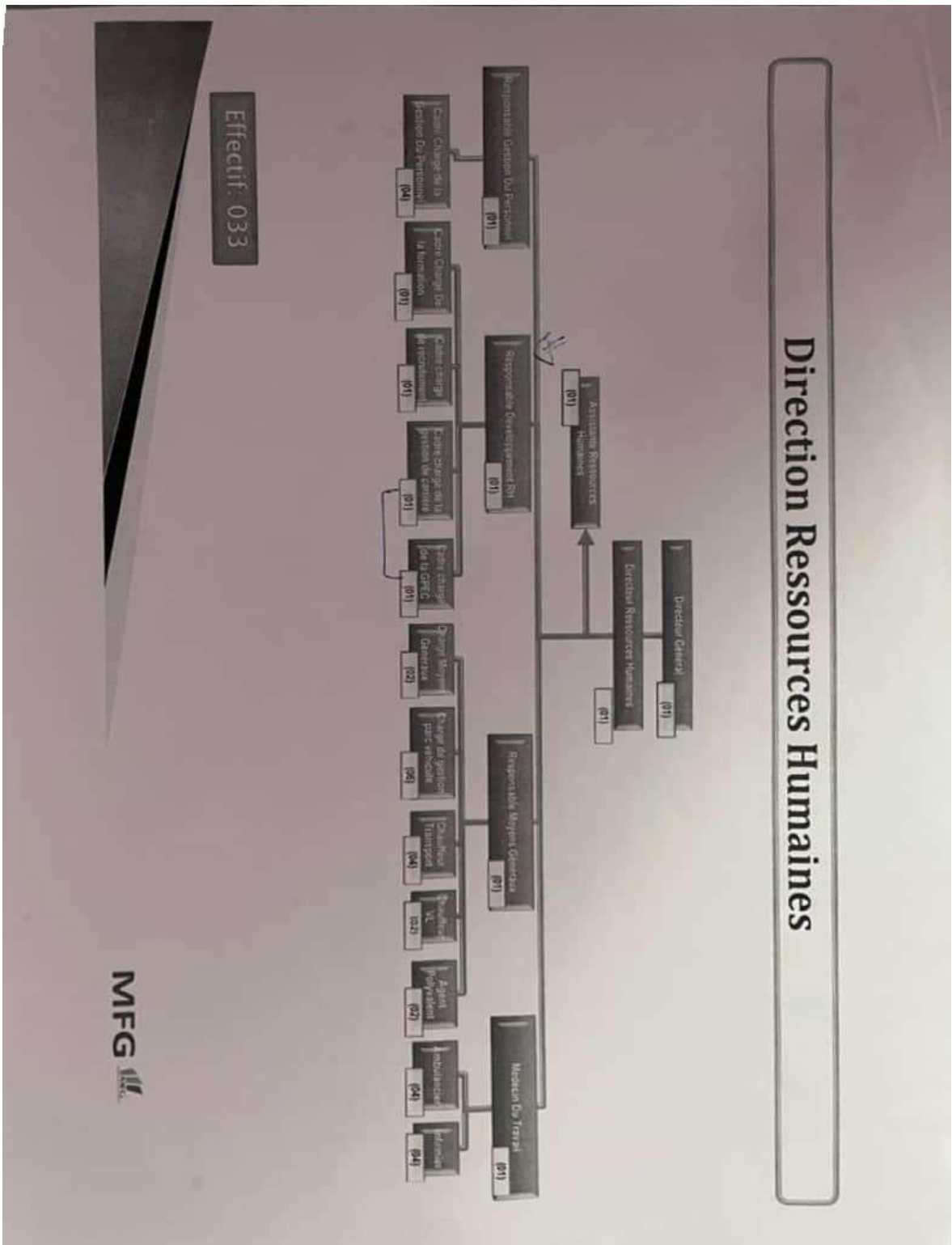
الجزء الثالث: المسار المهني

العدد	العبرة	أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
17	الموظفون يشعرون بأن مسارهم المهني وصل إلى حد معين داخل المؤسسة.					
18	يشعر الموظفون بأن مهاراتهم و قدراتهم لم تستغلها المؤسسة بالكامل.					
19	الموظفون يشعرون بالاستقرار المهني داخل المؤسسة.					
20	الموظفون يشعرون بأن فرص الترقية محدودة على المدى الطويل.					
21	يشعر الموظفون بالملل نتيجة تكرار نفس المهام لسنوات طويلة.					
22	الهيكل التنظيمي مسطح مما يقلل من فرص الصعود لمناصب عليا.					

**Annexe « B » : Organigramme de l'entreprise MFG.**



**Annexe « C » : Organigramme de la Direction des ressources humaines.**



## Annexe « D » : Fiche de poste.

IDENTIFICATION DU POSTE	
Libellé : Cadre Chargé de la formation	
Direction : Ressources Humaines	Département : Développement RH
Entité : MFG	Lieu : L'arbaa -Blida-
FINALITE DU POSTE	
- Met en place, anime et évalue des sessions de formation permettant aux salariés de l'entreprise d'acquérir une compétence ou un savoir-faire professionnel spécifique.	
RESPONSABILITE HIERARCHIQUE	
<input type="checkbox"/> Oui	<input checked="" type="checkbox"/> Non
ACTIVITES PRINCIPALES	
<b>Missions liées au poste :</b>	
✓ <b>Analyse des besoins en formation :</b>	
- Recueillir et analyser les besoins en formation en concertation avec le responsable développement RH, cadre chargé de carrière, cadre chargé de la GPEC et les responsables de structures.	
- Participer à la définition du plan de développement des compétences	
- Définir les formations réglementaires en collaboration avec les structures concernées et suivre le délai de renouvellement ou de recyclage.	
✓ <b>Conception et mise en œuvre du plan de formation :</b>	
- Élaborer et suivre le plan de formation annuel.	
- Rechercher, sélectionner et piloter les prestataires de formation.	
- Organiser les actions de formation (convocations, logistique, supports...).	
- Assurer le suivi administratif (conventions, autorisation d'absence pour formation, émargements...).	
- Établir les attestations de participation des formations réalisées à l'interne par des formateurs internes et les soumettent au DRH pour signature.	

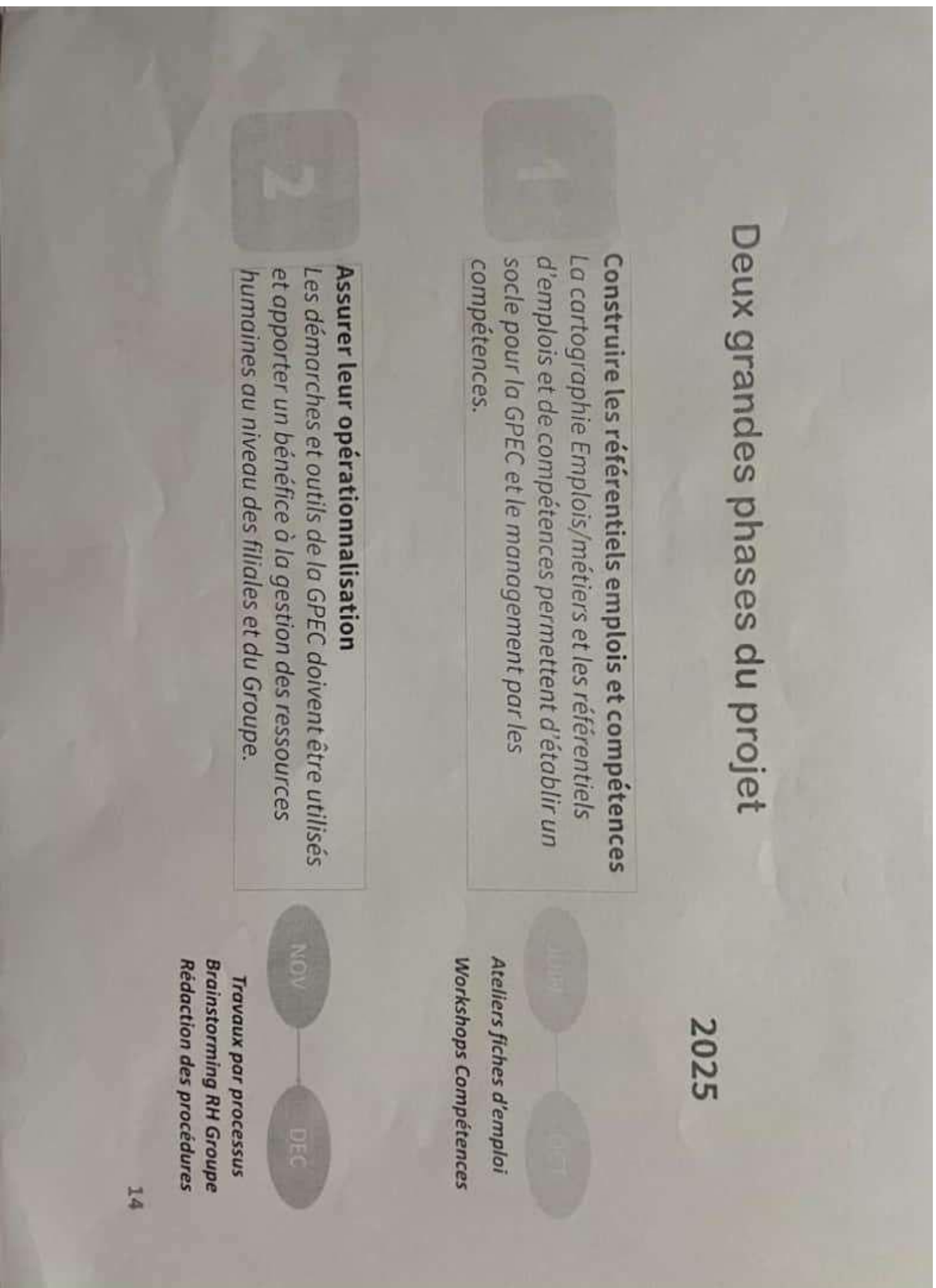
CS Scanné avec CamScanner

### **Note :**

Ce document présenté à titre d'exemple. L'ensemble des fiches de poste du service RH a été consulté, mais seul ce modèle a été intégré en annexe par souci de synthèse.



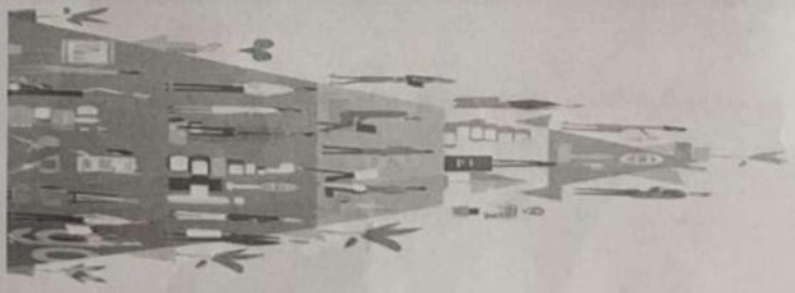
## Annexe « F » : Le projet de la GPEC.



## Annexe « G » : Répartition des effectifs par direction.

### Pyramide d'âge Personnel MFG par Métier

Métier	Moins de 20 ans Tranche 01	20 à 29 ans Tranche 02	30 à 39 ans Tranche 03	40 à 49 ans Tranche 04	50 à 59 ans Tranche 05	60 ans et Plus Tranche 06	Total
Hors Organigramme			4	2	6		12
Agent de Prévention et de Sécurité				1	2		3
Achats et Approvisionnements		1	3	9			13
COMMERCIAL		1	5	4	2	1	13
CONTRÔLE QUALITÉ		8	23	13	5		49
CONTRÔLEUR(S) DE GESTION			3		1		4
ENERGIE ET UTILITÉS			24	16	5		45
Finance & Comptabilité			9	2	1		12
GESTION DES RH			6	2	1		9
JURIDIQUE			1	1			2
Logistique	1	13	61	135	72	3	285
MAINTENANCE ET METHODES		15	69	39	13	1	137
MANAGEMENT DES SYSTEMES		2	2				4
Management Stratégique			1	6			11
Marketing & Communication			1	2			3
MEDICAL-PARAMEDICAL				2		2	9
PREVISIONS-PLANIFICATION				1	1		9
Production Verrière		11	115	104	58		288
SÉCURITÉ / ENVIRONNEMENT		2	7	11	3		23
SERVICE GÉNÉRAUX		3	3	11	9	1	27
SYSTEMES D'INFORMATION		2	5	1			8
Hors Organigramme			4	2	6		12
Agent de Prévention et de Sécurité				1	2		3
<b>Total général</b>	<b>1</b>	<b>59</b>	<b>344</b>	<b>363</b>	<b>183</b>	<b>8</b>	<b>958</b>



## Annexe « H » : Répartition des effectives par genre.

### Analyse de l'Effectif

MARS 2026

#### Répartition par CSP

- Cadre (26%) - 248 employés
- Maîtrise (33%) - 316 employés
- Exécution (41%) - 396 employés

960  
Total Employés



- Féminin (5,42%)
- Masculin (94,58%)




## Annexe « I » : Fiche signalétique.

benouaklil.zineb

Fiche signalétique Développement RH Ajouter employeur Aide (manuel.php?id\_user=40)

Développement RH (recherche\_partie\_1.php?id\_user=40) Import (import\_1.php?id\_user=40)

Consultation / Exportation (exportation.php?id\_user=40) Suivi (suivi\_A.php?id\_user=40)



F-RH-01.41  
Fiche signalétique

Date d'approbation : 26 Mai 2022

Version du document : 07

Partie N°01 : Réserve au département développement RH

(recherche\_partie\_1.php?id\_emp=1079 && id\_user=40)

### 1.1 Identification de l'employé

Nom & Prénom : **BENOUAKLIL ZINEB**  
Date et Lieu de naissance : 1991-08-23 ALGER  
Situation familiale : Célibataire  
Adresse : Cité 469 Logements Bt 20 N° 09, Meftah, Blida  
Date de recrutement : 2021-07-06  
Matricule : 0500002992

### 1.2 Description des qualifications au recrutement

Num	Titre
1	Master en Droit Civil
2	Licence en Droit Privé

### 1.3 Expériences hors MFG

Num	Fonctions occupées	Durées	Entreprises
1	Gestionnaire des ressources humaines	04 ans	Sari ART LINE interiors
2	Juriste	01 ans et 01 mois	SARL CNDZ Groupe

### 1.4 Fonctions occupées au sein de MFG au recrutement

Num	Fonctions occupées	Directions	Date
1	Cadre Chargé du Développement RH	Ressources Humaines	06-07-2021

### 1.5 Expérience à MFG

Num	Fonctions occupées	Directions	Dates	Natures du changement
1	Cadre Chargé du Développement RH	Ressources Humaines	2021-07-06	
2	Cadre Chargé de Recrutement	Ressources Humaines	2024-02-14	Nomination
3	cadre chargé de la GPEC	Ressources Humaines	2025-06-10	changement de poste

CS Scanné avec CamScanner

### Note :

Ce document est présenté à titre d'exemple. Bien que plusieurs fiches du service aient été consultées, seules deux fiches ont été retenues pour l'étude, seul ce modèle a été intégré en annexe pour souci de synthèse.

## Annexe « G » : Les résultats SPSS.

La cohérence interne de la culture organisationnelle :

### Corrélations

		at
a1	Corrélation de Pearson	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
a2	Corrélation de Pearson	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
a3	Corrélation de Pearson	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
a4	Corrélation de Pearson	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
at	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	102

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		bt
b1	Corrélation de Pearson	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
b2	Corrélation de Pearson	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
b3	Corrélation de Pearson	,814**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
b4	Corrélation de Pearson	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
bt	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	102

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

## Corrélations

	ct	
	Corrélation de Pearson	,814**
c1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,688**
c2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,804**
c3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,791**
c4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	1
ct	Sig. (bilatérale)	
	N	102

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

	dt	
	Corrélation de Pearson	,812**
d1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,822**
d2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,838**
d3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,762**
d4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	1
dt	Sig. (bilatérale)	
	N	102

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		tot2
	Corrélation de Pearson	,747**
aa1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,775**
aa2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,773**
aa3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,554**
aa4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,544**
aa5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,642**
aa6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	1
tot2	Sig. (bilatérale)	
	N	102

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### La cohérence interne des axes du questionnaire:

## Corrélations

		Total
	Corrélation de Pearson	,978**
tot1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	,847**
tot2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	102
	Corrélation de Pearson	1
total	Sig. (bilatérale)	
	N	102

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Alpha cronbach

### Culture hiérarchique

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	4

### Culture clanique

### Culture de marché

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	4

### Culture adhocratique

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,778	4

### Culture organisationnelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	16

### Total

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	22

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	4

### Plafonnement de carrière

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	6

## Test de distribution normal :

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		tot1	tot2	total
N		102	102	102
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,8499	3,9003	3,8636
	Ecart-type	,49583	,52088	,47294
Différences les plus extrêmes	Absolue	,097	,111	,090
	Positive	,097	,110	,066
	Négative	-,078	-,111	-,090
Z de Kolmogorov-Smirnov		<b>,977</b>	<b>1,123</b>	<b>,914</b>
Signification asymptotique (bilatérale)		<b>,296</b>	<b>,161</b>	<b>,374</b>

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

**Informations générale :****Genre**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
homme	71	69,6	69,6	69,6
Valide femme	31	30,4	30,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**Age**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 30 ans	9	8,8	8,8	8,8
31 - 40 ans	53	52,0	52,0	60,8
Valide 41 - 50 ans	32	31,4	31,4	92,2
plus de 50 ans	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**Niveau**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
licence	26	25,5	25,5	25,5
master/ ingénieur d'état	64	62,7	62,7	88,2
Valide doctorat	4	3,9	3,9	92,2
autre	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

**Expérience**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	9	8,8	8,8	8,8
5 - 10 ans	35	34,3	34,3	43,1
Valide 11 - 15 ans	33	32,4	32,4	75,5
plus de 15 ans	25	24,5	24,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

## Moyenne et Ecart – type

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	102	4,0588	,57718	,05715
a2	102	3,9510	,69478	,06879
a3	102	3,7941	,82460	,08165
a4	102	4,0490	,78825	,07805
at	102	3,9632	,56551	,05599

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	102	3,6667	1,16324	,11518
b2	102	3,8431	,72774	,07206
b3	102	3,6176	,79658	,07887
b4	102	3,8529	,70916	,07022
bt	102	3,7451	,66932	,06627

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	102	3,9706	,78923	,07815
c2	102	4,0098	,68209	,06754
c3	102	3,7451	,69917	,06923
c4	102	3,6961	,75504	,07476
ct	102	3,8554	,56773	,05621

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	102	3,8824	,63393	,06277
d2	102	3,8137	,68550	,06787
d3	102	3,8922	,72994	,07227
d4	102	3,7549	,81370	,08057
dt	102	3,8358	,57752	,05718

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
at	102	3,9632	,56551	,05599
bt	102	3,7451	,66932	,06627
ct	102	3,8554	,56773	,05621
dt	102	3,8358	,57752	,05718
tot1	102	3,8499	,49583	,04909

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	102	3,9706	,77659	,07689
aa2	102	4,0490	,69478	,06879
aa3	102	4,0588	,71509	,07080
aa4	102	3,8824	,67917	,06725
aa5	102	3,9020	,75137	,07440
aa6	102	3,5392	1,04048	,10302
tot2	102	3,9003	,52088	,05158

### Hypothèse de l'étude :

SH1 :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 <sup>a</sup>	,249	,241	,45376

a. Valeurs prédites : (constantes), at

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,813	1	6,813	33,090	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	20,590	100	,206		
Total	27,403	101			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), at

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,080	,320		6,508	,000
at	,459	,080	,499	5,752	,000

a. Variable dépendante : tot2

SH2 :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 <sup>a</sup>	,368	,362	,41609

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,090	1	10,090	58,278	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	17,313	100	,173		
	Total	27,403	101			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), bt

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,132	,235		9,060	,000
bt	,472	,062	,607	7,634	,000

a. Variable dépendante : tot2

SH3 :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 <sup>a</sup>	,371	,365	,41512

a. Valeurs prédites : (constantes), ct

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,171	1	10,171	59,023	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	17,232	100	,172		
Total	27,403	101			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ct

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,745	,283		6,156	,000
1 ct	,559	,073	,609	7,683	,000

a. Variable dépendante : tot2

SH4 :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,672 <sup>a</sup>	,451	,446	,38772

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,370	1	12,370	82,290	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	15,033	100	,150		
Total	27,403	101			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), dt

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,576	,259		6,082	,000
1 dt	,606	,067	,672	9,071	,000

a. Variable dépendante : tot2

**H1 :**

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,717 <sup>a</sup>	,514	,509	,36491

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,088	1	14,088	105,798	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	13,316	100	,133		
	Total	27,403	101			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,000	,284		3,520	,001
	tot1	,753	,073	,717	10,286	,000

a. Variable dépendante : tot2

**H2 :**

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
tot1	102	3,8499	,49583	,04909

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
tot1	17,311	101	,000	,84988	,7525	,9473

**H3 :**

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
tot2	102	3,9003	,52088	,05158

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
tot2	17,457	101	,000	,90033	,7980	1,0026