

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEINGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE
SUR LE MANAGEMENT DES TALENS**

CAS : ANESRIF

Elaboré par :

Abdeldjebar DJEBARI

Encadré par :

Mr. Rabah BENCHAIB

Lieu de stage : ANESRIF, Rouiba/Alger.

Durée de stage : Du 05/03/2023 au 18/04/2023

Année universitaire :2022/2023

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

OPTION : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE
SUR LE MANAGEMENT DES TALENS**

CAS : ANESRIF

Elaboré par :

Abdeldjebar DJEBARI

Encadré par :

Mr. Rabah BENCHAIB

Lieu de stage : ANESRIF, Rouiba/Alger.

Durée de stage : De 05/03/2023 au 18/04/2023

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

En préambule à ce projet, je remercie ALLAH qui m'aide et m'a donné la patience et le courage durant ces longues années d'étude.

J'adresse mes sincères remerciements à mon encadrant Monsieur Rabah BENCHAIIB, à qui j'exprime toute ma reconnaissance, de m'avoir encadré et encouragé tout le long de la réalisation de ce mémoire.

J'exprime aussi mes vifs remerciements à tous les enseignants, qui m'ont accompagné durant mes études, pour les savoirs qu'ils m'ont transmis.

Je tiens à remercier spécialement mon tuteur de stage Mme. Nassima AHMIM pour son aide pendant la durée de stage

Je ne saurais jamais assez remercier la lumière de ma vie, mes parents, qui par leurs soutiens et leurs encouragements, j'ai pu surmonter tous les obstacles.

Je souhaite adresser mes remerciements à ma famille en générale, aussi tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Résumé

La présente étude porte sur l'impact de la culture organisationnelle sur le management des talents dans les entreprises publiques algériennes, en se concentrant particulièrement sur l'ANESRIF. L'objectif principal de cette recherche était d'analyser comment la culture organisationnelle influence l'adoption du management des talents dans cette entreprise. Pour atteindre cet objectif, une enquête a été menée auprès de 80 employés de l'ANESRIF à l'aide d'un questionnaire et On n'a reçu que 71 réponses. Les résultats ont révélé que la culture hiérarchique était dominante dans l'organisation. De plus, l'ANESRIF a montré un niveau d'application limité de la gestion des talents. Les analyses statistiques ont démontré que la culture organisationnelle avait un impact significatif sur les pratiques du management des talents.

Mots clés : culture organisationnelle, management des talents, les entreprises publiques algériennes, ANESRIF.

Abstract

This study examines the impact of organizational culture on talent management in Algerian public companies, focusing specifically on ANESRIF. The main objective of this research was to analyze how organizational culture influences the adoption of talent management in this organization. To achieve this objective, a survey was conducted with 80 employees of ANESRIF using a questionnaire, and only 71 responses were received. The results revealed that hierarchical culture was dominant within the organization. Additionally, ANESRIF exhibited a limited level of talent management implementation. Statistical analyses demonstrated that organizational culture had a significant impact on talent management practices.

Keywords : organizational culture, talent management, Algerian public companies, ANESRIF.

الملخص

تناقش هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب في الشركات العمومية الجزائرية، مع التركيز بشكل خاص على شركة أنسريف. الهدف الرئيسي لهذا البحث هو تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على اعتماد إدارة المواهب في هذه الشركة. ولتحقيق هذا الهدف، تم إجراء استطلاع مع 80 موظفًا في أنسريف باستخدام استبيان، وتم استلام 71 استجابة فقط. كشفت النتائج أن الثقافة الهرمية كانت الأكثر سيطرة داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت أنسريف مستوى محدودًا من تنفيذ إدارة المواهب. أظهرت التحليلات الإحصائية أن الثقافة التنظيمية لها تأثير ملحوظ على ممارسات إدارة المواهب.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المواهب، الشركات العمومية الجزائرية، ANESRIF

Table des matière

Remerciements	I
Résumé	II
Table des matière.....	III
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Introduction générale	VII
CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS	8
Introduction du premier chapitre	8
Section 01 : Les fondements théoriques du concept "Talent"	9
1. Définition du talent :	9
2. Les tensions théoriques autour du talent	12
3. Les philosophies sous-jacentes des talents :	16
4. Le talent versus les concepts connexes :	18
Section 02 : Fondement théorique sur le management des talents	22
1. Histoire du management des talents.....	22
2. Définition du management des talents.....	24
3. L'importance du management des talents	25
4. Le management des talents, un phénomène multidimensionnel	27
5. Les facteurs qui influencent la mise en place du management des talents :	35
Conclusion du premier chapitre	38
CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	39
Introduction du deuxième chapitre	40
Section 01 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux	41
1. Emergence de la culture organisationnelle	41
2. Définition de la culture organisationnelle	42
2. Les composants de la culture organisationnelle	46
3. Les fonctions de la culture organisationnelle.....	49
4. Les déterminants de la culture organisationnelle :	49
5. L'importance de la culture organisationnelle.....	52
Section 2 : Dimensions et typologie de la culture organisationnelle	54
1. Les dimensions de la culture organisationnelle	54
2. Typologie de la culture organisationnelle	61
Conclusion du deuxième chapitre	68

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS.....	69
Introduction du troisième chapitre.....	70
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	71
1. Chiffres clés.....	71
2. Les axes de développement du programme ferroviaire national volet travaux	71
3. Les missions de l'Agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires (ANESRIF).....	72
4. La structure organisationnelle de l'Agence.....	73
5. Présentation du département des ressources humaines et moyens.....	74
Section 02 : Approche méthodologique.	77
1. Les outils de collecte et d'évaluation des données	77
2. L'élaboration du questionnaire.....	78
3. Analyse de fiabilité du questionnaire.....	79
Section 03 : Analyse et interprétation des données collectées dans le cadre de l'étude de cas	80
1. Analyse uni-variée des informations personnelles et sociodémographiques.....	80
2. Analyse des informations concernant la culture organisationnelle et le management des dans l'entreprise	85
3. Analyse de la relation entre la culture organisationnelle et ces dimensions sur le MT.....	95
Conclusion du troisième chapitre	102
CONCLUSION GENERALE	98
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Nom du tableau	Page
1	Définitions du terme "talent" dans les organisations	10
2	Le talent et les concepts connexes	19
3	Recensement des définitions du management des talents	24
4	Les pratiques de management des talents	28
5	Définitions de la culture organisationnelle	45
6	Catégories dimensionnelles de la culture organisationnelle	59
7	Analyse de fiabilité du questionnaire	79
8	Répartition de l'échantillon selon le Genre	80
9	Répartition des individus selon l'âge	81
10	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	82
11	Répartition des individus l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	83
12	Répartition des individus l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	84
13	Niveau de vérification	85
14	Analyse descriptive de la culture organisationnelle	86
15	Analyse descriptive de la culture de clan	86
16	Analyse descriptive de la culture de « l'adhocratie »	87
17	Analyse descriptive de la culture de « l'hierarchie »	88
18	Analyse descriptive de la culture de « Marché »	89
19	Analyse descriptive de management des talents	90
20	Analyse descriptive de l'attraction des talents	91
21	Analyse descriptive de développement des talents	92
22	Analyse descriptive de rétention des talents	93
23	Analyse descriptive de planification de succession	94
24	Tableau d'ANOVA	96
25	Corrélations entre les variables de l'étude	96
26	Corrélations entre les dimensions de la culture organisationnelle et le MT	97
27	Le tableau de l'inertie	98
28	Le tableau de l'AFCM	99

Liste des figures

Numéro de figure	Nom de figure	Page
1	Cadre de conceptualisation du talent dans le monde du travail	13
2	Les conceptualisations des philosophies de talent	17
3	Les composantes de la culture de l'entreprise	46
4	Les déterminants de la culture organisationnelle	50
5	Le modèle de culture organisationnelle de Denison	57
6	Typologie des profils culturels de Deal et Kennedy (1982)	62
7	Typologie des valeurs concurrentes	64
8	Typologie de Harrison & Stokes (1992)	65
9	La structure organisationnelle de la DRHM	75
10	Répartition des individus selon le genre	80
11	Répartition de l'âge des individus	81
12	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	83
13	Répartition des individus l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	84
14	Répartition des individus l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	85
15	La représentation graphique de l'AFCM	100

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Face aux changements rapides et à la turbulence de l'environnement, ainsi qu'à l'intensification de la concurrence, les entreprises sont contraintes de modifier leurs comportements et de s'adapter en recherchant des stratégies qui leur permettent de rester compétitives et de garantir leur pérennité. L'un des principaux éléments de ces stratégies est l'investissement dans le capital humain.

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise repose principalement sur la qualité et le niveau de compétences de ses employés. La problématique qui se pose aux responsables des ressources humaines est donc de savoir comment conserver les salariés clés de l'entreprise et recruter les talents de demain. Les talents sont des ressources essentielles pour l'entreprise en raison de leurs capacités d'innovation, de créativité et de leadership, qui permettent de mener l'entreprise vers le succès. Cette ressource nécessite une gestion spécifique, ce qui a donné naissance à une approche distincte en matière de gestion des ressources humaines, à savoir la gestion des talents.

Le management des talents est un sujet émergent, notamment parce qu'il constitue un élément clé pour le développement des entreprises, la réalisation de leurs objectifs, la réponse aux défis et l'entrée sur de nouveaux marchés grâce à la créativité et à l'innovation des talents de. Elle concerne la gestion de l'élément humain et permet d'obtenir un avantage concurrentiel en établissant des relations humaines entre les membres de l'organisation et en favorisant le transfert de talents. Cela contribue à atteindre l'excellence au sein de l'entreprise.

Dans la recherche constante de développement et d'amélioration de la performance organisationnelle, les facteurs organisationnels, techniques et humains interagissent pour influencer le niveau de performance, y compris la culture organisationnelle. Les chercheurs ont accordé une grande importance à la culture organisationnelle dans les domaines de la sociologie, de la gestion, de la psychologie et de l'économie, en raison de son importance cruciale dans la formation de l'identité de l'organisation. En effet, La culture organisationnelle évolue et se renforce grâce aux interactions sociales et à la solidarité entre les membres de l'organisation. Elle guide efficacement le comportement des employés et favorise l'engagement, la discipline, la créativité, l'innovation et la participation à la prise de décision. La culture organisationnelle facilite l'intégration des nouveaux employés, renforce l'engagement des membres existants et conduit à des performances supérieures. La culture organisationnelle est l'élément clé pour déterminer le succès et l'excellence des entreprises, en particulier à un environnement caractérisé par la rapidité des changements, qui influent sur la performance et l'efficacité des organisations dans la réalisation de leurs objectifs.

INTRODUCTION GENERALE

La culture organisationnelle revêt une importance primordiale dans le management des talents, car elle permet de déterminer dans quelle mesure l'organisation encourage les individus à exprimer leurs capacités intellectuelles et créatives dans leur travail.

1. La problématique

Dans cette perspective, l'objectif de notre travail est de répondre à la problématique suivante :

Quelles est l'impact de la culture organisationnelle sur l'adoption du management des talents au sein d'ANESRIF ?

2. Questions secondaires

Pour amener des éléments de réponse à cette problématique de recherche, nous juxtaposons notre problématique aux trois (03) questions secondaires :

Première question : quelle est le type de la culture organisationnelle dominant dans l'ANESRIF ?

Deuxième question : Quel est le niveau d'application du management des talents dans l'ANESRIF ?

Troisième question : Comment les pratiques de management des talents varient-elles en fonction des différentes cultures organisationnelles ?

3. Les hypothèses de recherche

Comme réponse à la problématique et aux questions secondaires posées, on suggère les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale : la culture organisationnelle a un impact positif sur le management des talents dans ANESRIF.

Première hypothèse secondaire : Étant donné la structure de propriété, nous supposons que la culture organisationnelle dominante est une culture basée sur la hiérarchie.

Deuxième hypothèse secondaire : L'ANESRIF présente un niveau d'application limité du management des talents, avec des pratiques sporadiques et non intégrées dans l'ensemble de l'organisation.

Troisième hypothèse secondaire : Les pratiques du management des talents sont influencées par les changements dans la culture organisationnelle. Certaines cultures encouragent l'adoption de ces pratiques, tandis que d'autres les entravent.

4. Les motifs du choix du thème

INTRODUCTION GENERALE

- Le terme Management des talents est l'un des termes modernes, car les entreprises se sont concentrées sur l'attraction des meilleurs éléments de la main-d'œuvre et de travailler pour les développer et les motiver à effectuer et l'encourager à la créativité, à la créativité et à l'innovation.
- La question de la culture organisationnelle est l'un des sujets les plus importants qui ont reçu une grande attention dans le domaine de la gestion d'entreprise et du comportement organisationnel.
- La culture organisationnelle est le principal moteur des capacités et des énergies, car elle affecte grandement la performance et contribue ainsi à diffuser la créativité et l'innovation.
- Négligence de ressources humaine et le considérant comme une simple machine de travail et de production, et l'incapacité à révéler le talent intérieur.

5. Les objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'impact de la culture organisationnelle sur l'adoption du management des talents dans les entreprises algériennes, en utilisant l'ANESRIF comme cas d'étude.

- Identifier le type de culture organisationnelle dominant dans l'ANESRIF.
- Évaluer le niveau d'application du management des talents dans l'ANESRIF.
- Analyser comment les pratiques de gestion des talents varient en fonction des différentes cultures organisationnelles.
- Examiner les facteurs qui facilitent ou entravent l'adoption du management des talents dans l'ANESRIF.

6. La méthodologie de recherche

Dans le but d'étudier en profondeur l'impact de la culture organisationnelle sur le management des talents, nous adopterons une approche méthodologique descriptive et analytique et une méthode quantitative. Cela nous permettra de décrire et d'analyser de manière approfondie les aspects des deux domaines, à savoir la culture organisationnelle et le management des talents, tout en offrant la possibilité de collecter des données pertinentes sur la problématique de recherche et leur interprétation. Nous mettrons également en œuvre une méthode d'étude de cas en examinant l'Agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires (ANESRIF). Pour ce faire, nous utiliserons un questionnaire et des outils statistiques pertinents afin de tester les hypothèses formulées et parvenir à des résultats et des recommandations.

7. Les recherches antérieures

INTRODUCTION GENERALE

Examiner les recherches et les études antérieures est une étape fondamentale dans la méthodologie de la recherche scientifique, visant à identifier les contributions antérieures liées au sujet de recherche. Plusieurs études ont été consultées, et nous présenterons ici les plus pertinentes et les plus récentes.

Premièrement, les études portant sur le management des talents :

- Sajeda Ahmad AL-Hadid, **The Impact of Talent Management on Attaining Competitive Advantage : A Field Study on Jordanian Telecommunications Companies**, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Master en administration des affaires, Faculty of Business Middle East University, Business Administration Department, Jordan, 2017

Cette étude examine l'impact des processus de gestion des talents sur l'avantage concurrentiel des entreprises de télécommunications jordaniennes, Orange et Umniah. Les données ont été collectées auprès de 169 responsables sur un total d'environ 700 employés travaillant dans ces entreprises, à l'aide d'un questionnaire. Les résultats mettent en évidence l'impact significatif des processus de gestion des talents sur l'obtention de l'avantage concurrentiel. Le développement des talents est considéré comme le processus le plus important, suivi de la découverte, du recrutement et enfin de la rétention des talents.

- Sarah Atroune, Amina Messaid, **Analyse comparative des pratiques de management des talents de deux multinationales MULTINATIONALE PFIZER PHARM ALGERIE & SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE**, Revue d'Economie et de Statistique Appliquée, Vol 15, N°1, 2018.

Cet article est fondé sur une analyse de 2 cas d'entreprises d'envergure internationale ; Pfizer et Schneider Electric. Elle met en exergue les orientations stratégiques de ces dernières et leurs déclinaisons en termes de pratiques et d'outils de management des talents.

Deuxièmement, les études portant sur la culture organisationnelle :

- Tebbani Ali, Mssaoudi tahar, **The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria**, The journal « sports creativity », Vol10, N°02, 2019.

INTRODUCTION GENERALE

L'objectif général de cette étude est d'examiner la relation entre la culture organisationnelle et l'engagement organisationnel des employés au siège du ministère de la Jeunesse et des Sports en Algérie. La population de l'étude comprend 200 employés, parmi lesquels un échantillon de 100 employés a été sélectionné de manière aléatoire. Les résultats ont révélé une forte corrélation positive entre la culture organisationnelle et la responsabilité envers l'organisation chez les employés du ministère.

- Djalab Zohra, Hazerchi Tarek, **The Role of Organizational Culture on Enhancing the Organizational Citizenship Behavior - A Field Study of the Algerian-Cuban Friendship Hospital for Ophthalmology in Djelfa**, Strategy and Development Review, Vol11, N°02, 2021.

L'objectif de cette étude est d'étudier la relation entre la culture organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle parmi les employés de l'hôpital d'ophtalmologie de l'amitié algéro-cubaine à Djelfa. La population statistique comprend l'ensemble du personnel de l'hôpital et la taille de l'échantillon a été estimée à 231 individus à partir d'un échantillonnage aléatoire. L'outil de collecte des données était un questionnaire sur la culture organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Les résultats ont montré qu'il existe une relation positive et significative entre les indices de la culture organisationnelle et les facteurs du comportement de citoyenneté organisationnelle dans la population étudiée.

8. Structure de mémoire :

Notre plan de recherche s'articulera sur trois chapitres :

- **Le premier chapitre** : Dans ce chapitre, nous aborderons le cadre théorique de la gestion des talents en présentant les définitions qui ont traité du concept de talent et du management des talents, en mettant en évidence les différentes perspectives sur le talent, l'importance de la gestion des talents pour les organisations, les différentes applications de la gestion des talents et les facteurs qui influencent sa mise en œuvre au sein de l'organisation.
- **Le deuxième chapitre** : Dans ce chapitre, nous examinerons le cadre théorique de la culture organisationnelle en abordant le concept de culture organisationnelle, ses composantes, ses déterminants, ainsi que son importance. Nous définirons également ses dimensions et ses différents types.

INTRODUCTION GENERALE

- **Le troisième chapitre** : Dans ce chapitre, nous aborderons une étude de cas en présentant l'entreprise cible, en fournissant le volet méthodologique de l'étude, et en présentant et analysant les résultats de l'étude.

**CHAPITRE 01 : CADRE
THEORIQUE DU MANAGEMENT
DES TALENTS**

Introduction du premier chapitre

Le management des talents est devenu un enjeu stratégique majeur pour les organisations à l'ère de la mondialisation, de l'économie de la connaissance et de la concurrence accrue. La capacité à identifier, attirer, développer et retenir les meilleurs talents est devenue essentielle pour atteindre un avantage concurrentiel et assurer la croissance et la réussite à long terme des entreprises. Dans ce chapitre, nous mettons l'accent sur nos deux concepts de base à savoir le talent et le MT.

Dans un premier temps, Nous présenterons une revue de littérature détaillée sur le concept de talent, les différents débats théoriques présents dans la littérature tels que les tensions et les philosophies sous-jacentes des talents. Ainsi, la distinction avec les différents concepts connexes.

Nous passerons dans un deuxième temps à l'étude du MT, nous présentons l'histoire de management des talents, ces différentes définitions. Nous soulignons ainsi l'importance de MT et nous éclairons les différentes pratiques de MT. Ainsi, les facteurs qui influencent la mise en place des pratiques de MT.

Section 01 : Les fondements théoriques du concept "Talent"

Dans cette section, nous allons examiner le concept de talent, les divers débats théoriques présents dans la littérature, tels que les tensions et les philosophies sous-jacentes concernant les talents, ainsi que la distinction avec d'autres concepts connexes.

1. Définition du talent :

La notion du « talent » a connu une évolution au cours de l'histoire et depuis son émergence, nous aborderons dans cette étape quelles sont les différentes interprétations du concept de « talent » et ceux qui s'y intéressent tant dans la littérature générale que la littérature des organisations.

1.1 Définition du « talent » dans la littérature générale :

1.1.1 Selon les dictionnaires

- Le Larousse définit « le talent » comme « une aptitude particulière à faire quelque chose, capacité, don remarquable dans le domaine artistique, littéraire », le mot est utilisé aussi pour désigner « la personne douée en telle activité »¹.
- Le Robert définit « le talent » comme « aptitude particulière, dans une activité, *aptitude* remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique »²

Le Robert et Larousse parlent tous deux du « talent » en utilisant des termes tels que l'aptitude, la capacité remarquable ou particulière et le don. Le talent est toujours associé à une activité particulière et sa source fait référence à l'innée ou à l'acquise.

1.1.2 Selon les écrivains, les politiciens...

Le terme "talent" est utilisé dans divers contextes, tels que les arts, les sports, les affaires, la politique et l'éducation, et sa signification peut varier selon les auteurs, les politiciens et les artistes. On prend dans cette partie ce qu'on dit des écrivains et des politiciens les plus célèbres³:

- Montesquieu, de son côté, exprime que le talent est un "don que Dieu nous a secrètement accordé et que nous révélons sans le savoir".
- Flaubert soutient que "pour posséder du talent, il est nécessaire de croire qu'on en est doté". Alphonse Allais pousse plus loin en affirmant que "posséder du talent ne suffit pas, il faut savoir l'utiliser".
- Quant à Théodore Roosevelt, il définit "le meilleur gestionnaire comme celui qui sait mobiliser les talents pour accomplir des choses".

¹ Dictionnaire Larousse : www.larousse.fr, consulté le : 28/02/2023 à 23 : 45

² Dictionnaire le Robert : <https://dictionnaire.lerobert.com/>, consulté le : 28/02/ 2023 à 23 :55

³ B. Sophie, **Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ?** Mémoire d'Expertise, université Paris DAUPHINE, 2005- 2006, p.16.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

Ces citations mettent en évidence les différentes interprétations possibles du terme "talent" : une notion d'inné, une idée d'éphémère et de volatilité, la conviction, la compétence sous-jacente et la prise de conscience.

1.2 Définition du « talent » dans les organisations

Le concept du « talent » est utilisé beaucoup dans la science de gestion et particulièrement dans le management des ressources humaines, car les talents sont des ressources clés que les organisations cherchent à fidéliser. En effet, jusqu'à présent, il n'existe pas une définition claire et universelle du concept « talent ». Apparemment, la signification du talent diffère puisse varier en fonction des interprétations de chaque individu, qu'il s'agisse d'un chef d'entreprise ou d'un auteur. En effet, chacun a sa propre définition du concept et peut inclure ou exclure différents aspects en fonction de ses propres critères¹.

Le rapport de la société américaine de conseil en gestion McKinsey & Company a introduit la définition fondamentale du concept de talent, qui a ensuite été adoptée dans les domaines du management et des ressources humaines en raison de la rareté des talents. Il a été défini comme : « *la somme des capacités d'un individu, de ses dons intrinsèques, de ses compétences, de ses connaissances, de son expérience, de son intelligence, de son jugement, de son attitude, de son caractère et de son dynamisme. Il comprend également* »². Dans ce qui suit, nous présentons un tableau qui présente quelques définitions dans littérature de gestion illustrant la richesse des perceptions autour du talent :

Tableau 1 : Définitions du terme "talent" dans les organisations

Source d'information	Définition du talent
Tansley et al (2006 p. 2)	« Le talent peut être considéré comme un amalgame complexe de compétences, de connaissances, de capacités cognitives et de potentiel des employés. Les valeurs et les préférences professionnelles des employés sont également d'une importance majeure »
Mirallès (2007 P.35)	Le talent est défini comme l'excellence plus la différence.

¹ E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T F. González-Cruz, **What is the meaning of 'talent' in the world of work**, *Human Resource Management Review*, 23(4),2013, p.297.

²Ed. Michaels, H. Handfield-Jones , B. Axelrod. **The war for talent**. Harvard Business school Press, (2001), p.xii.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

Tansley et autres (2007, p. 8)	Le talent est constitué des individus qui peuvent faire une différence dans la performance de l'organisation, soit par leur contribution immédiate, soit à plus long terme en démontrant les niveaux les plus élevés de leur potentiel
Stahl et al. (2007 p. 4)	Un groupe restreint d'employés - ceux qui se classent au sommet en termes de capacités et de performances - plutôt que l'ensemble de la main-d'œuvre".
Ulrich (2007 p. 3)	L'aptitude, la capacité, l'engagement, la compétence, la contribution, l'expérience, la connaissance, la performance et le potentiel, les schémas de pensée, les sentiments ou le comportement, et les aptitudes qui sont liés aux caractéristiques des personnes.
Collings et Mellahi (2009, p. 307)	Le vivier de titulaires à fort potentiel et très performants dans lequel l'organisation peut puiser pour combler les postes clés en matière de talents
Thévenet (2009, p. 420)	Un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales
Collings et Mellahi (2009, p. 307)	Le vivier de titulaires à fort potentiel et très performants dans lequel l'organisation peut puiser pour combler les postes clés en matière de talents
Silzer et Dowell (2010 pp. 13-14)	" le talent peut se référer à un groupe d'employés qui sont exceptionnels par leurs compétences et leurs capacités, soit dans un domaine technique spécifique (...) ou une compétence (comme un talent en marketing de consommation), ou un domaine plus général (comme les directeurs généraux ou les talents à fort potentiel). Et dans certains cas, "le talent" peut se référer à l'ensemble de la population des employés".
Silzer & Dowell (2010 p. 14)	"(...) dans certains cas, le terme "talent" peut désigner l'ensemble de la population salariée.
Gallardo-Gallardo, Dries et González- -Cruz (2013, p. 293)	L'aptitude, la capacité, l'engagement, la compétence, la contribution, l'expérience, la connaissance, la performance et le potentiel, les schémas de pensée, les sentiments ou le comportement, et les aptitudes qui sont liés aux caractéristiques des personnes.

Source : conçu par l'étudiant, à partir des études précédentes.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

Effectivement, les définitions présentées dans le tableau 1-1 mettent en évidence le fait que les organisations considèrent aujourd'hui le talent comme une ressource stratégique. Dans ce sens, et sur le plan théorique, la « Ressource Based View » (RBV), également connue sous le nom de théorie des ressources, est le cadre théorique prédominant dans la littérature sur le talent et le management des talents (MT)¹. Cette théorie peut être définie comme un cadre théorique en gestion stratégique qui met l'accent sur l'importance des ressources internes de l'entreprise pour améliorer sa performance organisationnelle et favoriser l'avantage concurrentiel, selon cette théorie, les ressources de l'entreprise, y compris le capital humain, sont des sources potentielles d'avantage concurrentiel et peuvent être utilisées pour répondre aux défis environnementaux et aux opportunités commerciales, la RBV met en avant que les ressources de l'entreprise doivent être rares, précieuses, non imitables et non substituables pour être considérées comme une source durable d'avantage concurrentiel², ce que la majorité des précédentes définitions soulignent.

2. Les tensions théoriques autour du talent

Dries (2013) a identifié cinq tensions dans la littérature qui caractérisent la nature du talent et qui influencent la théorie et la pratique de management des talents³. En outre, les différentes tensions identifiées ne sont pas complètement indépendantes les unes des autres, elle suppose, par exemple, qu'une perspective exclusive sur les talents coïncidera souvent avec la conviction que les talents sont innés et transférables⁴. Dans les lignes qui suivent nous abordons les différentes tensions théoriques selon Dries :

2.1.1 Tension entre les perspectives d'objet et de sujet sur le talent :

La première tension dans la littérature concerne la question centrale de ce qui ou de qui constitue le talent. Selon la perspective du sujet, il s'agit de se focaliser sur l'identification et le développement des personnes talentueuses. À l'inverse, la perspective de l'objet se concentre sur l'identification et le développement des caractéristiques des personnes talentueuses⁵.

Bien que la distinction entre l'approche objet et l'approche sujet est complexe à appréhender (car les caractéristiques des personnes ne peuvent être isolées d'elles dans leur ensemble), elle engendre des conséquences significatives pour la recherche et les applications pratiques en matière de

¹ E. Gallardo-Gallardo et al.,(2015). **Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis.** *Human Resource Management Review*, 25(3), p.p11-13.

² J. Barney, (1991). **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.** *Journal of Management*, 17, p.116.

³ M. C. Meyers, M. van Woerkom, (2014). **The influence of underlying philosophies on talent management : Theory, implications for practice, and research agenda.** *Journal of World Business*, 49(2), p.193.

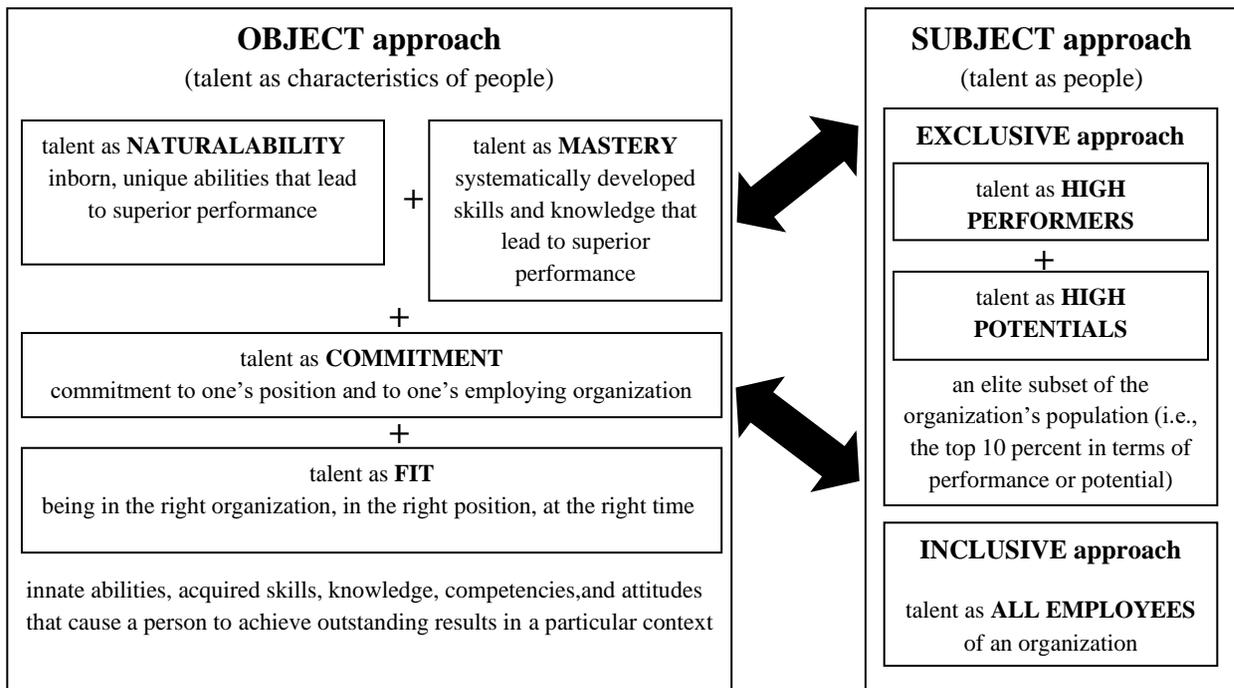
⁴ N. Dries, (2013), **The psychology of talent management: A review and research agenda,** *Human Resource Management Review*, 23 (4), p.278.

⁵ Ibid., p.278.

management des talents.

Différents auteurs ont analysé la notion de talent en comparant ces deux perspectives (objectivité, subjectivité). D'ailleurs, nous adhérons à la vision de Gallardo-Gallardo *et al.* (2013) et Gallardo-Gallardo (2018) concernant les débats qui entourent le concept selon ces deux perspectives qui sont présentées dans la figure 1-1 :

Figure 1 : Cadre de conceptualisation du talent dans le monde du travail



Source: E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T. F. González-Cruz, **What is the meaning of 'talent' in the world of work**, *Human Resource Management Review*, 23(4),2013, p.297.

Au regard de ce qui précède, On peut identifier quatre formes principales de l'approche par objet, à savoir une aptitude naturelle, une maîtrise, un engagement ou un ajustement (adéquation au contexte). D'autre part, l'approche par objet considère le talent comme exclusive (Les talents en tant que personnes) ou comme inclusive (Le talent, c'est tout le monde)¹. Nous allons aborder ces débats en détail dans les lignes qui suivent

1.1.2 Tension entre les perspectives inclusives et exclusives sur les talents

En ce qui concerne la deuxième tension dans la littérature, la discussion est basée sur la question de savoir si les talents sont rares ou présents dans une plus grande partie de la population (active)². Il existe deux perspectives différentes dans ce débat : l'une est inclusive, ce qui signifie qu'elle croit

¹E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T. F. González-Cruz. **What is the meaning of 'talent' in the world of work**. Op.cit., p.p.293-295.

² N. Dries, (2013), Op.cit., p.279.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

que tout le monde a du talent d'une manière ou d'une autre, tandis que l'autre perspective est exclusive, car elle pense que certaines personnes sont intrinsèquement plus talentueuses que d'autres (une denrée rare)¹.

a) Approche inclusive : Le talent, c'est tout le monde

L'approche inclusive est basée sur la conviction que chaque employé possède des compétences ou des forces précieuses qui, lorsqu'elles sont correctement appliquées, peuvent contribuer à la valeur de l'organisation². En conséquent, le succès de l'organisation découle de "la capture de la valeur de l'ensemble de la main-d'œuvre, et pas seulement de quelques superstars"³. Étant donné que le marché du travail est en constante évolution et très dynamique, les prévisions relatives aux talents spécifiques nécessaires à l'avenir sont souvent incertaines et peuvent être considérées comme des hypothèses à long terme. En adoptant cette approche inclusive, les entreprises peuvent mieux se préparer à répondre aux besoins changeants du marché et à s'adapter aux défis futurs⁴. Il convient de noter qu'une approche inclusive des talents censée bénéficier de ce que l'on appelle "l'effet Mark", c'est-à-dire qu'en traitant tous les membres de l'organisation sur un pied d'égalité, cela peut créer un environnement de travail agréable, marqué par l'ouverture, la confiance et le bien-être général des employés⁵.

b) Approche exclusive : *Les talents en tant que personnes très performantes et à haut potentiel*

À la différence de l'approche inclusive des talents, L'approche exclusive des talents se base sur une distinction entre les membres de la main-d'œuvre en considérant que certains d'entre eux ont une valeur supérieure et méritent donc un traitement privilégié. Ainsi, le talent est défini comme étant un sous-groupe d'élite qui a le plus de valeur au sein de l'organisation. C'est-à-dire " (...) les individus qui peuvent faire la différence dans la performance de l'organisation, soit par leur contribution immédiate, soit à plus long terme en démontrant les plus hauts niveaux de potentiel "⁶.

Dans le cadre de cette approche, Certains des auteurs et des praticiens considèrent que le talent se réfère aux personnes les plus performantes de l'organisation, on prend l'exemple de Stahl et al.

¹ M. C. Meyers, M. Van Woerkom, (2014), Op.cit., p.p.193-194.

²M. C. Meyers, (2016). **Talent management: Towards a more inclusive understanding**. *Tijdschrift voor HRM*, 2016(12), p.4.

³ E. Gallardo-Gallardo, (2018).**The Meaning of Talent in the World of Work**.cité dans D.G.Collings, H. Scullion, P.M. Caligiuri, (Eds.). (2018). **Global Talent Management**.Routledge, 2nd ed, p.6.

⁴M. C. Meyers, (2016), Op.cit., p.4

⁵M. S. Bothner, J. M. Podolny, Smith, Edward, (2011), **Organizing Contests for Status: The Matthew Effect vs. the Mark Effect**. *Management Science*, 57,p. 439.

⁶ Tansley et al, (2007), Talent: Strategy, management, measurement, p.8.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

(2007) définissent le talent comme un groupe sélectionné d'employés qui se classent au sommet en termes de capacités et de performances¹.

Dans la pratique, la majorité des organisations adoptent des approches exclusives de management des talents, qui consiste à investir principalement dans des individus de statut élevé et donc à élargir la distribution des récompenses en favorisant l'avantage cumulatif. Ce qu'on appelle « l'effet *Matthew* »²

1.1.3 Tension entre les perspectives innées et acquises sur le talent :

Cette troisième tension dans la littérature renvoie au débat important sur la nature innée ou acquise du talent ou encore sur l'interaction entre les deux visions. Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette question qui reste ambiguë dans sa signification. Parmi ces auteurs, on trouve Miralles (2007) qui pensent qu'une part de ses dispositions peut correspondre à des dons hérités par l'individu³. D'ailleurs, Peretti (2009), suppose qu'il a une part d'inné mais elle peut également être cachée. C'est la confrontation à des situations et la volonté individuelle de l'individu qui permettent de le développer en avançant que : « le potentiel, ça se cultive »⁴.

D'un autre côté, les perspectives acquises sur les talents soulignent l'importance de l'éducation, de la formation, de l'expérience et de l'apprentissage pour développer les talents (McCall, 1998). En outre, Selon Thévenet : le talent doit être développé, travaillé ; il faut le faire fructifier et d'après Dejoux : le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux de records. Ce qui signifie que parti de l'innée, le talent ne peut fructifier sans être cultivé. Bien que cette dernière perspective puisse sembler plus attrayante en raison de l'évolution de la dynamique de l'offre et de la demande sur le marché du travail, la plupart des décideurs organisationnels ont tendance à croire que les talents sont principalement innés, comme l'ont montré les recherches⁵.

2.1.2 Tension entre les perspectives d'entrée et de sortie des talents :

Cette tension aborde le débat de savoir si le talent dépend davantage des aptitudes ou de la motivation du travailleur. Gallardo-Gallardo et al. (2013) proposent une analyse du talent en termes de perspective d'entrée versus perspective de sortie. L'approche de sortie, selon Dries (2013), se concentre sur la production, les performances, les réalisations et les résultats, tandis que l'approche d'entrée se focalise sur l'effort, la motivation, l'ambition et l'orientation de carrière. Les travaux de

¹ Stahl et al., (2007). **Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline**. *INSEAD Working Papers Collection*, 34. p.4

²M. S. Bothner, J. M. Podolny, Smith, Edward, (2011), Op.cit., p.439

³P. Mirallès, (2007). **Le management des talents : émergence d'un nouveau modèle de management** ? *Management & Avenir*, 1 (11), p.35

⁴ J. M.Peretti, (2009). **Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise**, Paris: Eyrolles, Éditions d'Organisation, p.p.34-35.

⁵ N. Dries, (2013), Op.cit., p. 285.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

Silzer et Church (2010) suggèrent que la plupart des organisations se concentrent uniquement sur les capacités dans leurs évaluations des talents. Par ailleurs, Ulrich et Smallwood (2012) ont souligné que les éléments du talent doivent être considérés comme multiplicatifs plutôt qu'additifs. Par exemple, ils ont proposé que talent = compétence × engagement × contribution", ce qui signifie qu'un score élevé sur un élément ne peut pas compenser un score faible sur un autre. Les auteurs ont également critiqué le fait que la motivation a été négligée dans la recherche et la pratique du management des talents. En bref, il est important de considérer à la fois les aspects de la capacité et de la motivation dans l'identification et le management des talents.

2.1.3 Tension entre les perspectives sur les talents transférables et celles qui dépendent du contexte :

La dernière tension renvoie au débat important sur la mesure dans laquelle le talent dépend de son environnement. Les perspectives transférables considèrent que les personnes talentueuses démontrent leur talent quel que soit l'environnement dans lequel elles se trouvent, Par conséquent, le recrutement et la recherche directe sont les pratiques de gestion des talents privilégiées dans ce type d'approche. Tandis que les perspectives dépendant du contexte supposent que le talent dépend de l'interaction entre la personne et son environnement. Autrement dit, le talent d'une personne peut être influencé par le contexte dans lequel elle évolue, y compris les personnes avec lesquelles elle travaille, les structures et les processus organisationnels en place, les valeurs et la culture organisationnelle, etc. Selon cette perspective, le talent ne se manifeste pas nécessairement de manière évidente et n'est pas toujours facilement reconnu ou apprécié, car il peut être influencé par des facteurs contextuels externes¹. En somme, pour que le talent émerge pleinement, il est nécessaire que les interactions entre les individus et leur environnement soient bien équilibrées et favorables.

3. Les philosophies sous-jacentes des talents :

Les philosophies des talents peuvent être définies comme : « les hypothèses et croyances fondamentales sur la nature, la valeur et l'instrumentalité du talent qui sont détenues par les principaux décideurs d'une entreprise »², En d'autres termes, les philosophies des talents c'est la manière dont les responsables RH définit les talents, les personnes jugées talentueuses, la valeur accordée aux employés talentueux et la manière de déployer ces derniers pour maximiser les performances. Ces philosophies ressemblent aux modèles mentaux étudiés en psychologie cognitive et sciences cognitives. Les modèles mentaux se définissent comme représentations

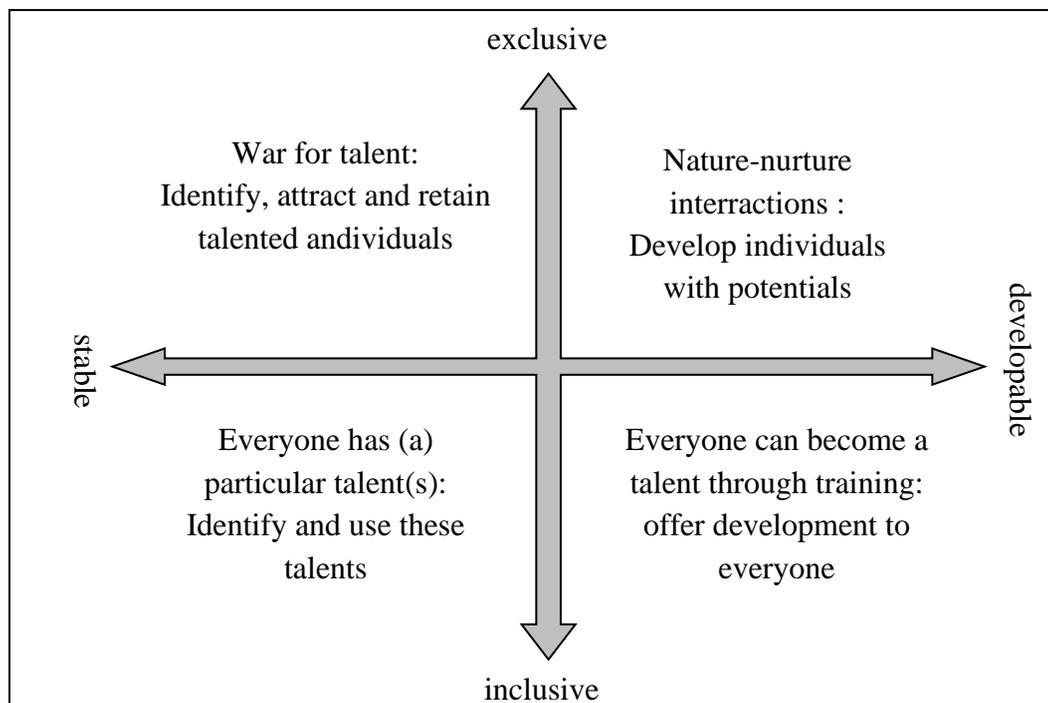
¹Ibid., p.280.

² M. C. Meyers, M. Van Woerkom, (2014), Op.cit., p.193

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

cognitives qui influencent le raisonnement, la prise de décision et le comportement des individus. Ils servent également de filtres sélectifs qui déterminent les perceptions et interprétations des événements, qui peuvent varier d'un individu à l'autre¹. D'après l'idée selon laquelle les représentations cognitives diffèrent d'un individu à l'autre, Dries (2013) a mis en évidence que les philosophies des talents varient considérablement d'un manager à l'autre (Meyers et al., 2019 ; Dries, 2022). Elle a identifié cinq tensions (qui sont mentionnée précédemment). L'une de ces tensions porte sur la question de savoir si le talent est un concept inclusif ou exclusif, tandis qu'une autre tension s'interroge sur la nature innée ou acquise du talent. Bien que d'autres tensions existent, celles-ci ont été choisies par Meyers & van Woerkom (2014) en raison de leur importance et les répercussions significatives sur la pratique de management des talents. La combinaison des deux tensions conduit à quatre philosophies distinctes en matière de talents exclusive/stable, exclusive/développable, inclusive/stable et inclusive/développable²

Figure 2 : Les conceptualisations des philosophies de talent



Source: M. C. Meyers, M. Van Woerkom, (2014), Op.cit., p. 194.

a) La philosophie de talent Exclusif-stable :

La philosophie des talents exclusifs/stables repose sur l'idée que seuls quelques salariés sont talentueux, c.-à-d. qu'ils possèdent des compétences, des capacités ou des aptitudes particulières

¹ M. C. Meyers et al. (2019). **HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices.** *The International Journal of Human Resource Management*, 31, p.4.

² Ibid., p.p.4-5.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

(< 20 %), qui sont considérées comme des "dons" innés. Les responsables des ressources humaines divisent donc la main-d'œuvre en deux groupes : un petit groupe de "joueurs A" talentueux et un groupe beaucoup plus important de "joueurs B et C" moins talentueux. Selon cette philosophie, seul le premier groupe est susceptible de contribuer de manière significative aux performances de l'organisation. Les managers adoptent donc une stratégie de "guerre des talents", qui consiste à offrir des traitements favorables aux employés talentueux pour les attacher à l'entreprise tout en cherchant à identifier et recruter les employés talentueux qui travaillent pour des concurrents.

b) **La philosophie de talent Exclusif-développable :**

La philosophie du talent exclusif/développable est basée sur l'idée que le talent est un concept rare et latent qui peut être gaspillé s'il n'est pas identifié et développé de manière systématique. Selon cette philosophie, les employés sont considérés comme talentueux s'ils ont le potentiel ou la promesse d'être performants à l'avenir dans un poste plus exigeant ou à un niveau hiérarchique plus élevé. Les responsables des ressources humaines identifient généralement les 10 à 15% d'employés ayant un "haut potentiel" et leur offrent une variété d'opportunités de développement et d'affectations dans le but de libérer leur potentiel.

c) **La philosophie de talent Inclusif-stable :**

La philosophie du talent inclusif/stable est basée sur la psychologie positive et l'idée que chaque individu possède des traits stables et positifs appelés "points forts". Les responsables des ressources humaines qui adoptent cette philosophie apprécient les points forts de tous les employés, quels qu'ils soient, et cherchent à améliorer l'adéquation personne-emploi pour que les employés travaillent sur des tâches qui font appel à leurs points forts. Cette philosophie repose sur l'hypothèse selon laquelle les individus capables d'utiliser leurs forces seront non seulement heureux, mais aussi plus performants.

d) **La philosophie de talent Inclusif-développable :**

La philosophie de talents inclusifs/développables est basée sur la croyance que toute personne peut devenir un acteur exceptionnel dans l'organisation grâce à une formation adéquate et à un développement continu. Cette philosophie est fondée sur une croyance profonde dans la capacité humaine à changer et à se développer. Les managers qui adhèrent à cette philosophie accordent une grande importance à la formation et au développement de tous les employés, et considèrent que les dirigeants et autres titulaires de postes clés sont formés grâce à leur expérience et aux leçons apprises plutôt qu'à des capacités innées.

4. **Le talent versus les concepts connexes :**

Il est important de souligner La polysémie du concept "talent" et de le distinguer des concepts

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

connexes, ce qui nous permet de réfléchir à la manière dont ces concepts sont utilisés dans la littérature en gestion des ressources humaines (GRH), ainsi qu'à leurs différentes significations, similitudes et différences. Selon Thévenet, la définition du talent consiste à le différencier des autres concepts du management des ressources humaines (GRH) et à l'établir des liens avec des concepts clés antérieurs aux années 2000, tels que la qualification et la compétence, l'expertise, le potentiel et le haut potentiel¹.

À cet égard, Dejoux et Thévenet (2015) ont établi une distinction basée sur quatre critères : l'unité d'analyse, la méthodologie, les contributions et le contexte organisationnel. Ces critères seront présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Le talent et les concepts connexes

	Unité d'analyse	Méthodologies	Apports	Contexte organisationnel
Aptitude	La tâche (ce que la personne est capable de faire)	-Liste de tâches -Travail prescrit	- Segmentation du travail - Comparaison des personnes à partir des tâches qu'elles réalisent	-Entreprise de production Main d'œuvre peu qualifiée
Qualification	- Le poste - La hiérarchie - Logique individuelle	-Référence au poste -Référence au diplôme	-Principe égalitaire fondé sur l'ancienneté - Comparaison des personnes grâce aux grilles de classification et donc par rapport aux postes occupés	- Entreprise évoluant dans un environnement stable
Compétence	-Les savoirs, savoir-faire, savoir-être -Individualisation des RH Logique d'adaptation et d'employabilité	-Référence à un référentiel collectif - Approche globale prévisionnelle qui ajuste les ressources et les besoins en compétences Légalisation (accords)	-Principe d'individualisation mais appliqué collectivement - « Tout le monde a des compétences » - Comparaison des personnes grâce aux	- Entreprise évoluant dans un environnement incertain nécessitant une forte Adaptabilité du personnel

¹C. Dejoux, M.Thévenet, (2015). **Le management des talents**, Dunod , 2^eéd, p.53

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

			référentiels et aux compétences acquises	
Talent	- Compétences rares - Compétences recherchées - Combinaison rare de compétences rares	- Repérage de profils atypiques - Valorisation De la différence	- Principe d'hyper individualisation - Attirer et retenir les meilleurs, ceux qui sont différents et ont une valeur ajoutée - Valorisation de la personne par son unicité	-Entreprise évoluant dans un fort environnement concurrentiel, en recherche permanente d'innovation et de différenciation

Source : C. Dejoux, M. Thévenet, (2015). **Le management des talents** (2015, p. 56).

Il est essentiel de comprendre chaque concept présenté ci-dessus afin de pouvoir distinguer clairement le talent des autres concepts

- **L'aptitude :**

L'aptitude est associée à une approche taylorienne du travail, se référant à ce qu'une personne est capable de faire en se basant sur des tâches souvent répétitives ou prédéfinies. Cela est généralement évident dans des emplois de travailleurs à la chaîne, comme en Chine. Sur le plan organisationnel, l'aptitude vise à caractériser la personne elle-même¹.

- **La qualification**

La qualification fait référence aux savoirs et savoir-faire qu'une personne peut utiliser dans l'exercice d'un emploi, en lien avec le poste occupé. La qualification est complexe en pratique. En effet, elle découle d'un diplôme, d'une formation et de l'expérience. Elle est reconnue par un jugement objectif basé sur des règles préétablies. Ainsi, la qualification répond aux préoccupations organisationnelles en établissant des catégories, en permettant la comparaison, la combinaison et en constituant une base d'équité dans la représentation des contributions des individus à l'organisation².

- **Compétence**

Mirallès (2007) fait une distinction entre le talent et la compétence, affirmant que la compétence est un savoir-faire, tandis que le talent consiste à faire mieux que les autres³.

Selon Oiry (2005), le concept de compétence possède cinq attributs majeurs : il est individuel (caractéristique de l'individu), hétérogène (regroupant des compétences techniques, des

¹ Ibid., p.55.

² Ibid., p.p.59-78.

³P. Mirallès, (2007), Op.cit., p.35.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

comportements, des attitudes et un savoir-être), contextualisé (indissociable de l'activité dans laquelle elle se manifeste), dynamique (reconstruisant de manière dynamique les différents éléments qui la composent) et scientifique (reposant sur des référentiels)¹.

- **Le talent**

Selon Klarsfeld et d'Armagnac (2021), le concept de talent est principalement utilisé dans un contexte managérial, tandis que le concept de compétence est porté par une coalition plus large d'acteurs tels que les responsables des ressources humaines, les consultants en recrutement, les consultants en management stratégique, les linguistes, les ergonomes, les scientifiques de l'éducation, les psychologues du travail, les spécialistes de la formation et de l'emploi, les représentants syndicaux et d'autres parties prenantes. Le talent et la compétence ont en commun la mise en valeur de la personne en dehors du cadre de son poste. Ils cherchent à exploiter au maximum les capacités individuelles dans une perspective de polyvalence et de prospective. Cependant, contrairement à la compétence, le talent n'est pas mesurable et n'est pas décrit dans des référentiels. Il met l'accent sur la dimension personnelle dans le contexte d'une organisation qui s'intéresse aux talents².

En conclusion, cette première section nous a permis de présenter la littérature sur le concept de talent, en exposant les différentes définitions, philosophies et débats qui l'entourent, ainsi que sa distinction par rapport aux concepts voisins clés. Bien qu'il soit actuellement difficile de proposer une nouvelle définition et conception du talent, nous nous appuyons sur la littérature existante et considérons que le talent peut être opérationnalisé comme une capacité et une composante affective qui agissent conjointement en tant que conditions préalables nécessaires pour atteindre l'excellence.

¹E.Oiry, (2005). **Qualification et compétence: deux sœurs jumelles?**, *Revue française de gestion*, (5),13-34.

² A.Klarsfeld,S. d'Armagnac, (2021). **Competence as a Revelator of Blind Spots in the Talent Management Literature**. *In Managing Competences*, p.p. 35-52.

Section 02 : Fondement théorique sur le management des talents

L'objectif de cette section est de fournir une clarification du talent management (TM). Dans un premier temps, nous présentons l'histoire et les différentes définitions du TM. Dans un deuxième temps, nous soulignons l'importance du TM et les différentes pratiques de MT. Enfin, nous éclairons les facteurs qui influencent la mise en place de ces pratiques

1. Histoire du management des talents¹

Avant d'aborder le cœur du sujet, il est crucial de retracer l'historique de management des talents, ses diverses étapes d'évolution ainsi que les facteurs qui ont conduit à son changement.

Durant les débuts de l'ère de la production industrielle, le management des talents n'était pas une préoccupation pour les entreprises. Cependant, dans les années 1950, avec l'émergence des grandes entreprises, les premiers signes de gestion des talents sont apparus. Après la Première Guerre mondiale, les entreprises en expansion ont commencé à recruter des spécialistes pour occuper des postes de direction dans les sièges sociaux. Cependant, il était difficile d'évaluer les compétences des gestionnaires et de prédire leur aptitude à occuper ces postes. Au départ, l'acquisition de petites entreprises était utilisée comme moyen principal de recruter des candidats externes compétents pour les postes de gestion. En interne, la promotion des employés hautement performants à des postes de supervision était courante, mais cela ne garantissait pas toujours leur succès en tant que gestionnaires. Promouvoir les employés de supervision aux postes de gestion intermédiaire représentait un véritable défi².

Après la deuxième Guerre mondiale, le marché de l'emploi était confronté à une grave pénurie de talents, ce qui a incité les organisations à rivaliser pour recruter des personnes compétentes. Elles ont alors adopté des programmes inspirés du modèle militaire, visant à constituer une réserve interne de talents. L'objectif était de développer une réserve stable de talents internes, possédant les compétences nécessaires pour occuper des postes de gestion et de direction au sein de l'organisation, sans avoir à recourir au recrutement externe. Ces programmes ont nécessité la mise en place de modèles de sélection et de développement plus élaborés, en tenant compte de l'évaluation des comportements individuels. Selon une étude citée par Cappelli et Keller (2014), en 1955, 80% des dirigeants étaient des personnes qui avaient été développées en interne. A cette époque, les organisations offraient une sécurité d'emploi à leurs employés et les protégeaient de la

¹ Cappelli, Peter & Keller, J.. (2014). **Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1,p310-312.

²Ibid., p.311

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

concurrence externe. La rétention des talents n'était pas une préoccupation majeure, et les compétences des employés étaient considérées comme non transférables, même si elles étaient applicables à d'autres postes. Les programmes de gestion des talents actuels se sont développés à partir des techniques mises en place dans les années 1950, améliorant les processus de recrutement, de sélection, d'évaluation du potentiel, de rotation des postes, de coaching, d'évaluation de la performance et de planification de la relève. Bien que le management des talents n'était pas encore explicitement abordé dans la littérature, les auteurs se sont intéressés à des sujets tels que la sélection des employés, l'évaluation de la performance, le développement de carrière et le marché du travail interne.

À partir des années 1980, le modèle traditionnel du marché du travail interne a commencé à décliner en raison de l'ouverture croissante des entreprises sur le marché externe du travail, de la concurrence accrue et de l'instabilité de l'offre et de la demande en talents. Les décisions relatives au personnel, telles que les promotions, les transferts et le recrutement, ont été décentralisées et déléguées aux gestionnaires. Le contrat social a également évolué, avec la disparition de l'emploi à vie offert par les organisations, ce qui a obligé les employés à reprendre le contrôle de leur carrière. L'ouverture au recrutement externe a été une caractéristique marquante de cette période, avec les organisations faisant appel à des candidats externes pour tous les types et niveaux de postes.

Selon différentes perspectives historiques, le management des talents est considéré comme un précurseur du management des ressources humaines. Cependant, certains auteurs remettent en question cette vision et considèrent que la notion de gestion des talents en tant que concept clairement défini n'a émergé qu'après la publication du rapport McKinsey en 1998 et du livre "The War for Talent" de Michaels et al. (2001). Cette approche met l'accent sur la différenciation des employés en fonction de critères de performance, reflétant une vision plutôt élitiste du management des talents.

Depuis la publication de ce rapport, le management des talents a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs et des gestionnaires. Différents modèles théoriques ont été proposés et des implications pratiques ont été étudiées. L'importance du management des talents découle principalement de deux hypothèses : d'une part, l'économie basée sur le savoir rend le talent humain difficilement copiable ou volable par les concurrents, et d'autre part, l'attraction et la rétention des talents deviennent de plus en plus difficiles en raison de tendances démographiques et

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

psychologiques spécifiques. La globalisation a également un impact sur la demande de talents locaux¹.

2. Définition du management des talents

Le management des talents (MT) est une nouvelle forme de management qui vise à faire comprendre la relation entre le talent et la stratégie future de l'entreprise. Il est devenu nécessaire pour les entreprises en tant que système substitutionnel à le management des ressources humaine (GRH)². Plusieurs auteurs ont donné leurs propres définitions de ce terme. Donc, nous allons étudier dans le tableau suivant certaines des définitions qui sont pertinentes pour notre sujet :

Tableau 3 : Recensement des définitions du management des talents

Source d'information	Définition de MT
Ashton et Morton (2005, p.30)	« La MT est une approche stratégique et holistique de la planification des ressources humaines et des activités, ou une nouvelle voie vers l'organisation, l'efficacité. Cela permet d'améliorer les performances et le potentiel des personnes. Les talents- qui peuvent faire une différence mesurable pour l'organisation aujourd'hui et à l'avenir. Elle vise également à améliorer les performances à tous les niveaux de la main-d'œuvre, permettant ainsi à chacun d'atteindre son potentiel, quel qu'il soit »
Duttagupta (2005, p.2)	« Dans les termes les plus généraux possibles, la MT est le management stratégique du flux de talents au sein d'une organisation. Son but est de garantir qu'une réserve de talents est disponible pour aligner les bonnes personnes sur les bons emplois au bon moment, en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise »
Collings et Mellahi (2009, p. 304)	« Des activités et des processus qui impliquent l'identification systématique de postes clés contribuant différemment à l'avantage compétitif durable de l'organisation, le développement d'un bassin de talents et de titulaires performants pour remplir ces rôles, et le développement d'une architecture de ressources humaines différenciée pour faciliter le remplissage de ces postes par des opérateurs compétents et assurer leur engagement continu vis-à-vis de l'organisation ».
Silzer et Dowell (2010, p. 16)	« Un ensemble intégré de processus, de programmes et des normes culturelles dans une organisation conçue et mise en œuvre pour attirer, développer, déployer et fidéliser les talents afin d'atteindre les objectifs stratégiques et de répondre aux besoins futurs »

¹ S.Beechler, , I. C.Woodward, (2009). **The global "war for talent"**. *Journal of international management*, 15(3), p.p.276-277.

² K. Abid, (2021). **Comprendre Le Management Des Talents Dans Les Pme Françaises: Vers Une Modelisation Multi-Niveaux**. In AGRH 2021-Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH?, p.4

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

Rani et Joshi (2012, p. 20)	« Un sous-système de base du système de gestion stratégique d'une organisation, pour développer une base d'actifs de ressources humaines capable de soutenir les directions et les objectifs actuels et futurs de la croissance organisationnelle »
Jyoti et Rani (2014, p. 227)	« Il s'agit d'une activité organisationnelle qui commence par l'identification systématique des postes clés (évaluation des talents), la création d'un bassin de talents pour ces postes (segmentation interne des talents et nomination des talents), suivie de la planification, du développement et de la rétention des talents, c.-à-d. les plus performants, qui aident à atteindre les priorités stratégiques de l'organisation ainsi qu'un avantage concurrentiel durable »

Source : conçu par l'étudiant, à partir des études précédentes

Il est communément admis que la plupart des auteurs considèrent que le management des talents fait partie intégrante de la stratégie générale du management des ressources humaines (GRH) d'une organisation, certaines soutiennent que le management des talents est plutôt un "état d'esprit" et donc une caractéristique globale de l'organisation, similaire à la culture organisationnelle¹.

En résumé, on peut dire que le management des talents est à la fois une philosophie, une approche stratégique et un ensemble de pratiques visant à attirer, sélectionner, développer et retenir les employés les plus talentueux d'une organisation pour atteindre des objectifs stratégiques.

3. L'importance du management des talents

Aujourd'hui, de nombreuses organisations sont confrontées à des processus et à des technologies RH complexes. Selon Shukla (2009), l'avenir du management des talents repose sur des théories ascendantes qui mettent l'accent sur la fonctionnalité commerciale basée sur des procédures et des facteurs unifiés du management des talents. Trois caractéristiques clés du management des talents sont identifiées : le talent est l'élément clé de toute organisation, la qualité du personnel est un facteur de différenciation essentiel par rapport à la concurrence, et le talent est le moteur de la performance².

D'ailleurs, Nelson et McCann (2005) soulignent l'importance de management des talents pour plusieurs raisons³ :

¹ N. Dries, (2013), Op.cit., p.275

² Shukla, (2009), cité dans C. N. L. Chikumbi, (2011). **An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia**. Unpublished thesis (Dept of Business Administration). Nelson Mandra Metropolitan University, p.19-20

³ K. Nelson, J. E. McCann, (2010). **Designing for knowledge worker retention & organization performance**. *Journal of Management and Marketing Research*, p.p.2-3

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

- Les employés talentueux sont porteurs des connaissances et de l'innovation.
- Les pertes typiques se produisent lorsque des employés talentueux partent vers d'autres entreprises
- Fidéliser les employés experts ayant des connaissances de grande valeur concurrentielle constitue un défi crucial.

De même, Sharma & Raval (2016) ont noté que l'adoption d'un management des talents efficace est d'une grande importance pour attirer et recruter des futurs employés. Les individus talentueux sont considérés comme des atouts stratégiques, possédant le potentiel nécessaire pour générer de la valeur, capturer des opportunités et mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise. Cela se manifeste sous différents aspects, qui sont les suivants¹ :

La mondialisation, qui élargit le spectre des opportunités pour les chercheurs d'emploi à l'échelle mondiale. Les possibilités disponibles dans différentes parties du monde peuvent être facilement explorées.

L'intensification de la concurrence, qui a rendu essentielle le management des talents pour maintenir une performance constante. Les entreprises sont ainsi encouragées à déployer tous les efforts possibles afin de recruter, former et retenir les meilleurs talents dans leur domaine d'activité.

L'expansion des connaissances, pour retenir les individus talentueux qui ont la capacité de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et aux connaissances en constante évolution.

D'un autre côté, cette nouvelle appréciation du potentiel individuel, au lieu de construire un esprit d'équipe pour l'ensemble de l'unité commerciale, découle de la guerre des talents dans laquelle les organisations sont impliquées. Cette préférence pour la vertu individuelle peut avoir des coûts en termes de construction d'une équipe pour toute l'unité commerciale. Néanmoins, le management des talents permet aux gestionnaires de prendre conscience que leur propre succès dépend du succès de leur équipe. Ainsi, chaque manager doit s'assurer que son succès individuel est atteint grâce au succès de l'équipe, dont les membres sont pleins de ressources.

Fitz-enz et Davidson (2002) affirment que le management des talents est une fonction essentielle du département des ressources humaines et de l'organisation dans son ensemble. Les ressources humaines stratégiques (RHS), contrairement aux RH conventionnelles, permettent de séparer le recrutement et de donner à une division spécifique la responsabilité de se concentrer sur son objectif

¹ D.Sharma, B. Raval, (2016), cité dans A. U.Ibrahim, C. O. Daniel, (2018). **Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations**. International Journal of recent advances in Multidisciplinary Research, Vol 5(11), p.4249

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

principal. Cela nécessite une stratégie de ressources humaines intégrée, tout en laissant aux ressources humaines la responsabilité d'appliquer les principes du management des talents, ce qui conduit à de meilleurs résultats commerciaux¹.

Les avantages découlant de management des talents comprennent la réduction des coûts de recrutement, une structure salariale bien négociée, des équipes efficaces et efficientes, des équipes inspirées et engagées, et par conséquent, des clients satisfaits. Une telle organisation acquiert ainsi une réputation d'entreprise où il fait bon travailler, ce qui contribue à attirer de nouveaux talents, qui est la raison principale de la mise en œuvre du management des talents².

4. Le management des talents, un phénomène multidimensionnel

De nos jours, de nombreuses organisations sont confrontées à des processus et à des technologies complexes, ce qui rend le management des talents une nécessité. Selon Irwin, Goldstein & Ford (2002), la mise en œuvre de pratiques de management des talents permet de créer un avantage concurrentiel durable. Cela signifie qu'il est important d'examiner comment les principes des processus de management des talents sont mis en place au sein d'une organisation³.

La littérature sur le management des talents aborde le management des talents comme un processus/un système/une stratégie/une pratique globale et cohérente, englobant toutes les étapes clés couvrent l'ensemble du "cycle de vie des talents" au sein de l'organisation⁴. D'ailleurs, nous présentons ces étapes qui ont été proposées par les différents chercheurs.

En premier lieu, on trouve l'approche processuelle qui met l'accent sur les différentes étapes et activités nécessaires pour le management des talents. Plusieurs chercheurs tels que Lokwood (2006), Kaur (2013), Sheimann (2014) et Armistrong (2017) ont défini le management des talents comme un ensemble de pratiques variées, incluant l'attraction des talents, l'identification des talents, le développement des talents, la planification des successions et la rétention⁵. De même, Collings et Mellahi (2009) ont avancé l'idée que le processus de gestion des talents débute par l'identification des postes clés de talent, suivie de développement destiné aux candidats talentueux

¹ J. Fitz-enz, B. Davidson, (2002). **How to measure Human resources management**. Mc Graw Hall, US, p.290

² J. A Elegbe, 2010. **Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective**. Gower Publishing Ltd, Farnham, England, p.68-73

³ S. M. Mugambwa, (2018). **The Effect of talent management practices on employee retention in state corporations in Uganda: a case of National Social Security Fund**. Thèse doctorale, Strathmore University, p.p.13-14.

⁴ J. Jeevan, (2014). **Exploring talent management practices: antecedents and consequences**. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8, p.230.

⁵ M. L. Al-Dalahmeh, K. Dajnoki, (2020). **Do Talent Management Practices Affect Organizational Culture?**. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(1), p.498.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

afin de les préparer à occuper ces postes clés et à maintenir leur engagement continu au sein de l'organisation¹.

Par contre, L'approche systémique de l'analyse du management des talents a été adoptée par certains chercheurs. Thunnissen et al. (2013), ont présenté le management des talents comme un système qui englobe différentes activités à différents niveaux de l'organisation. Cette approche peut être expliquée par le modèle de Stahl et al. (2012) qui ont proposé un système de management des talents en fonction des trois axes regroupant ainsi les pratiques de management des talents, tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Les pratiques de management des talents

Le phénomène	Les axes	Les composantes
Le management des talents	Activités et pratiques	Le recrutement, la planification, le développement, la performance, la rémunération, la rétention, la marque employeur
	Les alignements	La cohérence interne, l'insertion dans la culture, l'alignement avec les objectifs stratégiques
	La coordination	L'implication de la haute direction, l'intégration globale / centralisation, adaptation locale / autonomie

Source : K. Abid, (2022). Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises : une approche multi-niveau et contextualisée à la France, p.61

D'après le tableau ci-dessus, plusieurs éléments importants sont présentés pour le succès d'un système de management des talents (SMT) dans une entreprise. L'un de ces éléments est le besoin d'implication de la haute direction et la participation des managers (senior/line management involvement). Cela signifie que doit également être impliqué et soutenir les initiatives liées au management des talents. Le SMT regroupe un ensemble de pratiques qui contribuent au management efficace des talents dans l'entreprise. Ces pratiques comprennent : le recrutement ; la planification de la succession ; la formation et le développement ; le management de la performance ; les compensations et les bénéfices ; la rétention et la marque employeur. Toutes ces pratiques

¹D. G. Collings, K. Mellahi, (2009). **Strategic talent management: A review and research agenda.** *Human resource management review*, 19(4), p.p.9-16.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

doivent être alignées sur les objectifs de l'entreprise et intégrées dans sa culture. Cela signifie qu'elles doivent être cohérentes avec la stratégie globale de l'entreprise¹.

En outre, nous mettons en évidence l'approche des "meilleures pratiques" (best practices approach), qui suppose l'universalité de certaines pratiques dans toutes les organisations². Parmi ces penseurs, Nous pouvons examiner les pratiques élaboré par Abdul-Kareem (2016) a également énuméré un ensemble des meilleurs pratiques de management des talents tels que : la liaison entre la stratégie de management des talents et la stratégie de l'entreprise, La collaboration entre les professionnels de le management des talents et les dirigeants de l'organisation, Reconnaître et récompenser les hauts potentiels et les personnes performantes, Accorder plus d'importance au processus de sélection et d'embauche qu'au développement, Organiser des sessions d'évaluation des talents et des évaluations régulières des performances afin de maintenir les employés sur la bonne voie, Établir un plan de succession basé sur une réserve de talents et ne pas assimiler l'automatisation/les logiciels au management des talents³.

Cependant, cette approche a été critiquée en raison de sa capacité limitée à se différencier. Cela est dû à leur manque d'harmonisation avec l'orientation stratégique spécifique d'une entreprise, comme Nelson et McCann (2005) souligne que les pratiques les plus populaires ne sont pas toujours les meilleurs⁴. Cela a conduit à l'émergence d'une nouvelle approche qui est l'approche d'ajustement (best fit approach). Cette approche fournit une base solide pour étudier les facteurs qui influencent l'adoption de différentes pratiques de management des talents par les organisations. Ainsi, ils contribuent à une meilleure compréhension contextuelle du management des talents. Ils ouvrent de nouvelles perspectives pour analyser les conditions dans lesquelles les organisations mettent en œuvre des pratiques de management des talents, ce qui permet d'améliorer notre compréhension du contexte dans lequel ces pratiques sont appliquées⁵

En complément des éléments précédents, Abid (2022) a effectué un recensement de 18 articles les plus cités dans la littérature. Il trouve que de nombreux chercheurs se sont concentrés sur l'attractivité, le développement et la rétention des talents en tant qu'objectifs stratégiques du

¹K.Abid, (2022). **Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises: une approche multi-niveaux et contextualisée à la France**,Thèse doctorale, Université Côte d'Azur, p.61.

²P.Bolander, , A.Werr, , K. Asplund, (2017). **The practice of talent management: a framework and typology**. *Personnel Review*, p. 1537.

³A. Abdul-Kareem, (2016). **Best practices for talent management: critical drivers for organizational success and survival**. *European Journal of Business and Management*, 8(25), p.p.100-102.

⁴K. Nelson, J. E. McCann, (2010), *Op.cit.*, p.5.

⁵P.Bolander, , A.Werr, , K. Asplund, (2017), *Op.cit.*, p. 1524.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

management des talents. Parmi les articles examinés, 15 d'entre eux portaient sur l'attractivité des talents, tandis que 11 se concentraient sur la rétention des talents et 13 articles abordaient le développement des talents. Cette attention soutenue de la part des chercheurs et des universitaires s'explique en grande partie par le fait que ces processus revêtent une importance stratégique considérable dans l'économie actuelle axée sur la connaissance. Ils permettent aux organisations d'atteindre leurs objectifs commerciaux stratégiques, de répondre aux exigences fondamentales de l'entreprise et de jeter les bases de la mise en œuvre des stratégies¹.

D'après tout ce qui précède, nous accordons une attention particulière à quatre pratiques clés du management des talents, à savoir : l'attraction des talents, le développement, la rétention des talents et la planification de la succession. Ces pratiques seront examinées en détail dans les lignes qui suivent.

- **Attraction des talents**

Le recrutement et la promotion des employés les plus qualifiés permettent aux organisations de réduire les coûts tout en améliorant les résultats. Selon les experts, le coût d'une mauvaise décision de recrutement peut représenter de 20 % à 200 % du salaire annuel. En cas de mauvaise embauche, le nouvel employé risque d'être non productif, ce qui oblige l'employeur à supporter les frais de licenciement et à recruter et former un remplaçant. Les enjeux sont donc considérables².

Selon Tyson, l'attraction fait référence aux procédures visant à produire des candidats, à créer une image de l'employeur et à influencer la culture organisationnelle par le biais de stratégies de recrutement. L'objectif principal du recrutement est de trouver des candidats appropriés pour répondre aux besoins de l'organisation de manière rentable³. Un processus de recrutement efficace et systématique, tel que décrit par Tyson, comprend les étapes suivantes⁴ :

Identification des postes vacants : Les postes vacants surviennent dans les organisations lors du lancement de nouvelles unités, d'une expansion, d'une réorganisation ou lorsque des employés quittent leur emploi et nécessitent d'être remplacés.

Stratégie de recrutement : Il existe deux stratégies de recrutement, à savoir recrutement interne et recrutement externe. Il est important d'envisager la possibilité de pourvoir les postes vacants en

¹K. Abid, (2022). **Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises: une approche multi-niveaux et contextualisée à la France**, Op.cit., p.p63-66.

² P. Merlevede, (2017). **Talent management: A focus on excellence**. Managing Human Resources in a Knowledge Economy (Bookboon, London, 2014), p.29.

³S. Tyson, (2014). **Essentials of human resource management**. Routledge, 6^e éd, p.p.143.

⁴Ibid., p.p.143-158.

interne en raison de son impact positif sur les organisations.

Politique de recrutement : Trois aspects clés doivent être pris en compte dans la politique de recrutement, notamment les décisions relatives au recrutement, le degré de flexibilité dans la réponse aux besoins en recrutement et les liens entre le recrutement et d'autres politiques telles que la politique de récompenses.

La préparation et la publication d'informations : Cette étape vise à publier des informations pertinentes, telles que la description du poste, afin d'attirer un grand nombre de candidats qualifiés. Il est également important de communiquer une image de marque positive de l'organisation et de respecter les lois et réglementations en matière d'emploi.

Traitement et évaluation des candidatures : Cette activité implique l'examen, la comparaison et la prise de décision concernant l'acceptation ou le rejet des candidatures en se basant sur les résultats de l'évaluation.

Notification aux candidats : Il s'agit de la dernière étape du processus de recrutement, consistant à informer les candidats retenus ainsi que ceux qui ont été rejetés des résultats de leur candidature.

La réputation d'une entreprise dans le domaine des ressources humaines joue un rôle essentiel pour attirer des candidats qualifiés. Une bonne réputation en matière de traitement équitable des employés augmente la capacité du département des ressources humaines à attirer des talents¹. De plus, la prise en compte des besoins liés à la vie familiale des employés est un facteur important pour encourager les anciens employés à recommander l'organisation en tant que lieu de travail potentiel². Cela renforce l'avantage concurrentiel de l'entreprise en attirant davantage de candidats qualifiés³.

La marque d'employeur, qui est étroitement liée à la réputation, joue un rôle crucial dans l'attraction des talents. Lorsqu'une organisation est perçue comme un bon employeur, elle attire un nombre plus élevé de candidats, même avec une rémunération inférieure à celle de ses concurrents⁴. La marque d'employeur est le résultat des efforts déployés par l'entreprise pour communiquer aux

¹G.R. Ferris et al., (2007). **Human resources reputation and effectiveness.** *Human Resource Management Review*, 17, p.119.

²M. M. Arthur, A. Cook, (2003). **The relationship between work-family human resource practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective.** *In Research in personnel and human resources management*, 22, p.243.

³G.R. Ferris et al., (2007), Op.cit., p.119.

⁴N.Kashive, , V. T. Khanna, (2017). **Study of early recruitment activities and employer brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance.** *Global Business Review*, 18(3), p.2

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

employés actuels et potentiels qu'elle offre un environnement de travail attrayant¹. Les stratégies de recrutement des organisations sont similaires à celles utilisées pour attirer les consommateurs, car les candidats et les consommateurs se font une perception positive ou négative de l'organisation en fonction des messages transmis². Cependant, la marque d'employeur ne peut pas être entièrement contrôlée, car elle dépend de la perception individuelle³.

Pour renforcer leur marque d'employeur, les organisations peuvent mettre en place diverses activités de recrutement, telles que les relations publiques, le parrainage, le bouche-à-oreille et la publicité. Ces activités visent à accroître la notoriété de la marque, à promouvoir des perceptions positives et à influencer les attitudes et la volonté des candidats à postuler. L'objectif est de créer une marque d'employeur solide qui attire les talents et différencie l'organisation de ses concurrents⁴.

- **Le développement des talents**

Le développement revêt une grande importance tant pour les organisations que pour les individus, car les employés dotés des compétences et des capacités appropriées peuvent renforcer l'avantage concurrentiel de l'organisation et améliorer sa capacité à s'adapter à un environnement en constante évolution⁵. Selon Armstrong et Taylor (2014), le développement est défini comme le processus permettant aux individus de passer d'un état actuel de compréhension et de capacités à un état futur où des compétences, des connaissances et des aptitudes de niveau supérieur sont requises⁶.

Selon le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2006), le processus de développement englobe l'intégration des processus, des procédures et des relations d'apprentissage et de développement⁷. De plus, Armstrong et Taylor (2014) mentionnent que le processus d'apprentissage et de développement comprend les stratégies suivantes⁸ :

Apprentissage : il s'agit de mécanisme par lequel une personne acquiert et améliore ses connaissances, compétences, capacités, comportements et attitudes. Il comprend à la fois

¹A. Dabirian, J. Kietzmann, H.Diba, (2017). **A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding**. *Business Horizons*, 60(2), p.2.

²N.Kashive, , V. T. Khanna, (2017), *Op.cit.*, p.2.

³A. Dabirian, J. Kietzmann, H.Diba, (2017), *Op.cit.*, p.2.

⁴N.Kashive, , V. T. Khanna, *Op.cit.*, p.p.4-5.

⁵R. L. Mathis, J. H.Jackson, (2010). **Human resource management: Essential perspectives**. Cengage Learning, 13^e éd, p.303.

⁶M.Armstrong, S. Taylor, (2014). **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 13^eéd, p.284.

⁷<https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/talent-factsheet/> consulté le : 29/04/2023 à 23 :45

⁸M.Armstrong, S. Taylor, *Op.cit.*, p.284.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

l'adaptation du comportement par l'expérience personnelle et l'utilisation de méthodes formelles d'apprentissage, que ce soit sur le lieu de travail ou en dehors de celui-ci.

Éducation : il englobe le développement des compétences, des valeurs et de l'expérience nécessaires dans tous les aspects de la vie, en dehors des connaissances et des capacités spécifiques à des domaines d'activité particuliers.

Développement : il consiste à améliorer ou à renforcer les capacités et le potentiel d'un individu grâce à l'application de l'apprentissage et des expériences éducatives.

Training : il désigne l'adaptation systématique du comportement par le biais d'événements d'apprentissage, de stratégies et d'instructions, qui permettent aux individus d'acquérir les niveaux d'expérience, de capacité et de compétence nécessaires pour gérer efficacement leur travail.

- **La rétention des talents**

Mathis et Jackson (2011) soulignent l'importance de la rétention du personnel, car la rotation peut entraîner des performances médiocres au sein d'unités par ailleurs productives. Une gestion efficace de la rétention du personnel peut avoir un impact sur les pratiques intégrées d'attraction, de recrutement et de sélection des ressources humaines¹.

Les politiques de rétention du personnel sont mises en place pour s'assurer que les individus demeurent des membres engagés au sein de l'organisation. Le résultat de ces politiques est un flux de talents qui créent et maintiennent une réserve de talents².

Selon Mathis et Jackson (2011), les employés choisissent de rester ou de quitter leur emploi pour diverses raisons telles que les relations professionnelles, les aspects sectoriels et organisationnels, les considérations géographiques et d'autres facteurs. De plus, il existe de nombreux facteurs de fidélisation³, notamment :

Facteurs organisationnels et managériaux : Les organisations qui établissent des objectifs clairement définis et qui impliquent la responsabilité de la direction et des employés dans l'atteinte des résultats sont considérées comme offrant un meilleur environnement de travail, notamment pour les employés souhaitant progresser sur le plan financier et professionnel.

Relations de travail : Plusieurs pratiques peuvent favoriser la rétention du personnel, telles que des relations positives, l'égalité des chances, la flexibilité du travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Offrir des feedbacks, soutenir la progression et le développement de

¹R. L. Mathis, J. H. Jackson, Op.cit., p.168.

²M. Armstrong, S. Taylor, Op.cit., p.253.

³R. L. Mathis, J. H. Jackson, Op.cit., p.p.164-168.

carrière sont également des éléments importants.

Emploi et vie professionnelle : Les décisions de réorganisation, comme les réductions d'effectifs, les licenciements, les fusions et acquisitions, ainsi que les restructurations organisationnelles, peuvent entraîner une faible rétention du personnel et augmenter l'anxiété des employés.

Récompenses : La rémunération, les avantages et la reconnaissance de la performance sont des facteurs importants. Un salaire plus élevé ou une meilleure rémunération sont souvent des raisons principales pour lesquelles les employés quittent leur emploi. Il est donc crucial que les employeurs offrent des avantages compétitifs et équitables correspondant aux compétences des employés.

Formation et développement de carrière : Les opportunités de développement personnel sont une motivation clé pour les employés à accepter et à rester dans un emploi. Ils souhaitent avoir des possibilités de croissance et d'évolution professionnelle.

Politiques et pratiques de l'employeur : Des aspects tels que les politiques en matière de ressources humaines, l'équité des mesures disciplinaires et les méthodes utilisées pour déterminer les responsabilités et les opportunités de travail ont tous un impact sur la rétention du personnel.

Il est essentiel de souligner que les dirigeants peuvent négliger les attitudes susceptibles de mener à l'épuisement professionnel, telles que la surcharge de travail imposée aux membres du personnel considérés comme talentueux. En effet, cette charge excessive peut rendre impossible pour ces individus d'accomplir toutes leurs tâches¹.

- **Planification de la succession²**

La planification de la succession est un processus crucial pour assurer la stabilité et la réussite à long terme d'une organisation. Elle englobe différentes perspectives et objectifs, mais tous convergent vers l'idée d'avoir les bonnes personnes aux bons postes au bon moment. La planification de la succession implique le développement et la classification des employés à fort potentiel, afin de pouvoir pourvoir les postes clés avec des individus compétents et bien préparés lorsque le besoin se présente.

Les organisations considèrent la planification de la succession comme l'identification et le développement des futurs leaders, ainsi que comme un moyen de prévoir les besoins en leadership et de classer les talents hautement qualifiés. Pour réussir cette planification, il est essentiel de reconnaître, sélectionner et développer les talents qui sont les meilleurs candidats pour les postes

¹P. Merlevede, Op.cit., p.64.

² M. Poorhosseinzadeh, I. D. Subramaniam, (2013). **Talent management literature review**. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), p.335.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

de direction appropriés. Cela nécessite la mise en place de modèles de compétences en matière de leadership, régulièrement révisés et mis à jour, pour évaluer et développer le potentiel des employés.

Une planification de la succession efficace comprend également un plan d'action pour les individus performants, un système d'évaluation des performances lié aux compétences de leadership, un processus de développement visant à combler l'écart entre les compétences actuelles et futures, ainsi qu'une méthode de mesure pour évaluer le rendement des individus et identifier les candidats qualifiés pour les postes à pourvoir.

Il est possible de combiner l'acquisition de compétences clés par le recrutement externe avec le développement des talents internes. Le recrutement externe apporte de nouvelles idées et compétences rapidement, mais peut être coûteux, tandis que le développement interne des talents permet des économies financières et renforce l'engagement des employés existants en offrant des opportunités de carrière. Bien qu'il existe des différentes approches de management des talents, mais la plupart incluent des activités typiques des ressources humaines comme l'évaluation du potentiel, le développement du leadership et du management, la planification de la relève et la planification de carrière¹.

5. Les facteurs qui influencent la mise en place du management des talents :

Avant d'investir d'importantes ressources dans le management des talents, les organisations doivent prendre du recul et évaluer les facteurs qui l'influencent. Il est indéniable que de nombreuses organisations sont confrontées à des défis dans la mise en œuvre efficace de pratiques de gestion des talents. Certains facteurs internes et externes entravent la mise en place réussie de ces pratiques. Les chercheurs ont identifié divers éléments qui influent sur le management des talents.

Selon Hughes et Rog (2008), l'un des facteurs internes les plus importants qui influence la pratique du management des talents est la définition même de celle-ci. La manière dont le management des talents est perçu, qu'elle soit assimilée à la planification de la main-d'œuvre, axée sur les employés ou liée à la technologie et à l'automatisation des systèmes au niveau de l'entreprise, aura un impact profond sur sa mise en œuvre². De même, Morton (2004) a postulé que plusieurs facteurs externes peuvent agir comme des forces restrictives influençant la pratique du management

¹ M. Armstrong, S. Taylor, Op.cit., p.264.

² J. C. Hughes, E. Rog, (2008). **Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations.** *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), p.751.

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

des talents, tels que l'économie, les fusions et acquisitions, et les plans d'expansion mondiale¹. Kumar (2014) a identifié d'autres facteurs qui affectent les pratiques de gestion des talents, tels que la relation entre supérieurs et subordonnés, la motivation, la communication, la planification de la relève, la formation et le développement².

Sur la base d'une analyse approfondie de la littérature et de l'expérience pratique, Abdul-Kareem (2016) a identifié plusieurs facteurs qui influencent les pratiques de management des talents³:

1. Culture d'entreprise : La culture organisationnelle joue un rôle important dans le succès des activités de gestion des talents et dans la réalisation des objectifs stratégiques. Les processus formels et informels ancrés dans la culture organisationnelle sont essentiels au bon fonctionnement de l'organisation et peuvent favoriser ou entraver la mise en œuvre efficace des pratiques de gestion des talents. Une culture d'entreprise favorable favorise l'identité et la cohésion des employés, encourage l'apprentissage et facilite le développement du capital humain. En revanche, une culture d'entreprise qui promeut l'égalitarisme peut avoir un impact négatif sur les pratiques de gestion des talents, en décourageant la démonstration de compétences et le soutien des efforts supplémentaires des employés les plus performants. L'engagement du personnel d'encadrement à tous les niveaux hiérarchiques dans le développement des talents a un effet significatif sur la culture d'entreprise dans son ensemble.

2. Environnement de travail : Le type d'environnement qui prévaut sur le lieu de travail joue un rôle crucial dans le succès ou l'échec des pratiques de gestion des talents. Un environnement de travail agréable, où les employés performants ou talentueux peuvent trouver satisfaction dans leur travail grâce à leurs contributions individuelles ou collectives, favorisera finalement une pratique efficace du management des talents. Les employés à fort potentiel ou les "joueurs A" recherchent un environnement de travail stimulant qui favorise la créativité et leur permet de mettre leurs compétences à profit. À l'inverse, un environnement de travail désagréable, caractérisé par une mauvaise ventilation, une surpopulation ou un éclairage inadéquat, a des effets néfastes sur les pratiques de gestion des talents.

3. Engagement de la haute direction : Le manque d'engagement ou le faible niveau de sérieux de la direction générale envers le développement des talents a des effets négatifs sur les pratiques de gestion des talents. Les dirigeants d'organisations devraient considérer le management des talents

¹O. R.Ifeoma, N. O. Purity, C.Okoye-Nebo, (2015). **Effective talent management: Key to organisational success.** *Journal of Policy and Development Studies*, 289(1850), p.99.

² K.Rani, , S. Kumar, (2014). **Factors Affecting Talent Management Practices. A Review.** *Indian Journal of Research*, 3(11), 20-22.

³A. Abdul-Kareem,Op.cit., p.p.102-103

CHAPITRE 01 : CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

comme un investissement à long terme plutôt que comme un coût, et fournir les ressources nécessaires pour soutenir les pratiques de gestion des talents.

En résumé, le management des talents est influencé par divers facteurs internes et externes. La culture d'entreprise, l'environnement de travail et l'engagement de la haute direction sont des éléments clés qui peuvent favoriser ou entraver la mise en œuvre efficace des pratiques de gestion des talents. Il est essentiel pour les organisations de prendre en compte ces facteurs lorsqu'elles développent leurs stratégies et leurs approches en matière de gestion des talents.

Conclusion du premier chapitre

Au fil de ce chapitre, nous avons exploré les fondements du management des talents, en exposant et en discutant les différentes perceptions et les multiples débats qui entourent les concepts de talent et de MT.

Premièrement, Nos recherches ont révélé qu'il n'existe pas une définition stable, claire et universelle du terme « talent », et que la plupart des chercheurs considèrent aujourd'hui le talent comme une ressource stratégique dans les organisations.

Deuxièmement, nous constatons que le management des talents est une discipline complexe qui nécessite une approche holistique, intégrant des éléments tels que la planification stratégique des ressources humaines, le recrutement efficace, le management du développement des compétences, ainsi que la rétention des talents clés, ces pratiques doivent être aligné avec les objectifs et la stratégie globale de l'entreprise pour être efficace.

Enfin, nous avons trouvé que les pratiques de management des talents peuvent influencer par plusieurs facteurs internes et externes, tels que la culture organisationnelle que nous avons discutée dans le deuxième chapitre.

**CHAPITRE 02 : CADRE
THEORIQUE DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE**

Introduction du deuxième chapitre

La culture organisationnelle est un concept essentiel dans le domaine de la gestion des entreprises et des organisations. Elle englobe les valeurs, les croyances, les normes et les pratiques partagées au sein d'une organisation, qui influencent le comportement et les interactions des individus qui en font partie. Dans un environnement de plus en plus complexe et compétitif, la culture organisationnelle devient un facteur clé de différenciation et de succès pour les organisations. Elle peut contribuer à créer une identité distincte, à favoriser la cohésion, à attirer et à retenir les talents, ainsi qu'à stimuler l'innovation et l'adaptabilité face aux changements. Le présent chapitre a pour objectif d'explorer en profondeur la culture organisationnelle et ses différents aspects.

Ce chapitre sera divisé en deux sections distinctes afin de fournir une analyse complète de la culture organisationnelle.

Dans un premier temps, nous allons dans la première section, aborder les concepts théoriques de culture organisationnelle, à savoir, la genèse et les concepts généraux de la culture organisationnelle tel que les fonctions, niveaux, dimensions, et rôles de cette dernière.

Nous passerons dans un deuxième temps aux dimensions et typologies de la culture organisationnelle, nous abordons ainsi quelques dimensions et typologie de la culture organisationnelle d'un point de vue de plusieurs auteurs. Enfin, nous concluons par une synthèse générale de ce qu'on a vu dans ce chapitre.

Nous espérons que cette étude contribuera à une meilleure compréhension de la culture organisationnelle et à son importance pour la réussite des organisations dans un contexte dynamique et en évolution constante.

Section 01 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux

Cette première section est consacrée aux aspects généraux et aux bases théoriques de la culture organisationnelle, ainsi qu'à ses éléments constitutifs, ses fonctions, ses caractéristiques et ses facteurs déterminants.

1. Emergence de la culture organisationnelle et son évolution

Depuis les années 1980, la culture organisationnelle est devenue l'un des principaux sujets de recherche dans les organisations. Les chercheurs ont porté une attention particulière aux liens entre la culture et les principales variables organisationnelles (Le leadership, la performance, la satisfaction au travail...etc).

Cependant, les idées et concepts explorés par les chercheurs en culture organisationnelle depuis les années 1980 ne sont pas entièrement nouveaux. Certains auteurs ont même affirmé de que la notion de culture organisationnelle remonte à l'époque de Périclès en 431 av. J.-C. lorsqu'il a souligné l'importance du travail d'équipe pour la victoire d'Athènes contre Sparte. De manière plus modérée, on peut considérer que la conceptualisation de la culture organisationnelle depuis les années 1980 est une continuation d'une tendance qui a commencé au début du XXe siècle¹.

Il est généralement admis que l'attention portée à la culture organisationnelle marque une rupture avec l'approche mécaniste défendue par Frederick Winslow Taylor et le concept de "management scientifique", également connu sous le nom de "taylorisme". Taylor soutenait que l'efficacité de l'organisation pouvait être considérablement améliorée en combinant une compréhension approfondie des moyens techniques de production avec l'étude des temps et des incitations financières. Cependant, il est important de noter que l'objectif de Taylor ne se limitait pas à l'efficacité ; il prenait également en compte les objectifs individuels des travailleurs en utilisant des paiements incitatifs pour les motiver car il a reconnu que l'efficacité du processus de travail ne dépendait pas seulement des mécanismes de contrôle formels, mais aussi des caractéristiques sociales informelles de l'exécution des tâches².

D'autre part, Le mouvement des relations humaines des années 1930 a joué un rôle important dans l'émergence du discours sur la culture organisationnelle, avec les travaux d'Elton Mayo (1933) et Chester Barnard (1968). Ils ont souligné l'importance des structures sociales informelles dans

¹N. Benassila, (2018). **La culture organisationnelle un levier de performance étude comparative entre le Maroc et les Etats unis**. THESE DE DOCTORAT, Université Mohamed V de Rabat, p.24.

² L.Taksa, (1992). **Scientific management: Technique or cultural ideology?**. *Journal of Industrial Relations*, 34(3), p.367.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

les organisations. Mayo a également été influencé par l'anthropologie, et a été suivi par d'autres chercheurs de la culture organisationnelle comme Benedict, Mead, Radcliffe-Brown, Malinowski ou Geertz qui ont puisé dans l'expertise et les méthodes des anthropologues. La notion de culture organisationnelle s'est développée autant dans les études organisationnelles que dans l'influence anthropologique¹.

D'autres domaines, tels que la psychologie et l'économie, ont également contribué au développement de la culture organisationnelle, bien que dans une moindre mesure que la sociologie et l'anthropologie (Moorhead et Griffin, 1989).

Le concept de culture organisationnelle a été indiqué par Jaques en 1951, qui l'a abordé du point de vue de l'entreprise dans son livre "The Changing Culture of a Factory : A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting".

Au début des années 1980, la théorie de la culture organisationnelle a élargi son champ en incluant le comportement organisationnel ainsi que les disciplines des sciences sociales telles que l'anthropologie, la sociologie et la psychologie sociale.

En 1982, Peters et Waterman ont identifié les caractéristiques de la culture organisationnelle dans les entreprises très performantes, en dressant le profil de 46 entreprises excellentes aux États-Unis d'Amérique.

En 1985, Schein a proposé une division de la culture organisationnelle en trois parties : les hypothèses, les artefacts et les valeurs, soulignant leur utilité pour les performances de l'organisation.

En 1992, Kotter et Heskett ont réalisé une étude sur plus de 200 entreprises aux États-Unis, mettant en évidence une forte relation entre la culture organisationnelle et les performances de l'entreprise. Cette recherche a été reconnue comme fondamentale dans le domaine de la culture organisationnelle par Schein en 2010².

2. Définition de la culture organisationnelle

La définition de la culture organisationnelle varie selon les auteurs en raison de son étroite relation avec différents aspects de civilisation, tels que la géographie, l'histoire, la personnalité des employés et les traditions locales, entre autres. En conséquence, les théoriciens peinent à parvenir

¹ N. Benassila, Op.cit., p.25.

² Y. L.Pathiranage, L. V. Jayatilake, R.Abeysekera, (2020). **A literature review on organizational culture towards corporate performance.** *International journal of management, accounting and economics*, 7(9), p.p.524-525.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

à un consensus sur une définition universelle de la culture organisationnelle¹. Avant d'en arriver à une définition, il est important de démontrer pourquoi il n'y a pas de consensus. Il semble y avoir cinq grandes approches anthropologiques qui illustrent la diversité des courants liés à la culture organisationnelle. Ces approches comprennent les théories de l'évolution culturelle, du particularisme culturel, le fonctionnalisme, le matérialisme culturel et l'idéalisme culturel, qui est associé aux écoles symboliques, cognitive et structuraliste. Parmi ces approches, nous mettons en évidence deux d'entre elles, qui, selon Allaire et Firsirotu (1988), sont les plus souvent reflétées dans les différentes recherches : le courant symbolique et le courant fonctionnaliste².

1.1 Les courants de pensée autour du concept « culture organisationnelle »

a) Le courant symbolique

Le premier courant correspond à une position épistémologique selon laquelle « **l'organisation est une culture** »³. Les tenants de cette approche considèrent l'organisation comme un construit sociale. Ils voient les collectivités comme des processus permettant aux membres de construire cette réalité sociale. Selon cette perspective, l'environnement social et l'individu sont étroitement liés, et les membres des systèmes sociaux sont à la fois des acteurs et des sujets de cet environnement. La culture organisationnelle est donc un système d'idées accompli des visions du monde, considérée comme une entité abstraite, un élément de l'esprit qui « ...n'appartient pas au monde matériel puisque ce n'est pas un objet que nous pouvons voir, toucher, flairer, goûter ou, d'une manière générale, percevoir par les sens. Elle appartient à l'univers des objets imaginés »⁴. Dans cette approche, la culture organisationnelle est comprise comme un système d'idées qui reflète les visions du monde et les symboles produits par les membres de l'organisation. Elle ne se réduit pas à des comportements concrets, mais plutôt à des mécanismes de contrôle du comportement et de création de solidarité et de sens⁵. De plus, L'approche symbolique met également l'accent sur les origines anthropologiques de la culture et utilise des méthodes qualitatives de recherche. Elle se concentre sur des éléments spécifiques de l'organisation, excluant les comparaisons avec d'autres

¹T. A. C. Tran, (2017). **L'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés: le cas des entreprises informatiques Vietnamiennes**. Thèse doctorale, Paris, p.50.

²R. L. M. De Araujo, (2020). **Culture organisationnelle et santé au travail: prévention de la santé mentale au travail et prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers**. Thèse doctorale, Université de Lyon, p.83.

³L. Brunet, A. Savoie, (2000). **Climat organisationnel et culture: apports distincts ou redondance**. *Revue québécoise de psychologie*. 21(3), p.184.

⁴Taylor, (1993), p. 52, cité dans R. L. M. De Araujo, Op.cit., p83.

⁵L. Brunet, A. Savoie, Op.cit., p.p.184-185.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

organisations. Cependant, cette approche peut fournir une description riche de la culture, mais offre peu de solutions pratiques ou d'actions concrètes liées aux problèmes organisationnels¹.

b) Le courant fonctionnaliste

Selon le courant fonctionnaliste, la culture est présente au sein de l'organisation à travers ces manifestations et artefacts qui reflètent les valeurs et les croyances partagées. En d'autres termes, « l'organisation a une culture »². La culture se manifeste à travers ses composants sur lesquels les dirigeants peuvent avoir une certaine emprise afin de susciter des comportements spécifiques. Dans cette optique, la culture peut être manipulée³.

Selon les fonctionnalistes, il existe une forte relation d'interdépendance entre l'organisation et son environnement, dans laquelle la culture joue un rôle crucial. Ainsi, la dimension culturelle d'une entreprise, à travers ses mécanismes adaptatifs, contribue à l'équilibre systémique et à l'efficacité globale de l'organisation. Les mécanismes adaptatifs de la culture contribuent à l'efficacité organisationnelle⁴. Selon leurs postulats, l'efficacité de l'organisation dépend de la mesure dans laquelle les valeurs et les croyances sont partagées par les membres. Ainsi, une culture forte et bien développée en lien avec les stratégies d'affaires serait associée à un plus grand engagement organisationnel, à une plus grande efficacité et à plus grande productivité⁵.

Après une période de prédominance de l'approche symbolique et des études qualitatives, l'approche fonctionnaliste est devenue plus prépondérante dans les années 1990. Au cours de cette période, les méthodes de mesure utilisées pour appréhender la culture organisationnelle ont progressivement évolué vers des approches quantitatives (Hofstede et al. 1990).

Dans notre mémoire nous avons adopté une approche fonctionnaliste pour mesurer la culture organisationnelle et que celle-ci peut être analysée au sein de l'organisation dans le but d'atteindre les niveaux de performance souhaités. Nous avons utilisé une méthodologie quantitative pour mesurer ce concept.

1.2 Vers une définition de la culture organisationnelle

De nombreuses définitions ont été proposées par les théoriciens pour décrire le concept de culture organisationnelle, Néanmoins, la majorité des définitions s'accordent sur le rôle fonctionnel de la culture au sein des organisations, car elle est considérée comme un instrument visant à

¹J.Dextras-Gauthier, (2014). **Culture organisationnelle et santé mentale au travail**,Thèse doctorale, Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales, Université de Montréal, p.p.41-42.

²L.Brunet, A.Savoie,Op.cit., p.p.185.

³R. L. M. De Araujo, Op.cit., p84.

⁴L.Brunet, A.Savoie,Op.cit., p.p.185-186.

⁵T.E. Deal, A.A.Kennedy, (1982).**Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Addison Wesley Publishing Company, p.15.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

soutenir la réalisation des objectifs communs poursuivis par l'organisation. Le tableau suivant présente des définitions de la culture organisationnelle.

Tableau 5 : Définitions de la culture organisationnelle

Source	Définition
Hofstede (1980) cité par : I. Abu-Jarad, N. Yusof and D. Nikbin, P.44	La programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une organisation d'une autre. Il s'agit notamment des croyances, valeurs et pratiques communes qui distinguent une organisation d'une autre.
Ouchi (1981) cité par : I. Abu-Jarad, N. Yusof and D. Nikbin, P.44	Ensemble de symboles, de cérémonies et de mythes qui communiquent les valeurs et les croyances sous-jacentes de l'organisation à ses employés.
Deshpande & Webster (1989) cité par: T. Thi Ai Cam, P.50	modèle de valeurs partagées et de croyances qui aident les individus à comprendre les fonctions de l'organisation et aussi à enseigner à ses membres les normes de comportements dans l'organisation
(Schein, 1990, P. 111)	La culture d'une organisation est constituée de ces aspects de l'organisation qui lui confèrent un climat ou un sentiment particulier. La culture est à l'organisation ce que la personnalité est à l'individu. C'est cette constellation distinctive de croyances, de valeurs, de styles de mots et de relations qui distinguent une organisation d'une autre.
O'Reilly C.A et Chatman J.A. (1996)	Système de valeurs partagées qui définissent ce qui est important et normes qui définissent les attitudes et les comportements appropriés pour les membres de l'organisation
Cameron & Quinn (1999) cité par : I. Abu-Jarad, N. Yusof and D. Nikbin, P.44	La culture organisationnelle ce qui est valorisé, les styles de leadership dominants, les succès linguistiques qui rendent une organisation unique
Thévenet (2006) cité par : Y. Pesqueu, P. 170	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

Source : conçu par l'étudiant, à partir des études précédentes.

Bien qu'il y ait des définitions différentes concernant la culture organisationnelle, les chercheurs

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

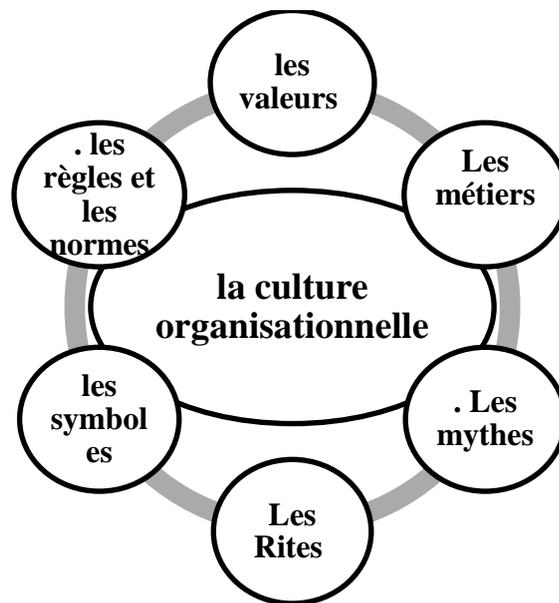
conceptualisent la culture organisationnelle comme étant partagée entre les membres, existant à plusieurs niveaux, elle a une influence significative sur les attitudes et les comportements des employés et consistant en des valeurs, des croyances et des hypothèses collectives¹.

2. Les composants de la culture organisationnelle

Malgré les divergences entre les chercheurs concernant le concept de la culture organisationnelle, il y a un consensus total sur le fait que la culture organisationnelle est un terme complexe et se compose de plusieurs éléments, ces composantes permettent de s'exprimer et d'affirmer son existence et son fonctionnement au sein de l'organisation

Ces composants peuvent résumer dans : les valeurs, les métiers, les rites, Les tabous, Les créateurs de l'entreprise ou les Héros, les normes et les symboles comme l'indique le schéma suivant² :

Figure 3 : Les composants de la culture de l'entreprise



Source : H. BOUGCHICHE, D. MATMAR, (2018). *La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs*. *Revue des Sciences Economiques*, 14(16), p.p.74-77.

1.1. Les valeurs

¹K. M. Barbera, (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press, p.28.

²M. Thévenet. *La culture d'entreprise et l'implication du personnel*, chapitre 8, p.108. Document PDF, disponible sur : <https://fr.scribd.com/doc/122689725/Culture-d-Entreprise-Et-Implication-Du-Personnel> , consulté le:28/04/2023 à 15:30

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Selon Devillard et Rey :« La valeur comme étant une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui doit être. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la mesure où sa mise en œuvre produit une plus grande satisfaction, un individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité »¹.

Nous pouvons dire alors que les valeurs, des idées, des croyances et des principes partagés par tous les membres du groupe (par exemple : la sécurité avant tout, valeur entrepreneuriale chez l'Oréal)²

1.2. Les métiers

Selon Detrie et Ramanantsoa « dans un domaine d'activité donné, les métiers est l'ensemble du savoir-faire qu'il est nécessaire de posséder, dans l'absolu, pour être compétitif ». À travers cette définition, nous constatons la définition de **métier** reste pauvre car l'auteur a concentré dans son explication de métier sur un seul aspect, à savoir le savoir-faire. Cependant, d'après Coze et Potin, pour appréhender les éléments constitutifs de la culture d'entreprise, il est nécessaire d'analyser les trois aspects liés au métier³:

- Le métier lié à l'activité (par exemple : verrier, métallurgie, chimiste ou les nouveaux métiers tels que la grande distribution, l'informatique)
- Le métier lié au savoir-faire (nous parlons ici de compétence et de maîtrise)
- Le métier lié aux façons de faire (c.-à-d. le mode particulier d'organisation que l'entreprise a mis en place pour réaliser son activité)

1.3. Les mythes

Généralement, les mythes font référence à l'histoire du fondateur et la façon avec laquelle il a pu créer son entreprise avec une image idéal, la développer et le maintien de sa pérennité à travers système de valeurs comme la bonne famille paternaliste, un autodidacte arrivé au sommet, les ventes du siècle...etc⁴. Les mythes jouent les rôles de :

- Identificateurs puisqu'ils font partie des formations symboliques et racontent des histoires idéalisées à partir de faits réels.

¹O. Devillard, D. Rey, (2008). **Culture d'entreprise : un actif stratégique**. Dunod, Paris , p.64.

²A. Fayolle, T. Legrain, M. Labbe. **VALEURS ET CULTURE D'ENTREPRISE: GENESE ET SOURCE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DE L'OREAL**. Management, 22(4), p.7.

³A.C. Coze, Y. Potin,(2006).**La culture d'entreprise**.Centre de ressources en économie et gestion (GREG), France, p.5.

⁴J. P. Détrie, (2005). **Strategor: politique générale de l'entreprise**. Dunod, 4^{ed}, p.679.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

- Dualité en exprimant les tensions pouvant exister entre la réalité des organisations et les valeurs de ses employés.
- Vaporisateurs en introduisant des catégories et des ordres entre celles-ci (exemple : notion de bien et de mal) et portent sur le système de valeur de l'entreprise.

1.4. Les rites

Pour Hofstede, **les** rites ou rituels sont des activités collectives qui sont techniquement superflues mais socialement essentielles au sein d'une culture telles que le fait de saluer les personnes et présenter ses respects, les cérémonies sociales et religieuses, les rencontres de travail organisées et les discours¹. Les rites signifient de façon plus explicite l'appartenance à l'entreprise, Ils permettent aussi² :

- Intégration et l'appartenance des membres de l'entreprise au même groupe
- La fixation et le maintien de la culture imposée
- L'insertion et l'adaptation de messages fondamentaux exprimés via des procédures et pratiques rituelles
- La convergence des différentes motivations des membres aux objectifs de l'organisation

1.5. Les symboles

Ce sont l'ensemble des moyens de communication qui assurant l'existence de l'entreprise et permettant d'adhérer les collaborateurs aux objectifs de l'entreprise et unir son groupe et démontrent la cohérence de la culture organisationnelle qui s'applique au sein de l'entreprise .tel que la tenue vestimentaire, les logos, des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance

1.6. Les règles et les normes

L'être humain est, par nature, un être social qui trouve son épanouissement et sa survie dans l'appartenance à un groupe. Ce groupe est lié par un ensemble des valeurs, d'éthique et de coutumes qui évoluent avec le temps, devenant la constitution et les règles qui régissent le groupe et pouvant même aller jusqu'à punir ceux qui les enfreignent.

¹G.Hofstede et al., (1990). **Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases**. *Administrative science quarterly*, p.291.

²A. Dahlab, (2019). **Le Système de management de la qualité et la culture organisationnelle: cas des entreprises Algériennes**. Thèse doctorale, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, p.91.

Dans un contexte organisationnel, Devillard et Reydit que Les collaborateurs d'une même organisation partagent les mêmes valeurs, croyances, un cœur du métier et une histoire. Cet ensemble produit des normes expliquant les manières d'être, de faire et d'agir¹.

3. Les fonctions de la culture organisationnelle

Il est important d'identifier les fonctions de la culture organisationnelle au sein d'une organisation. En effet, Mathieu a distingué entre les fonctions internes et les fonctions externes².

Les fonctions internes

- **Facteur de socialisation** : La culture organisationnelle favorise l'intégration du personnel de manière collaborative, sans imposer des règles strictes.
- **Facteur de motivation** : Elle encourage une participation active des membres de l'organisation et permet à chacun de contribuer librement.

De plus, on peut ajouter une fonction stratégique. Selon Thévenet (1993), la culture a des implications sur l'efficacité organisationnelle à différents niveaux. Elle permet au gestionnaire d'élargir ses connaissances au sujet de la réalité de l'organisation et nourrit sa réflexion stratégique³.

Les fonctions externes

- **Fonction identitaire** : Au sein de chaque organisation, les membres occupent des fonctions qui les conduisent à poser des actions devant refléter des valeurs. La culture organisationnelle joue un rôle essentiel en reliant l'identité des membres au sein de l'organisation, leurs rôles et les valeurs qu'ils adoptent. Elle confère littéralement une identité aux membres de l'organisation et crée ainsi un sentiment d'appartenance. De plus, elle répond aux besoins idéologiques et intellectuels des individus. Les chercheurs fonctionnalistes s'accordent à dire que la culture organisationnelle « facilite l'arrimage à quelque chose de plus grand que le soi du travailleur ».
- **Facteur de performance économique** : La culture organisationnelle motive et rassemble les membres, favorisant ainsi la création de synergies. De plus, elle peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de gestion aux particularités culturelles locales.

4. Les déterminants de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est un sujet complexe où il est difficile d'identifier de manière certaine tous les facteurs qui déterminent la culture d'une organisation. La raison de sa difficulté tient de la multiplicité des éléments qui contribuent à son identification, d'après Jones, la culture

¹O. Devillard, D. Rey, Op.cit., p.66.

²K. Mathieu, (2008). **Culture d'entreprise et performance des organisations**, p.13, disponible sur : <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation> , consulté le 25/04/2023 à 13h00

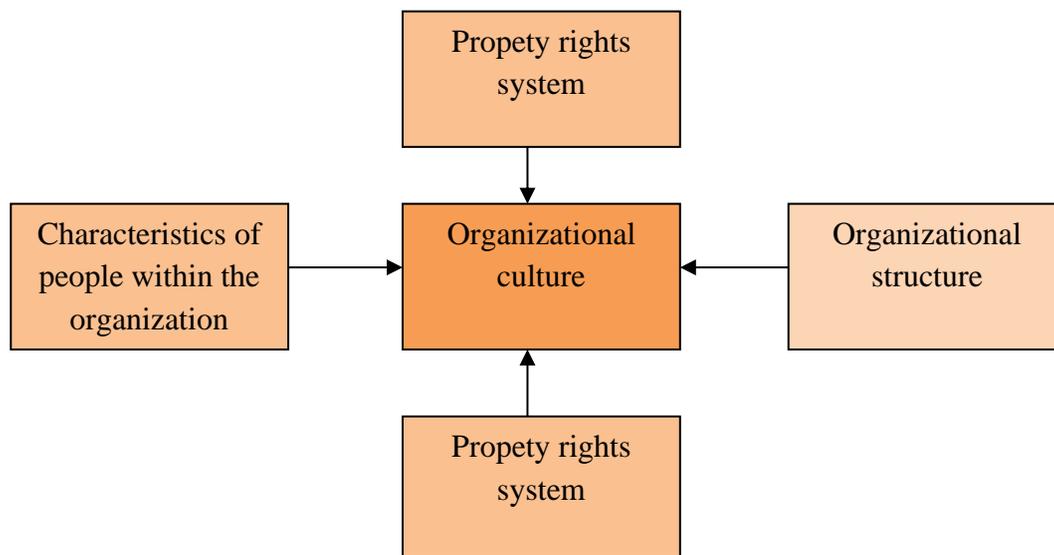
³ A. Sahnoun, (2016). La nature de la culture organisationnelle. Université Badji Mokhtar, Annaba, 10(2), p.44.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

organisationnelle est déterminée par les caractéristiques personnelles et professionnelles des membres d'organisation et particulièrement les fondateurs de l'entreprise, l'éthique de l'organisation et les systèmes de communication, les systèmes de control appliquent dans l'entreprise et les structures de pouvoir au sein de l'organisation¹

La culture organisationnelle est aussi influencée par les caractéristiques du secteur tel que les concurrents, les clients et la société dans lequel l'organisation opère à travers les caractéristiques culturelles des autres entreprises². Dans ce qui suit, nous mettrons en évidence les principaux facteurs déterminants de la culture :

Figure 4 : Les déterminants de la culture organisationnelle



Source: R. Jones, (2013). **Organizational theory, design, and change**. Pearson, 7^{éd}, p.212

5.1 Les caractéristiques personnel et professionnel

Les membres d'organisation et particulièrement les fondateurs de l'entreprise sont le facteur le plus important qui détermine la culture de l'entreprise, mais comment ? De nombreux chercheurs ont également mentionné que l'entreprise est une société basée sur une vision unifiée et partage les mêmes objectifs et les mêmes principes et les croyances personnelles des fondateur, et chaque individu doit respecter ces éléments pour être recruté dans l'entreprise. Non seulement les croyances personnelles impactent la culture organisationnelle , la culture organisationnel est aussi influencé par les choix qu'ils font dans la conception de structure organisationnelle; c'est-

¹G. R. Jones, (2013). **Organizational theory, design, and change**. Pearson, 7^{éd}, p.211.

²Gordon, G. G. (1991). **Industry determinants of organizational culture**. *Academy of management review*, 16(2), p.396-415.

à-dire les décisions prises par les fondateurs , les règles et procédures formelles à suivre avec en ce qui concerne la forme et le contenu des communications au sein de l'organisation , l'interactions entre les membres individuels et les groupes de membres (par exemple, départements, succursales et unités d'affaires)¹ .

5.2 L'éthique de l'organisation

L'éthique organisationnelle se compose des valeurs morales, des croyances et des règles qui établissent et définissent la manière appropriée pour interagir entre eux et avec les parties prenantes externes de l'organisation, Les valeurs instrumentales intégrées dans l'éthique d'une organisation deviennent le principal point de référence pour les membres lorsqu'ils sont appelés à gérer une opportunité ou un problème particulier et à prendre des décisions sur la manière dont ils doivent agir et sur la voie à suivre par l'organisation².

5.3 Les structures organisationnelles

La structure de l'organisation - le système formel d'attribution des tâches et de relations d'autorité qui a été créé pour contrôler les activités au sein de l'organisation - contribuera aussi à la détermination de la culture organisationnelle, elle définira le degré de formalisation, le degré de l'autonomie et la manière de communication³.

Deux concepts sont liés avec les structures organisationnelles contribuent à la détermination de la culture organisationnelle, on parle sur la décentralisation et la centralisation. Plus précisément, les différentes structures organisationnelles donnent naissance à des cultures différentes, ce qui nécessite des managers de concevoir une structure adaptée pour créer la culture souhaitée. Les structures mécanistes et organiques, par exemple, engendrent des ensembles de valeurs culturelles distincts. Les structures mécanistes sont caractérisées par une hiérarchie rigide, une centralisation et une standardisation élevées, tandis que les structures organiques sont plus plates, décentralisées et basées sur l'ajustement mutuel. Les comportements et les normes souhaitables diffèrent également entre ces deux types de structures. Les structures mécanistes favorisent la prévisibilité et la stabilité, tandis que les structures organiques encouragent l'innovation et la flexibilité. La structure organisationnelle peut promouvoir des valeurs culturelles qui favorisent l'intégration et la coordination, en établissant des normes partagées et en facilitant la communication et le partage d'informations. De plus, des normes, des

¹G. R. Jones, Op.cit., p.p.211-213.

²T. M. Jones, (1991). **Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model**. Academy of management review, 16(2), p.p.366-395.

³A. S.Gutterman, (2015). **Organizational Design**. p.p.3-4.

valeurs et un langage commun renforcent les performances des équipes et des groupes de travail en facilitant la confiance et la collaboration. Les fonctions différentes peuvent ainsi partager des informations et travailler ensemble plus efficacement lorsqu'elles partagent des valeurs culturelles similaires¹.

5.4 Les systèmes de contrôle

Bien que les systèmes de contrôle soient souvent considérés comme faisant partie de la structure. Ils englobent les aspects financiers et comptables, les exigences de rapport, les contrôles qualité, ainsi que les mécanismes de mesure des performances et de récompense. Les décisions concernant le degré de contrôle et les activités à régler sont influencées par la rareté des ressources, ce qui nécessite une approche sélective. Les choix de contrôle d'une organisation reflètent les comportements qu'elle souhaite promouvoir et les valeurs des dirigeants. Par exemple, des contrôles stricts sur les coûts de production au détriment de la qualité envoient un message clair aux employés sur les priorités de l'entreprise. De même, un système de récompense qui néglige la reconnaissance des bonnes performances et sanctionne rapidement les erreurs incitera les employés à éviter les risques et à hésiter à prendre des initiatives risquées, même si elles peuvent potentiellement entraîner des avantages exceptionnels².

5. L'importance de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle est l'élément qui peut conduire l'organisation à la réussite ou à l'échec. En outre, la culture bien structurée dans l'environnement de l'organisation joue un rôle essentiel en tant que moteur de l'organisation, car elle crée un environnement de travail où chaque employé s'efforce d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise³. De même, Deal et Kennedy (1982) ont affirmé que le développement de l'entreprise devrait être étroitement lié à la culture organisationnelle afin d'améliorer l'efficacité du travail des personnes⁴.

De nos jours, l'environnement de l'entreprise est très difficile, en raison de l'augmentation de la mondialisation, des alliances, de la concurrence, des fusions, ainsi que des divers développements liés aux employés. Ces facteurs ont généré des besoins tels que la motivation des employés, l'innovation stratégique, la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée, la gestion interculturelle des

¹G. R. Jones, Op.cit., p.p.218-219.

²A. S. Gutterman, (2023). Organizational Culture - An Overview of Research. p.28-29.

³I. A. Tănase, (2015). **The importance of organizational culture based on culture transfer.** Management and Innovation for Competitive Advantage, p.850.

⁴Samuel et al., (2017). **A synthesised literature review on organisational culture and corporate performance.** Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences Journal Homepage, 7(1), p.88

entités mondiales, etc.¹. En effet, une culture organisationnelle forte permet aux manager de faire face à la turbulence de l'environnement.

- **La culture organisationnelle favorise la cohésion et aider à la résolution des conflits :**

Elle garantit la cohérence du groupe en unissant autour de valeurs communes qui dépassent les divergences d'intérêts et d'opinions entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés). Dans cette perspective, la culture d'entreprise se présente comme un outil dont dispose le dirigeant pour atténuer les risques de conflits.

- **La culture organisationnelle améliore l'adaptation**

Les chercheurs qui ont étudié la relation entre la culture organisationnelle et l'adaptation aux périodes de turbulence ont suggéré que la force de la culture serait un avantage à condition que les valeurs et les normes applicables mettent l'accent sur l'adaptabilité. En revanche, les organisations dont la culture organisationnelle est axée principalement sur la conformité peuvent être efficaces dans un environnement stable, mais pourraient rencontrer des difficultés lorsqu'il s'agit d'implémenter des changements dans un environnement dynamique².

- **La culture d'entreprise aide crée un avantage concurrentiel**

Andrew (1995) a souligné que la culture organisationnelle peut être un outil pour aider l'organisation à réussir en créant un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents³. En effet, la culture organisationnelle favorise une vision partagée, l'innovation, la flexibilité, l'orientation client et l'engagement des employés. Une culture forte et positive crée un environnement propice à la réussite de l'entreprise, lui permettant de se démarquer de la concurrence et de prospérer sur le marché.

En résumé, la culture organisationnelle est un aspect crucial du comportement de l'organisation. Elle offre un cadre permettant de comprendre les fonctions de l'organisation. De plus, elle favorise le confort des employés et leur adaptation harmonieuse au sein de l'organisation. Par conséquent, la culture organisationnelle exerce une influence significative sur les attitudes et les comportements des employés à travers les valeurs, les croyances et les hypothèses fondamentales de l'organisation. Ces éléments servent de guide aux employés pour atteindre les objectifs de l'organisation.

¹ Ibid., p.p.88-89.

² A. S. Gutterman, (2020). **Organizational Culture and Sustainability**. p.18.

³ Samuel et al., Op.cit., p.88.

Section 2 : Dimensions et typologie de la culture organisationnelle

L'objectif de cette section est de fournir une clarification des dimensions et typologie de la culture organisationnelle. Dans un premier temps, nous présentons les dimensions. Dans un deuxième temps, nous examinons les différentes typologies de la culture organisationnelle. Enfin, nous éclairons notre choix pour cette étude.

1. Les dimensions de la culture organisationnelle

Un large éventail de modèles de dimensions de la culture organisationnelle a été proposé par les chercheurs, ces modèles sont fréquemment assortis de suggestions sur la façon dont les dirigeants peuvent exploiter les différents modèles dimensionnels dans le cadre de leurs efforts pour évaluer leur culture organisationnelle et mettre en place des changements dans ces cultures visant à améliorer la productivité, l'efficacité et d'autres mesures tangibles de la performance de leur organisation¹.

Bien qu'il existe de nombreuses dimensions de la culture organisationnelle, les deux principales qui ont été largement reconnues sont celles de Hofstede (1980) et de Schein (1985). Ces dimensions de la culture organisationnelle sont un moyen utile de comparer les propriétés fondamentales de la culture organisationnelle en général². Dans les parties qui suivent, nous avons décrit divers modèles proposés pour les dimensions des cultures organisationnelles

• Le modèle de Hofstede

Hofstede qui est principalement reconnu par ses recherches sur l'influence des caractéristiques culturelles nationales et régionales (c'est-à-dire la "culture sociétale») sur le comportement organisationnel a suivi la perspective de Helmreich & Merritt (1998) selon lequel Le paradigme dimensionnel peut également être appliqué à d'autres niveaux que le niveau national, en particulier aux niveaux organisationnel et professionnel³. Il a également mené des études plus spécifiques axées sur les différences organisationnelles plutôt que nationales (la culture organisationnelle). Il a identifié plusieurs dimensions de la culture organisationnelle qui peuvent servir de cadre descriptif des cultures organisationnelles. Ces dimensions comprennent⁴ :

a. Orientation processus versus résultat

La culture axée sur les processus se caractérise par l'existence d'un système élaboré de routines

¹A. S. Gutterman, Op.cit., p.p.5-6.

²I. Y. Abu-Jarad, N. A. Yusof, D. Nikbin, (2010). **A review paper on organizational culture and organizational performance.** *International journal of business and social science*, 1(3), p.46.

³G. Hofstede et al., Op.cit., p.p., 286-316.

⁴G. Hofstede, (2011). **Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.** *Online readings in psychology and culture*, 2(1), p.p.19-21.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

techniques et bureaucratiques, tandis que la culture axée sur les résultats met l'accent sur l'atteinte des objectifs sans se préoccuper des processus utilisés. Le degré d'homogénéité entre les membres de l'organisation joue un rôle clé dans la détermination de la position de l'organisation sur cette dimension. Dans les organisations axées sur les résultats, la plupart des membres perçoivent leurs pratiques de la même manière, tandis que dans les organisations axées sur les processus, des différences importantes peuvent être observées entre les membres en ce qui concerne leurs perceptions de la manière de réaliser le travail.

b. Orientations employées versus productivités

Une organisation axée sur le travail se concentre principalement sur les performances professionnelles des employés, tandis qu'une organisation axée sur les employés assume une responsabilité plus large envers eux, y compris leur bien-être général. Les recherches de Hofstede indiquent que l'orientation d'une organisation sur cette dimension est souvent influencée par des facteurs historiques tels que la philosophie des fondateurs et la présence ou non de crises économiques récentes qui ont entraîné des licenciements massifs.

c. Orientation professionnelle/métier versus entreprise

Dans une organisation axée sur le travail, les membres accordent une grande importance à leur profession et s'identifient principalement en tant que professionnels. Leur engagement et leur loyauté sont davantage liés à leur métier ou à leur domaine d'expertise. Par contre, dans une organisation axée sur les employés, l'accent est mis sur l'organisation elle-même et les membres se définissent davantage en fonction de leur relation avec cette organisation spécifique. Leur identification et leur engagement sont plus liés à l'entreprise, à sa culture et à ses valeurs.

Cette distinction peut également être comprise à travers le prisme de la sociologie. Selon les travaux de Merton en 1949, on parle de "local" versus "cosmopolite". Le terme "local" fait référence à une perspective plus interne, où l'identité et les valeurs des membres sont principalement liées à leur profession ou à leur domaine d'activité spécifique. En revanche, le terme "cosmopolite" renvoie à une perspective plus externe, où l'identité et les valeurs des membres sont influencées par l'organisation dans son ensemble, ainsi que par des facteurs externes tels que sa réputation, son influence et sa position dans l'industrie.

d. Systèmes de communication ouverts versus fermés

Cette dimension de la culture organisationnelle se concentre sur les styles de communication internes et externes ainsi que sur la facilité avec laquelle les étrangers et les nouveaux venus sont admis, Hofstede a observé des différences systématiques entre les organisations de différents pays dans cette dimension, suggérant l'existence d'une caractéristique sociétale appelée "ouverture

organisationnelle". Cela influence le degré de communication et d'intégration au sein des organisations individuelles dans la société¹.

e. Contrôle faible versus élevé

Cette dimension explore le degré de contrôle exercé au sein de l'organisation, qu'il soit élevé ou faible. Elle examine l'importance accordée à la formalité et à la ponctualité par l'organisation et ses membres. Il a été observé que cette dimension est influencée, du moins en partie, par la technologie utilisée au sein de l'organisation. Dans les études de Hofstede, il a constaté les contrôles stricts étaient plus présents dans les banques et les sociétés pharmaceutiques, tandis que les contrôles moins stricts étaient plus courants dans les laboratoires de recherche et les agences de publicité.

f. Organisation normative (flexible) versus pragmatique (rigide)

La dernière dimension se concentre sur les approches les plus couramment utilisées par une organisation pour interagir avec son environnement en général et ses clients en particulier. Hofstede a lié les scores de cette dimension au degré d'"orientation client", un sujet largement discuté par les théoriciens de la gestion. Il a observé que les organisations orientées vers la vente de services avaient tendance à adopter une approche plus pragmatique, tandis que celles impliquées dans l'application de lois et de règlements étaient plus normatives.

• Le modèle de Daniel Denison (1990)

Denison a développé un modèle qui se base sur lien entre la culture organisationnelle et les mesures de performance telles que la rentabilité, la croissance, la qualité, l'innovation et la satisfaction des clients et des employés². Ce modèle est basé sur quatre dimensions culturelles qui définissent la performance organisationnelle. Ce sont : la mission, l'adaptabilité, la participation et la cohérence Pour chacun de ces quatre dimensions, le modèle définit trois indices de pratiques managériales³.

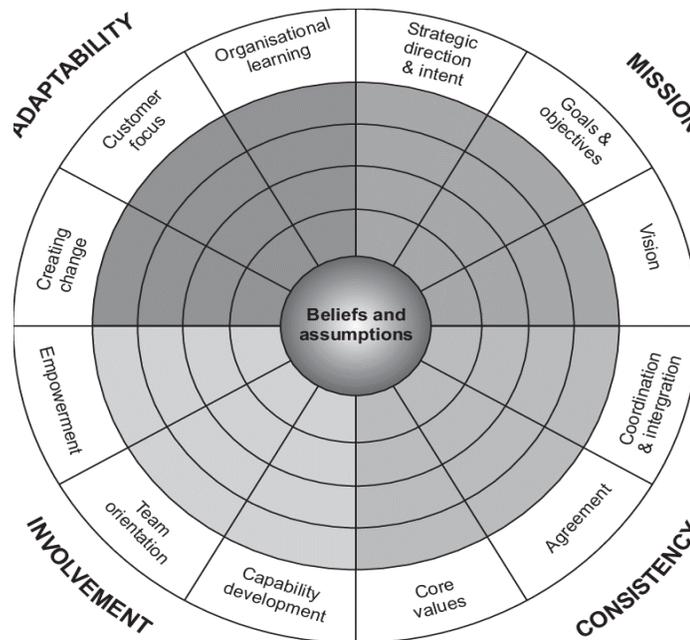
Au centre du modèle se trouvent les "croyances et hypothèses « qui déterminent la culture d'une organisation. En effet, ce modèle permet de révéler les croyances et les hypothèses sous-jacentes de manière reconnaissable et mesurable. La figure 01 présente ce modèle.

¹ A. S. Gutterman, (2023), Op.cit., p.33.

² D. R. Denison, (2009). **Getting started with your Denison organizational culture survey results**. Erlangga, p.6.

³ D. R. Denison et al., (2006). **Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method**. Documento de trabajo. Denison Consulting Group, 1(1), p.1-39.

Figure 5 : Le modèle de culture organisationnelle de Denison



Source: C. F. Fey, D. R. Denison, (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), p.689.

Voici les résumés concis fournis par Denison lui-même pour les éléments clés de chaque dimension de la culture organisationnelle et de ses sous-dimensions associées.

a) La mission

Les organisations prospères se distinguent par leur clarté quant à leur mission et leur orientation. Elles définissent les objectifs stratégiques de l'organisation et expriment une vision de son avenir. Lorsque la mission fondamentale d'une organisation évolue, cela entraîne également des changements dans d'autres aspects de sa culture.

b) L'adaptabilité

Les organisations adaptables sont orientées par leurs clients, prennent des risques et tirent des leçons de leurs erreurs. Elles possèdent l'expérience et la capacité nécessaires pour créer le changement. Elles modifient en permanence leur système pour améliorer les capacités collectives de l'organisation à apporter de la valeur à ses clients. En revanche, les organisations bien intégrées sont souvent les plus résistantes au changement (Kanter, 1983). L'harmonie interne et l'adaptation externe peuvent souvent être en contradiction.

c) La participation

Les organisations efficaces favorisent l'autonomie de leur personnel, adoptent une structure basée sur des équipes et développent des compétences humaines à tous les niveaux. Les cadres, les dirigeants et les employés s'investissent pleinement dans leur travail et ont un sentiment de

propriété envers l'organisation. À tous les niveaux, les individus ont le sentiment d'avoir une certaine influence sur les décisions qui affectent leur travail et de voir leur travail directement lié aux objectifs de l'organisation.

d) La cohérence

Les organisations efficaces sont souvent caractérisées par des cultures "fortes" qui se distinguent par leur cohérence, leur coordination et leur intégration. Les comportements sont enracinés dans un ensemble de valeurs fondamentales, et les dirigeants et les subordonnés parviennent à un accord, même en présence de points de vue divergents. Cette cohérence constitue une source puissante de stabilité et d'intégration interne, résultant d'une mentalité commune et d'un haut degré de conformité.

La figure présentée ci-dessus met en évidence la tension entre le "changement et la flexibilité" d'une part, et la "prévisibilité et la stabilité" d'autre part, que les organisations doivent équilibrer lorsqu'elles avancent, font face à des défis externes et mettent en œuvre des stratégies de croissance. Comme l'ont souligné (Mobley et al.) atteindre la "cohérence" n'est pas toujours facile lorsque l'"adaptabilité" est nécessaire. Par exemple, la "mission" d'une entreprise, qui est généralement formulée au sommet de l'organisation et transmise vers le bas de la hiérarchie, peut entrer en conflit avec le désir des employés de s'impliquer, un processus souvent "ascendant" où les idées émanant des échelons inférieurs de la hiérarchie sont écoutées et éventuellement intégrées à la mission et aux objectifs globaux de l'organisation. Sur ce point, (Mobley et al.) préviennent que "les organisations qui mettent trop l'accent sur la mission générale de l'entreprise peuvent fréquemment ignorer la question de la responsabilisation et de l'adhésion des salariés, mais les organisations qui ont une forte participation peuvent avoir du mal à définir une orientation".

• **Le modèle de (Ashkanasy et al.)**

(Ashkanasy et al.) ont développé un profil de culture organisationnelle sous la forme d'un questionnaire quantitatif et descriptif, conçu pour mesurer dix dimensions de la culture organisationnelle en termes de modèles de comportement et de normes comportementales. Ces dix dimensions, résumées brièvement dans le tableau ci-dessous, ont été sélectionnées après une analyse approfondie de dix-huit autres instruments utilisés dans la communauté de recherche pour évaluer les modèles de comportement organisationnel. Les chercheurs ont identifié quinze thèmes sous-jacents à partir de ces dimensions, puis ont réorganisé et regroupé ces dimensions pour aboutir à leurs dix dimensions finales (voir tableau ci-dessous). Ces dix dimensions ont été considérées

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

comme "représentatives des principales catégories dimensionnelles ... identifiées dans la littérature sur la culture organisationnelle"¹.

Tableau 6 : Catégories dimensionnelles de la culture organisationnelle

Dimension	Description
Leadership	Le rôle des dirigeants dans la direction d'une organisation, le maintien de sa culture et servir comme modèles
Structure	Le degré dans laquelle la structure organisationnelle limite les actions des membres, en examinant l'influence des politiques et des procédures sur les comportements des membres et la concentration du pouvoir au sein de l'organisation.
L'innovation	La préférence de l'organisation pour le risque : la volonté de l'organisation de prendre des risques et l'encouragement qu'elle apporte à l'innovation et à la créativité.
Performance professionnelle	Le degré dans laquelle l'organisation met l'accent sur l'accomplissement des tâches - l'ampleur de l'orientation vers les tâches et le fait que les performances soient récompensées.
Planification	Le degré auquel l'organisation a des objectifs clairs, dispose de plans pour atteindre ces objectifs et s'efforce de suivre ces plans.
Communication	Le libre partage des informations entre tous les niveaux de l'organisation, la direction qu'il prend (de bas en haut, de haut en bas) et l'importance de la rumeur dans les communications.
L'environnement	Le degré de réactivité de l'organisation aux besoins de ses clients et la mesure dans laquelle elle est influencée par les actions d'autres organisations similaires et les influence.
Le milieu de travail humaniste	Le degré de respect et d'attention que l'organisation porte aux individus ; représente l'aspect humain de la dichotomie tâches/personnes.
Développement de l'individu	Le degré auquel l'organisation consacre suffisamment d'efforts à offrir aux membres des possibilités de développer leurs compétences et à récompenser ce développement par une progression de carrière et un travail stimulant.
Socialisation à l'entrée	Le temps nécessaire aux nouveaux membres pour s'intégrer, le degré de compréhension de l'organisation par les employés, le degré de formalisation et l'efficacité du processus de socialisation.

Source: N. Ashkanasy, L. Broadfoot S. Falkus, Op.cit., p.141

¹N. Ashkanasy, L. Broadfoot, S. Falkus. **Questionnaire Measures of Organizational Culture**. cité dans N. Ashkanasy, C. Wilderom and M. Peterson (Eds.), **Handbook of Organizational Culture & Climate**, 131-145, p.142.

Ashkanasy et al. ont fait des efforts pour valider leur profil de culture organisationnelle à dix dimensions, mais ont reconnu la possibilité de devoir le revoir. Bien que les tentatives répétées pour soutenir l'utilisation des dix dimensions n'aient pas été couronnées de succès, ils ont constaté un fort soutien en faveur d'une solution à deux facteurs, utilisant les facteurs instrumental et expressif. Ces deux facteurs ont été identifiés comme étant des prédicteurs significatifs et indépendants de l'efficacité organisationnelle, de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel¹.

Cependant, Ashkanasy et al. n'ont pas abandonné leur conviction quant à la valeur du modèle à dix dimensions, ni d'autres modèles comportant plus de deux dimensions. Ils ont argumenté que se limiter à une mesure à deux facteurs rejoindrait d'autres mesures similaires, sans répondre au besoin d'une mesure plus complète de la culture organisationnelle².

- **Le modèle de valeurs concurrentes [The Competing Values Framwork]**

Le cadre des valeurs concurrentes [The Competing Values Framwork (CVF)] a été développé par Quinn & Rohrbaugh (1982, 1983). Ce cadre est une matrice bidimensionnelle simple mais expressive qui classe la culture organisationnelle en quatre catégories, qu'on va discuter dans la sous-section suivante, La première dimension est généralement représentée comme étant horizontale, avec le pôle gauche représentant la "focalisation interne" et l'intégration, et le pôle droit représentant l'opposé extrême de la "focalisation externe" et de la différenciation. Il est suggéré que les organisations choisissent une orientation interne lorsque l'orientation client et/ou les facteurs de concurrence externe ne sont pas très importants pour leurs activités. Cependant, une orientation externe est nécessaire lorsque les organisations sont confrontées à une concurrence externe et/ou aux demandes des parties prenantes externes, et qu'elles doivent y répondre dans le cadre de leurs activités.

La deuxième dimension est généralement représentée verticalement, avec le pôle supérieur représentant la "flexibilité" et la discrétion, tandis que le pôle inférieur représente le "le contrôle" et la stabilité. Les organisations flexibles permettent aux employés de prendre des décisions de manière autonome, tandis que le contrôle implique une centralisation de l'autorité et de la prise de décision au niveau de la direction. Comme pour la focalisation interne-externe, le choix entre flexibilité et contrôle dépend en grande partie des exigences opérationnelles de l'entreprise et de son environnement externe : lorsque la stabilité, la fiabilité et l'efficacité sont nécessaires, le

¹N. Ashkanasy, L. Broadfoot, S. Falkus, Op.cit., p.142.

² Ibid., p.143.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

contrôle et la stabilité sont des choix appropriés ; cependant, la flexibilité devient plus importante lorsque l'environnement est turbulent et exige des processus de changement efficaces¹.

Bien qu'il existe de nombreux modèles sur les dimensions de la culture organisationnelle tel que le modèle de Peters and Waterman, Sagiv and Schwartz...etc, Nous n'en avons abordé que quatre en raison de leur importance dans l'enrichissement de la littérature sur la culture organisationnelle.

2. Typologie de la culture organisationnelle

La recherche sur la culture organisationnelle se divise en deux catégories : les études corrélationnelles, qui examinent les liens entre la culture et les variables organisationnelles, et les études taxinomiques, qui cherchent à établir une typologie des cultures organisationnelles².

De nombreux auteurs ont proposé des typologies de cultures organisationnelles, et la plupart de ces typologies sont matriciels. Cela implique l'identification de quatre types de culture en croisant deux dimensions différentes comme : le modèle des types de profil culturel de Deal et Kennedy (1982) et celui des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983). Il existe aussi des types non matriciels parmi lesquels : est celui des types A, J et Z de Ouchi (1981)³. Dans les lignes qui suivent, nous présentons plusieurs exemples bien connus de typologies de la culture organisationnelle.

- **Typologie des types de cultures organisationnelles de Wallach**

Wallach a proposé une typologie qui inclut trois cultures organisationnelles distinctes et mesurables, comme décrit ci-dessous⁴:

a) La culture bureaucratique

Les cultures bureaucratiques se caractérisent par des lignes hiérarchiques claires, des responsabilités bien définies et des activités professionnelles organisées, compartimentées et systématisées. Les principales caractéristiques des cultures bureaucratiques incluent la hiérarchie, une structure réglementée et une dépendance envers les processus.

b) La culture innovante

Les cultures innovantes sont caractérisées par une orientation vers les résultats et une valorisation de la créativité, tout en encourageant des niveaux raisonnables de prise de risque. Elles cherchent à offrir à leurs employés une expérience stimulante. Cependant, il est noté que les cultures innovantes peuvent être perçues comme étant très stressantes, et les travailleurs se

¹ R. E. Quinn, J. Rohrbaugh, (1983). **A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis.** *Management science*, 29(3), p.373.

²R. L. M. De Araujo, Op.cit., p.91.

³J.Dextras-Gauthier, Op.cit., p.48.

⁴ E. Wallach, (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37, p.29-36.

plaignent fréquemment des symptômes d'épuisement professionnel.

c) La culture de support

Les employés au sein des cultures de support sont communément décrits comme amicaux, justes et serviables, et ces cultures sont souvent perçues comme ayant une ambiance "familiale". L'harmonie, l'ouverture, la confiance, la collaboration et l'amitié font partie des valeurs essentielles des cultures solidaires.

• Typologie des types de cultures organisationnelles de Deal et Kennedy (1982)

Deal et Kennedy ont développé une typologie de quatre catégories de cultures organisationnelles en se basant sur deux dimensions : la rapidité du feedback donné aux membres pour leurs actions le niveau de risque et d'incertitude associé aux activités de l'organisation. Ce qui donne lieu à quatre types de culture¹, Comme le montre la figure 02 :

Figure 6 : Typologie des profils culturels de Deal et Kennedy (1982)

		Niveau élevé de risque			
		Type : Circonspecte	Type : Intrépide		
Rétroaction lente		<p>Forces : grande capacité à générer des inventions de grande qualité et des percées technologiques.</p> <p>Faiblesses : grande lenteur d'exécution, vulnérabilité aux fluctuations économiques à court terme, problèmes récurrents de liquidités. Attributs des gestionnaires : tolérance à l'ambiguïté chronique.</p>		<p>Forces : grande capacité à réaliser des choses en très peu de temps.</p> <p>Faiblesses : faible apprentissage des erreurs passées, perspective exclusivement à court terme, faible inclinaison à la coopération. Attributs des gestionnaires : grande détermination dans l'adversité, individualisme, grande tolérance aux risques élevés.</p>	Rétroaction rapide
		Type : Processuelle	Type : Opérante		
		Niveau faible de risque			

Source : J.Dextras-Gauthier, Op.cit., p.51

a) La culture circonspecte

La culture circonspecte se distingue par un feedback lent de la part des gestionnaires et une prise de risque élevée. Dans cette culture, le respect de l'autorité est primordial, la prise de décision est prudente et l'innovation ainsi que les avancées technologiques sont valorisées. Cependant, la culture circonspecte est également caractérisée par une exécution lente, une sensibilité aux fluctuations économiques à court terme et des problèmes récurrents de liquidités.

b) La culture processuelle

¹J.Dextras-Gauthier, Op.cit., p.p.50-52.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture processuelle, quant à elle, se caractérise également par un retour d'information lent de la part des gestionnaires, mais avec un niveau de risque faible. Dans cette culture, le respect des procédures est essentiel, la prudence guide les actions et l'organisation fonctionne de manière ordonnée et prévisible. Cependant, la culture processuelle se caractérise également par un manque d'initiative et un travail répétitif et monotone.

c) **La culture opérante**

La culture opérante se distingue par un niveau de risque assumé faible et un feedback rapide de la part des gestionnaires. Dans cette culture, l'esprit d'équipe et la convivialité sont valorisés, tout comme la capacité à travailler rapidement et efficacement. Cependant, la culture opérante se caractérise également par une propension à trouver des solutions temporaires et une perspective à court terme.

d) **La culture intrépide**

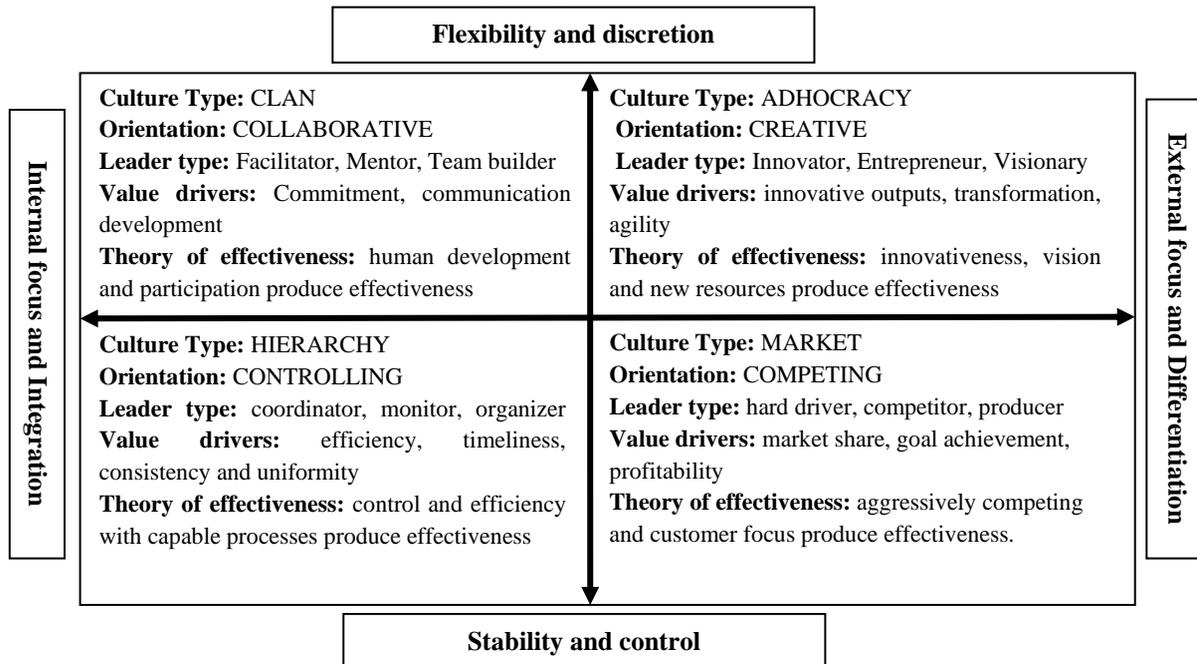
La culture intrépide, quant à elle, est caractérisée par un retour d'information rapide de la part des gestionnaires, mais avec un niveau de risque élevé. Dans cette culture, une tolérance élevée aux risques et un certain individualisme sont présents, ainsi qu'une capacité notable à réaliser des tâches en un temps record. Cependant, la culture intrépide est également définie par une perspective à court terme et une moindre inclination à la coopération.

- **Typologie des valeurs concurrentes (CVF)**

Le cadre des "valeurs concurrentes" est largement lié aux travaux de Quinn et Rohrbaugh. Il est devenu un modèle couramment utilisé et polyvalent pour l'évaluation la catégorisation de la culture organisationnelle¹.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la culture d'une organisation peut être perçue selon deux dimensions : d'une part, l'importance accordée à la maintenance interne (harmonie et intégration) par rapport aux relations externes (concurrence et différenciation) ; d'autre part, l'accent mis sur les processus organiques (flexibilité et dynamisme) par rapport aux processus mécanistes (stabilité et contrôle). Ce modèle du cadre des valeurs concurrentielles (CVF) permet de distinguer les quatre principaux types de cultures organisationnelles, comme indiqué dans la figure 03 :

¹R. E.Quinn, J. Rohrbaugh, (1981). **A competing values approach to organizational effectiveness**. Public productivity review, p.p.122-140.

Figure 7 : Typologie des valeurs concurrentes

Source : C. Yücel, E. Karataş, Y. Aydın, (2013). *The relationship between the level of principals' leadership roles and organizational culture*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, P.416

a) Culture de "Clan"

La culture de clan (coopérative) se positionne entre les dimensions de focalisation interne et de flexibilité/dynamisme. Elle se caractérise par un fort sentiment d'appartenance, une valorisation du travail d'équipe et de la participation. La culture clanique est observée dans les organisations qui fonctionnent comme une famille, avec des valeurs sociales telles que la confiance, la solidarité et l'unité. Les entreprises japonaises prospères, qui mettent en place des structures d'équipe efficaces, constituent des exemples typiques de cette culture.

b) Culture de "l'Adhocratie"

La culture de l'adhocratie (créative) est une culture organisationnelle axée sur le développement, caractérisée par la prise de risque, l'innovation et le changement. Elle se réfère à la culture d'une organisation dans des domaines entrepreneuriaux, flexibles, innovants et créatifs, avec une structure dynamique et orientée vers l'extérieur. Les employés ont la possibilité de prendre des initiatives, de faire des découvertes et de bénéficier d'une certaine liberté, ce qui contribue à leur satisfaction, leur bonheur et leur performance au sein de cet environnement. Les organisations qui font des affaires sur l'internet, souvent désignées comme faisant partie de la "nouvelle économie" et qui utilisent des technologies avancées, illustrent bien cette culture.

c) Culture de "l'hiérarchie"

La culture hiérarchique (de contrôle) se positionne à l'intersection des dimensions de focalisation sur l'organisation interne et de stabilité/contrôle.

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Elle représente les valeurs et les normes associées à la bureaucratie. Il s'agit d'un type de culture organisationnelle où le leadership est efficace dans le contexte d'organisations bureaucratiques qui mettent l'accent sur l'ordre et le respect des règles. On peut observer cette culture dans des entreprises de renommée mondiale telles que McDonald's et Ford Motors. Cependant, elle peut entraîner l'aliénation des travailleurs, l'absence du but et une diminution du sentiment d'autonomie.

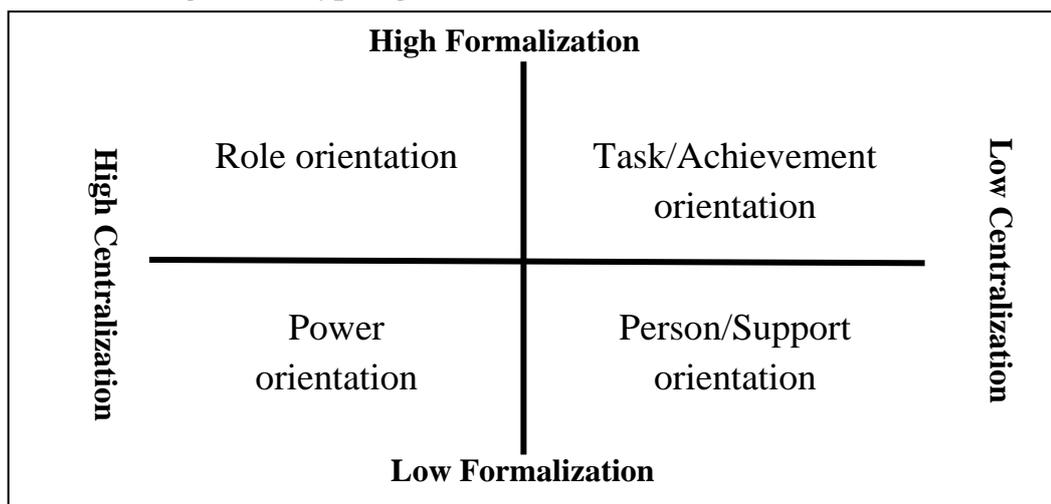
d) La culture de "marché"

Bien qu'il y ait une orientation externe, la culture de marché (compétitive) apparaît au moment de la stabilité et du contrôle. Il s'agit d'une culture rationnelle axée sur l'efficacité et la réussite. Les membres de cette culture mettent l'accent sur la réalisation de leurs propres intérêts plutôt que sur les objectifs de l'organisation. Ils accordent une importance particulière aux concepts de planification, de performance et d'efficacité. Les entreprises mondiales qui établissent des relations efficaces avec leurs fournisseurs, leurs clients et les parties prenantes externes sont des exemples de cette culture organisationnelle

• Typologie de Harrison & Stokes (1992)

Harrison (1972) a développé une typologie de la culture organisationnelle, en proposant quatre types : Culture du pouvoir, culture du rôle, culture de la réussite, culture du support. Ces types d'Harrison (1972) ont été adaptés et modifiés par Harrison & Stokes (1992)¹ Ces types sont établis à partir des deux dimensions : la centralisation et la formalisation. Ils sont expliqués plus en détail ci-dessous² :

Figure 8 : Typologie de Harrison & Stokes (1992)



Source: R. Kaouache, G. A. Brewer, D. E. Kaouache, (2020). **Existing and preferred organizational culture in public organizations: The case of an electricity power plant in Algeria.** *Journal of Transnational Management*, 25(2), p.6.

¹T. A. C. Tran, Op.cit., p.58.

²R. Kaouache, G. A. Brewer, D. E. Kaouache, (2020). **Existing and preferred organizational culture in public organizations: The case of an electricity power plant in Algeria.** *Journal of Transnational Management*, 25(2), p.6.

a) Culture du pouvoir

Dans une culture de pouvoir, l'organisation se caractérise par une centralisation élevée et un faible niveau de formalisation. Dans ce type de culture, le pouvoir est concentré entre les mains de quelques dirigeants qui exercent leur leadership en se basant davantage sur leurs caractéristiques personnelles que sur des règles et des procédures bureaucratiques. Ces conditions confèrent aux cadres supérieurs le droit de prendre les décisions les plus importantes et de réagir rapidement aux défis externes.

b) Culture du rôle

Une culture de rôle se caractérise par une centralisation et une formalisation élevée. Les organisations qui adoptent ce type de culture ont une structure hiérarchique qui concentre le pouvoir entre les mains des cadres supérieurs, qui délèguent ensuite leur autorité aux subordonnés pour influencer et maintenir le contrôle sur l'organisation. Dans cette culture, les postes et les responsabilités sont clairement définies et les tâches sont strictement prescrites et réglementées par un ensemble de règles, de procédures qui doivent être suivis lors de la prise de décisions bureaucratiques.

c) Culture de réalisation

La culture de la réalisation est caractérisée par un équilibre entre la décentralisation et un niveau élevé de formalisation. La direction encourage les employés à assumer des responsabilités et à travailler en collaboration pour atteindre des objectifs communs, en suivant des règles et des procédures claires. Cette forme d'organisation considère les employés comme des experts en matière de prise de décision, de travail d'équipe et de contrôle mutuel.

d) Culture du support

Les organisations qui adoptent une culture de support se caractérisent par des niveaux faibles de centralisation et de formalisation. Cette culture repose sur une confiance mutuelle entre les cadres supérieurs et les employés, offrant à ces derniers un pouvoir de décision élevé, une liberté dans l'organisation et le contrôle de leur travail, ainsi qu'une influence sur leurs collègues pour favoriser le développement des compétences et la prise de décisions consensuelles.

En conclusion, cette deuxième section nous a permis de présenter les dimensions et les typologies de la culture organisationnelle. Bien qu'il existe plusieurs typologies et dimensions de culture organisationnelle tel que Goffée et Jones (1998), Ouchi (1981), ...etc. dans notre recherche nous n'avons abordé que quatre typologies et quatre dimensions, car ce sont les plus connus dans la littérature managériale. Ces différentes typologies de culture organisationnelle présentées ont des points communs. Les typologies présentées sont le produit de l'appariement de deux dimensions et elles ne sont pas normatives, c'est-à-dire que les cultures

CHAPITRE 02 : CADRE THEORIQUE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

organisationnelles présentées ne sont pas en soi supérieures les unes aux autres. Ainsi, chaque type de culture présente des forces et des faiblesses que l'on doit prendre en considération lors de l'évaluation de la culture d'une organisation.

Conclusion du deuxième chapitre

Ce chapitre a exploré la culture organisationnelle en examinant les concepts et les différentes typologies de cultures. La culture organisationnelle est un élément essentiel de toute entreprise, ayant un impact direct sur les comportements, les attitudes et les interactions au sein de l'organisation, ainsi que sur les performances globales et le succès de celle-ci.

La culture organisationnelle remplit plusieurs fonctions à la fois internes et externes au sein de l'organisation. Elle agit en tant que facteur de socialisation et de motivation, de performance économique et de fonction stratégique.

La culture organisationnelle est influencée par divers facteurs tels que les caractéristiques personnelles et professionnelles des membres de l'organisation, notamment les fondateurs de l'entreprise. Elle est également façonnée par l'éthique de l'organisation, les systèmes de communication, les systèmes de contrôle mis en place et les structures de pouvoir au sein de l'organisation. De plus, la culture organisationnelle peut être influencée par les caractéristiques du secteur d'activité, comme la concurrence entre les entreprises

Notre recension des typologies, nous a permis d'examiner quatre typologies, celles étant les plus connues dans la littérature managériale, ces différentes typologies de culture organisationnelle présentées ont des points communs. La plupart de ces typologies présentées sont le résultat de la combinaison de deux dimensions. D'ailleurs, les cultures organisationnelles présentées ne sont pas intrinsèquement supérieures les unes aux autres.

Ainsi, bien qu'il existe plusieurs typologies de culture organisationnelle nous avons choisi d'appuyer notre recherche sur le modèle de valeurs concurrentes (CVF).

Notre choix se justifie par plusieurs raisons. En premier lieu, notre étude est basée sur une approche quantitative pour mesurer la culture organisationnelle dominante. Deuxièmement, la Théorie du CVF est largement appliquée dans les études sur la culture organisationnelle¹, et qu'elle a été utilisée dans divers types d'organisations dans le monde².

¹ C. Ostroff, A. J. Kinicki, R. S. Muhammad, (2013). **Organizational culture and climate**. cité dans N.

W.Schmitt, S.Highhouse, I. B. Weiner, (2013). **Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology**. (Vol. 12), John Wiley & Sons, 2^eéd, p.p.648-647

² K.S.Cameron et al,(2006).**Competing values leadership: Creating value in organizations**. Northampton, MA: Elgar, p.25.

**CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE
L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE
MANAGEMENT DES TALENTS**

Introduction du troisième chapitre

Les deux premiers chapitres de notre travail ont servi des bases théoriques de notre recherche. Après avoir défini la problématique et exposé nos hypothèses de recherche, nous avons l'intention de les mettre à l'épreuve de manière empirique. Ce chapitre se propose d'explorer l'impact de la culture organisationnelle sur le management des talents. Nous examinerons comment la culture d'une organisation façonne les pratiques de management des talents, de l'attraction à la rétention des employés hautement qualifiés. Nous analyserons également les types de cultures qui favorisent le développement des talents au sein d'une organisation, ainsi que celles qui peuvent représenter des obstacles.

Dans ce contexte, ce chapitre aborde tout d'abord la présentation de l'organisme d'accueil (ANESRIF), son histoire, ces travaux, ces missions et objectifs ainsi que sa structure et ces différents départements. Ensuite, nous présentons ainsi la méthodologie de recherche et la démarche adoptée pour obtenir des données et des informations fiables tels que les outils de collecte des données et l'élaboration du questionnaire. Après, nous procédons à l'analyse et au traitement des données recueillies sur le terrain. Enfin, nous tirons une conclusion en fonction des résultats obtenus.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

« ANESRIF » C'est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé en 2005 pour décret présidentiel N° 05_256 du 20 juillet 2005 et mise en place en 2007 pour la prise en charge du programme ferroviaire national inscrit à l'indicatif du ministère des Transports actuellement ministre ministère des travaux publics et transport.

« ANESRIF », en a qualité de maître d'ouvrage délégué gère actuellement le portefeuille d'investissement ferroviaire.

1. Chiffres clés

1.1 Travaux :

- 2990 km en cours de réalisation dans 574 de travaux de renouvellement de voie et ballast réparti sur 44 grand projet

1.2 Etude

- 5689 km étude de nouvelle ligne
- 750 km étude de signalisation télécommunication et énergie
- 4225 études d'électrification

2. Les axes de développement du programme ferroviaire national volet travaux

Axe 1 : rocade nord et ses desserts :

- La rocade nord comporte plusieurs projets dans le linéaire c'est ton sur 1220 km de la frontière
- Réalisation modernisation de la voix pour une vitesse moyenne entre 160 220 km/h
- Mise à double voie sur 250 km
- Modernisation des nouvelles lignes à double voie 717 km
- Réalisation des nouvelles lignes à voie unique 74 km
- RVB sur 53 km
- Électrification de toute la rocade
- De la signalisation et télécommunications de 476 km
- Lancement de l'étude d'une nouvelle ligne voyageuse à grande vitesse
- Lancement des études d'augmentation de vitesse

Axe 2 : rocade ferroviaire des hauts plateaux :

- 532 km en exploitation

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

- 628 km de nouvelles lignes par 150 km/ h en cours de réalisation
- Travaux infrastructure
- Signalisation et télécommunication

Axe 3 : ligne minière

- Étude de la nouvelle ligne ferroviaire entre djebel El Onke et El Oued : 200 km
- Étude de dédoublement modernisation et aux rectifications du tracé augmenter le trafic de la ligne minière et (Annaba / djebel el Onke) 388 km
- Travaux de renouvellement de voix et ballast : 320 km en cours
- Les travaux lancer :
- Signalisation télécommunications et énergie 230 km 31 gare ainsi que le renouvellement des voies est ADV et remaniement de la gare de Souk-Ahras
- Travaux d'électrification Annaba (gare maritimes) poste 02 (El Hadjar) Dérames Bouchegouf, Souk-Ahras, Oued Kebrit / Oued Kebrit, Ouenza, Ain Chemia, Boukhadra 13 km
- Lancement des travaux de doublement modernisation et/ou rectification du tracé pour augmenter de trafic de la ligne minière et de 388 km Annaba (Djebel El Onke).

Axe 4 : pénétrante Ouest 580 km

- Modernisation pour une vitesse moyenne de 160 km/h
- Signalisation et télécommunication

Axe 5 : pénétrante Est 457 km

- Modernisation pour une vitesse moyenne de 160 km/h
- Extension de la ligne Hassi Messoud à une vitesse de 220 km/h

Axe 6 : Pénétrante Centre 376 km

- 290 km 2 lignes nouvelles en étude
- Signalisation et télécommunication (ERTMS / GSMR)

3. Les missions de l'Agence nationale d'études et de suivi de la réalisation des investissements ferroviaires (ANESRIF)

- Veiller au respect des normes et systèmes de conception, de construction et d'aménagement spécifiques aux installations ferroviaires.
- Gérer le budget alloué par le gouvernement pour le développement des chemins de fer.
- Développer l'ingénierie ferroviaire ainsi que la constitution de dossiers de consultation auprès d'institutions d'études et de réalisation.
- Mettre en œuvre les programmes établis par le gouvernement en ce qui concerne les études.

- Assurer le suivi et la mise en œuvre des investissements dans ce domaine.

4. La structure organisationnelle de l'Agence

L'Agence a connu plusieurs développements et changements dans l'environnement organisationnelle résultant des processus de révision continue menés par l'entreprise. Ces processus visent à améliorer l'efficacité des différentes unités organisationnelles, à garantir la capacité scientifique de l'entreprise, et à définir clairement les tâches, les fonctions, les responsabilités et les différentes relations organisationnelles.

L'organigramme de l'agence fait apparaître diverses responsabilités et unités organisationnelles au niveau central : **voir l'annexe 1.**

Les directions de l'agence comprennent :

4.1 Direction générale

Le directeur général de l'agence est responsable de l'organisation de réunions au siège de la direction, de l'établissement de la stratégie générale de l'agence et de l'approbation des réglementations et instructions pour le bon fonctionnement de l'agence. Il est assisté par des adjoints et des conseillers techniques et juridiques.

4.2 Direction des ressources humaines et des moyens

Cette direction centrale est chargée de garantir un climat de travail stable pour les employés, de fournir des moyens et des équipements de travail, ainsi que des services de transport, de restauration et de salaire. Elle comprend quatre départements : Gestion du personnel et paie, Développement ressources humaines, administration des moyens et développement organisationnel.

4.3 Direction Marchés et Affaires juridiques

Cette direction résout les problèmes juridiques et les obstacles qui entravent la réalisation du travail de l'agence et de ses stratégies, en particulier en ce qui concerne la résolution des litiges découlant de l'expropriation pour cause d'utilité publique devant les tribunaux administratifs, la résolution des litiges engagés par les entreprises chargées des travaux, qu'elles soient nationales ou internationales, et la conformité des cahiers des charges des marchés avec la législation et les instructions de la ministre. Elle comprend deux départements : marchés et affaires juridiques.

4.4 Direction des finances et de comptabilité

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

Cette direction exerce ses fonctions dans le respect des lois financières et comptables pour contrôler la gestion financière du budget de l'agence pour les années précédentes, en cours et futures, ainsi que le paiement des factures des travaux. Elle comprend trois départements : investissements, trésorerie et comptabilité.

4.5 Direction gestion des opérations planifiées

Cette direction est chargée de l'élaboration des cahiers des charges pour la réalisation des investissements et de l'utilisation des entreprises. Elle supervise également le bon déroulement des commissions d'ouverture et des opérateurs économiques et évalue leur compétence technique et financière.

4.6 Direction du contrôle de gestion

Cette direction a pour mission de contrôler la conformité des données fournies sur la réalisation des investissements par rapport aux objectifs fixés, de suivre et d'évaluer les performances financières et opérationnelles de l'agence, d'analyser les écarts entre les résultats réels et les objectifs prévus, et de proposer des mesures correctives si nécessaire. Elle comprend deux départements : contrôle budgétaire et évaluation des performances.

En plus de ces directions administratives, il existe des directions techniques qui cherchent à rénover les projets sur le terrain, notamment :

4.7 Direction voie, ouvrage d'art et bâtiments

Elle assure le contrôle technique de l'état des chemins de fer et de leur respect des normes internationales et techniques, ainsi que la fourniture de moyens scientifiques et d'ateliers de travail avec les entreprises chargées de réaliser les projets et les cadres techniques.

4.8 Direction études techniques générales

Elle est à la base des projets et se charge de surveiller les bureaux d'études préliminaires et postérieurs des projets.

4.9 Direction de la Signalisation des Télécommunication et de l'Energie

Elle assure la surveillance des institutions chargées de la signalisation routière et de l'organisation des trains.

5. Présentation du département des ressources humaines et moyens

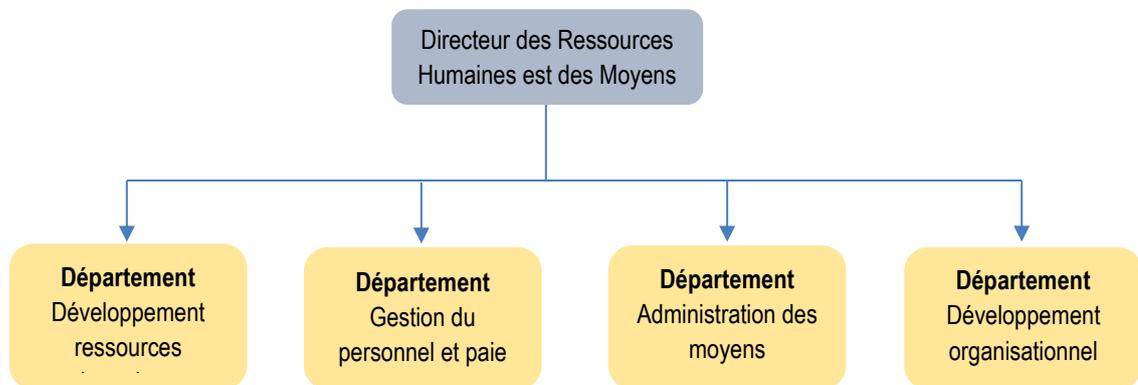
CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

La Direction des Ressources Humaines est responsable de la sélection des individus pour travailler dans les postes appropriés en fonction de leurs compétences et de leurs expériences au sein de l'entreprise. Elle s'occupe également de nombreuses tâches essentielles liées à tous les employés, telles que le recrutement, l'avancement de carrière, en s'appuyant sur l'expérience et la préservation de leurs compétences, tout en fournissant un environnement de travail adapté aux capacités matérielles. La direction s'appuie également sur la formation et l'encadrement des compétences nécessaires à l'agence pour atteindre ses objectifs.

La Direction des Ressources Humaines et moyens est l'une des directions les plus importantes au sein de l'Agence, en raison de son rôle. Elle bénéficie donc d'une attention particulière de la part des responsables, ce qui lui permet de coordonner les services, les directions et les projets. Elle est l'un des piliers les plus importants du développement de l'agence.

5.1 La structure organisationnelle de la direction

Figure 9 : La structure organisationnelle de la DRHM



Source : les documents internes de l'entreprise

La structure organisationnelle de la Direction des Ressources Humaines se compose de :

5.1.1 Département de développement des ressources humaines

Le Département de la Formation joue un rôle crucial au sein du Service des Ressources Humaines. Il est responsable de la planification annuelle de la formation, du suivi de la formation des travailleurs, de l'identification des personnes qualifiées pour bénéficier de formations spécifiques et de la formation des travailleurs en fonction de leurs domaines d'expertise. De plus, il établit des accords de formation avec des écoles et des instituts de formation, qu'ils soient publics ou privés.

5.1.2 Département de gestion du personnel et paie

Le département des Salaires et des Employés est chargé de plusieurs responsabilités essentielles. Il se charge notamment d'organiser les congés annuels et les congés exceptionnels pour les employés de l'entreprise. De plus, il est responsable de l'établissement et du renouvellement des contrats de travail à durée déterminée et indéterminée. Il veille également à effectuer un suivi régulier l'avancement et les postes des employés, et à les modifier périodiquement si nécessaire.

5.1.3 Département d'administration des moyens

Le département d'administration des moyens est chargé d'un ensemble d'activités essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise. Tout d'abord, il est responsable de fournir les ressources matérielles nécessaires à l'ensemble du personnel. Cela comprend l'acquisition et la gestion des équipements nécessaires, tels que les bureaux, les ordinateurs et autres fournitures de bureau. De plus, le département facilite le travail (les véhicules, les bons d'essence) et en veillant à ce que l'environnement de travail soit adapté aux besoins des employés. En outre, il gère les relations financières avec le directeur de finance et de comptabilité.

5.1.4 Département de développement organisationnel

Le département de l'Organisation et du Développement est responsable de plusieurs missions clés au sein de l'entreprise. Tout d'abord, il a pour mission d'organiser le travail au sein de l'entreprise afin d'assurer une coordination optimale entre les différents départements. Ensuite, il met en place des procédures visant à faciliter le travail des départements des Ressources Humaines et des Ressources. Ces procédures sont conçues pour optimiser les processus internes et favoriser l'efficacité des opérations. De plus, le département est chargé de créer un ensemble des procédures spécifiques visant à faciliter le travail des départements des Ressources Humaines et des Ressources. Ces procédures peuvent inclure des outils, des méthodologies ou des formations destinées à améliorer les performances de ces départements.

Section 02 : Approche méthodologique.

Dans cette section, nous discuterons de la méthodologie de l'étude, c'est-à-dire les outils de collecte d'informations, de l'échantillon de recherche, ainsi que de la validité et de la fiabilité des outils de recherche.

1. Les outils de collecte et d'évaluation des données

Pour évaluer la relation entre la culture organisationnelle et le management des talents dans le contexte de l'entreprise ANESRIF, nous avons réalisé une étude quantitative portant sur 80 employés de l'ANESRIF. Nous avons collecté des données à l'aide d'un questionnaire administré aux employés de cette entreprise.

Durée et mode de distribution

Le questionnaire a été distribué par deux canaux :

- En ligne utilisant Google Formes.
- Manuelle pour optimiser l'efficacité.

En date du 16 Avril 2023, nous avons transmis le questionnaire aux 80 collaborateurs de l'ANESRIF. On n'a reçu que 71 réponses.

En plus du questionnaire, différents outils ont été utilisés pour collecter et vérifier les données :

- **Observation** : cette méthode est fréquemment utilisée par les chercheurs pour collecter et vérifier les données provenant de leurs sources. Pendant notre période de stage et lors de visites consécutives à L'ANESRIF, l'observation a été effectivement utilisée au sein des départements.
- **Analyse de documents** : les documents sont des sources primaires que le chercheur obtient auprès des entités officielles de l'institution ou des sites web d'entités spécialisées. En les analysants, le chercheur obtient des informations plus fiables.
- **Entretien** : des entretiens libres ont été réalisés lors de la période de stage. L'entretien comprend un ensemble de questions préparées à l'avance, et les réponses ont été utilisées pour améliorer la précision des informations et obtenir des informations supplémentaires qui pourraient aider dans l'étude.

2. L'élaboration du questionnaire

La création de notre questionnaire implique la collecte d'informations et une analyse approfondie de notre problématique. Pour ce faire, nous avons suivi une démarche en deux étapes.

Tout d'abord, nous avons rédigé une lettre d'introduction destinée aux répondants, dans laquelle nous avons expliqué l'objet de notre recherche. Cette lettre a été envoyée en tant que première approche pour solliciter leur participation.

Ensuite, nous avons élaboré le contenu du questionnaire lui-même, qui se compose d'un ensemble de questions fermées. Ces questions ont été soigneusement conçues pour obtenir des réponses spécifiques et faciliter l'analyse ultérieure des données recueillies. Le questionnaire contient trois sections principales :

1.1 Section de la culture organisationnelle : Cette section contient 24 éléments répartis sur quatre dimensions (la culture de clan, la culture adhocratique, la culture hiérarchique et la culture de marché). L'objectif de cet axe c'est de mesurer la variable de la culture organisationnelle, nous utilisons l'échelle de Camerons & Quinn (2006). A partir de la théorie du Cadre des valeurs concurrentes (CVF) développée par Quinn & Rahrbaugh (1981, 1983), Cameron & Quinn (2006) ont développé un instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI) pour déterminer le type de culture dominante dans l'entreprise à travers quatre aspects : le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché.

1.2 Section de mangement des talents : Cette section comprend 17 éléments visant à identifier les pratiques du management des talents au sein de l'ANESRIF. Il comprend quatre dimensions tel que : l'attraction des talents, le développement des talents, la rétention des talents et la planification de la succession, cette section est construit à partir de l'étude de Hazem Bashir Humaid (2018) sur le management des talent est la performance organisationnelle.

1.3 Section des données personnelles et sociodémographiques : Cette section vise à recueillir des informations initiales sur les individus de l'échantillon, notamment le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle et la catégorie socioprofessionnelle.

L'étude a porté sur une cohorte diversifiée de participants (en particulier ceux qui occupent des rôles intégraux dans les opérations quotidiennes de l'entreprise), notamment des gestionnaires administratifs, des employés et des techniciens. Notre objectif était d'extraire des informations significatives des données générées par le questionnaire et d'identifier les cultures

**CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS**

organisationnelles qui pourraient conduire l'entreprise à adopter les pratiques de management des talents.

L'évaluation des réponses des employés a été réalisée à l'aide de l'échelle de Likert (échelle 05), qui est une échelle de cinq points utilisés pour mesurer les comportements, les préférences et les réactions des individus partageant certaines caractéristiques personnelles et professionnelles. Cette échelle est l'une des mesures statistiques les plus largement utilisées dans les études de recherche.

Questionnaire : voir l'Annexe 03

3. Analyse de fiabilité du questionnaire

Le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour mesurer la stabilité et la validité de l'outil d'étude, qui détermine le niveau d'acceptation de l'outil de mesure à un niveau de 0,60 ou plus. Les résultats étaient les suivants:

Tableau 7 : Analyse de fiabilité

	Cronbach Alpha	Nombre de questions
Section de La culture organisationnelle	0.787	24
Section du management des talents	0.826	17
Total	0.894	41

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

À partir du tableau 3-1 il est clair que les coefficients de fiabilité (Cronbach Alpha) des axes du questionnaire varient de 0.787 à 0.894, ce qui correspond à des coefficients de fiabilité élevés, indiquant la stabilité du questionnaire.

Section 03 : Analyse et interprétation des données collectées dans le cadre de l'étude de cas

Pour atteindre les objectifs de l'étude et analyser les données collectées, différentes méthodes statistiques appropriées ont été utilisées à l'aide du logiciel « Statistical Package for the Social Sciences » (SPSS) version 27.

1. Analyse uni-variée des informations personnelles et sociodémographiques

Ce volet traite l'analyse des informations sociodémographiques à savoir : le genre, l'âge, le niveau d'instruction, l'ancienneté dans l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle

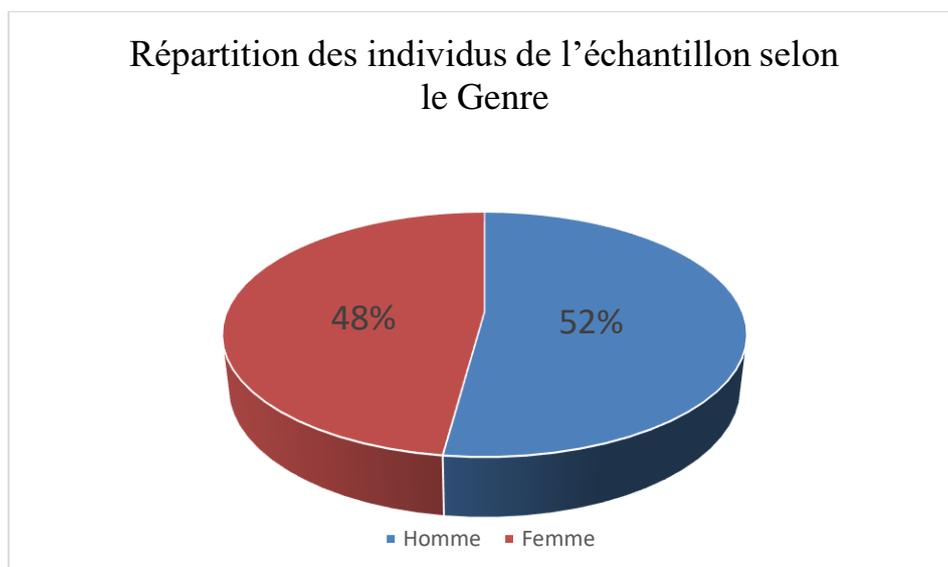
1.1 Répartition des individus de l'échantillon selon le Genre

Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon le Genre

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Homme	37	52,1	52,1
Femme	34	47,9	100,0
Total	71	100	100

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Figure 10 : Répartition des individus selon le genre



Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

**CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS**

D'après les données du tableau précédent, on constate qu'il y a une convergence entre le nombre des femmes et le nombre des hommes, Où le nombre de femmes a atteint 34, ce qui équivaut à 47% de la taille de l'échantillon étudié, Alors que le nombre d'hommes était de 37, ce qui équivaut à 52% de la taille de l'échantillon étudié.

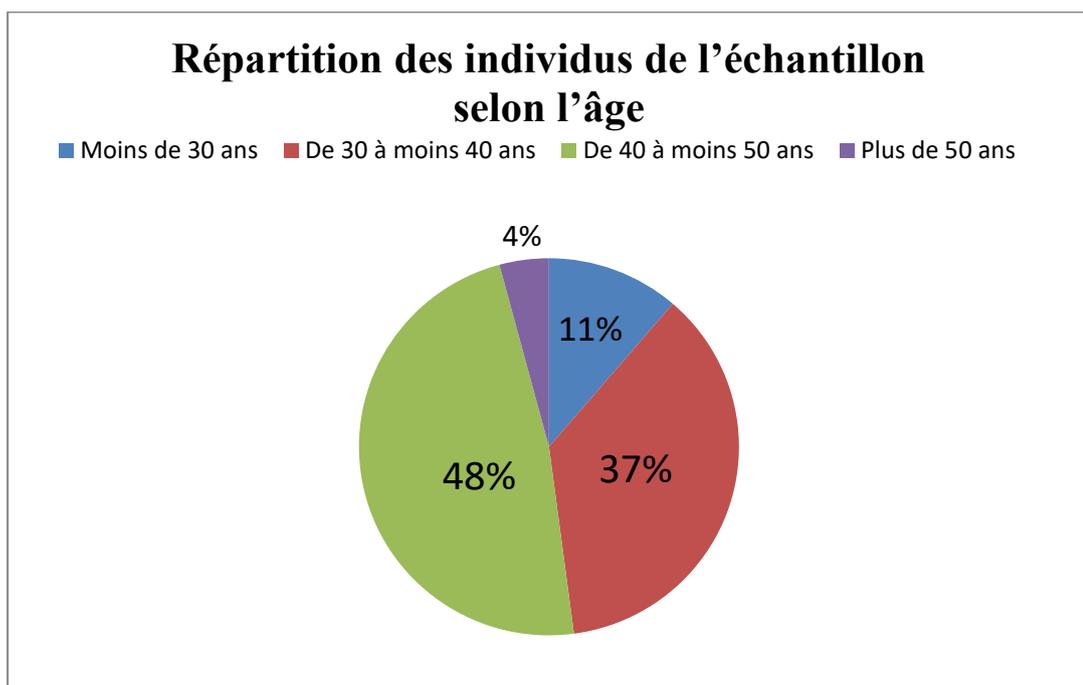
1.2 Répartition des individus de l'échantillon selon l'âge

Tableau 9 : Répartition des individus selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 30 ans	8	11,3	11,3
De 30 à moins40ans	26	36,6	47,9
De 40 à moins50ans	34	47,9	95,8
Plus de 50 ans	3	4,2	100,0
Total	71	100,0	100,0

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Figure 11 : Répartition de l'âge des individus



Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

**CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS**

Nous constatons d'après ce tableau que notre échantillon d'étude est varié ou est déterminée par quatre (04) catégories d'âge classé selon l'importance du taux :

- La première étant la catégorie [40-50[ans de l'ordre 48% de l'échantillon, cela peut être interprété comme un signe de stabilité et de maturité professionnelle au sein de l'équipe de travail.
- La deuxième étant la catégorie [30-40[ans d'un pourcentage respective de 37% de l'échantillon, ce qui indique que les entreprises étudiées se basent sur un effectif assez jeune, combinant ainsi la vivacité et les capacités professionnelles.
- De même, les entreprises semblent accorder une part non négligeable, à la troisième catégorie [moins de 30 ans], avec un taux de 11% de l'échantillon, Ceci constitue un point positif si l'on compte l'apparition des nouveaux métiers qui imposent des savoir-faire modernes.
- La dernière étant la catégorie [plus de 50 ans] d'un pourcentage de 4%, Malgré le taux faible, ces salariés possèdent une expérience considérable, du moins en termes de savoir-faire pratique et empirique. Cette expertise peut être transmise aux plus jeunes membres de l'équipe.

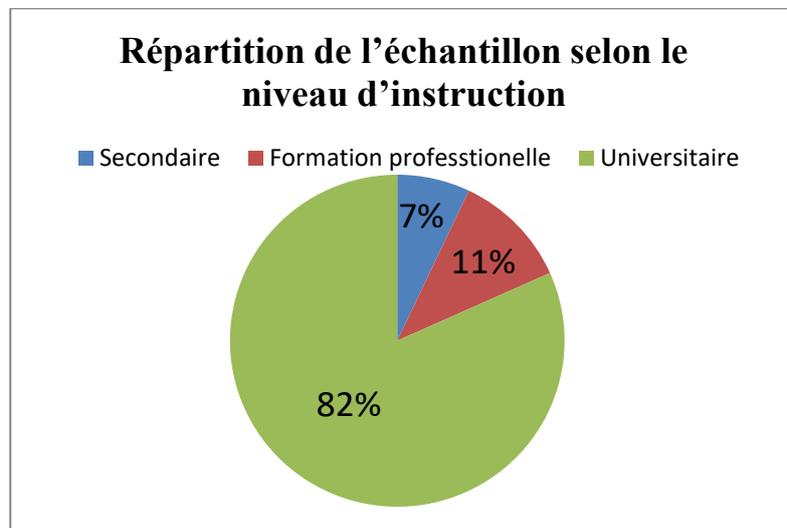
1.3 Répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Secondaire	5	7,0	7,0	7,0
Formation professionnelle	8	11,3	11,3	18,3
Universitaire	58	81,7	81,7	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après les données du tableau précédent, on constate que la plupart de l'échantillon (exactement 82%), a suivi un cursus universitaire, sanctionné par un diplôme (de licence à Doctorat), Cela est dû aux critères de recrutement exigés par l'entreprise. En plus, il existe des employés qui ont suivi une formation professionnelle (11% de l'échantillon), et un taux faible de 7% des salariés qui ont un niveau secondaire.

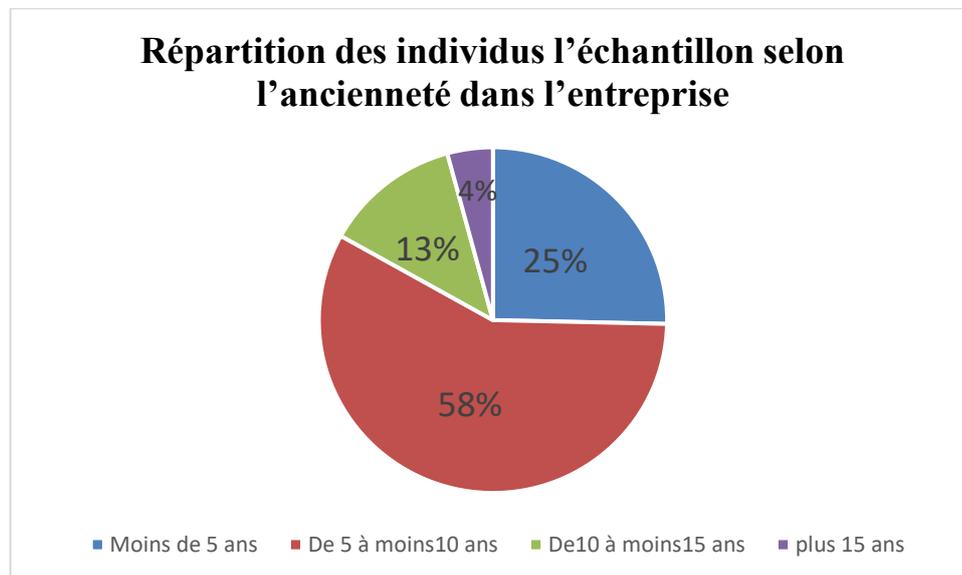
1.4 Répartition des individus l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Tableau 11 : Répartition des individus l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	18	25,4	25,4	25,4
De 5 à moins10 ans	41	57,7	57,7	83,1
De10 à moins15 ans	9	12,7	12,7	95,8
Plus 15 ans	3	4,2	4,2	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Figure 13 : Répartition des individus l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise



Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Nous constatons d'après ce tableau que notre échantillon d'études est varié ou est déterminée par cinq 04 catégories d'ancienneté : On remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté de [De 5 à moins de 10] ans avec un taux de 57,7%, suivi par ceux qui ont une ancienneté [Moins de 5] ans avec un taux de 25,4%. Ensuite, ceux avec une ancienneté de [De 10 à moins 15] ans, avec un taux de 12,7%, Enfin ceux qui ont une ancienneté plus de 15 ans ont un taux de 4,2%.

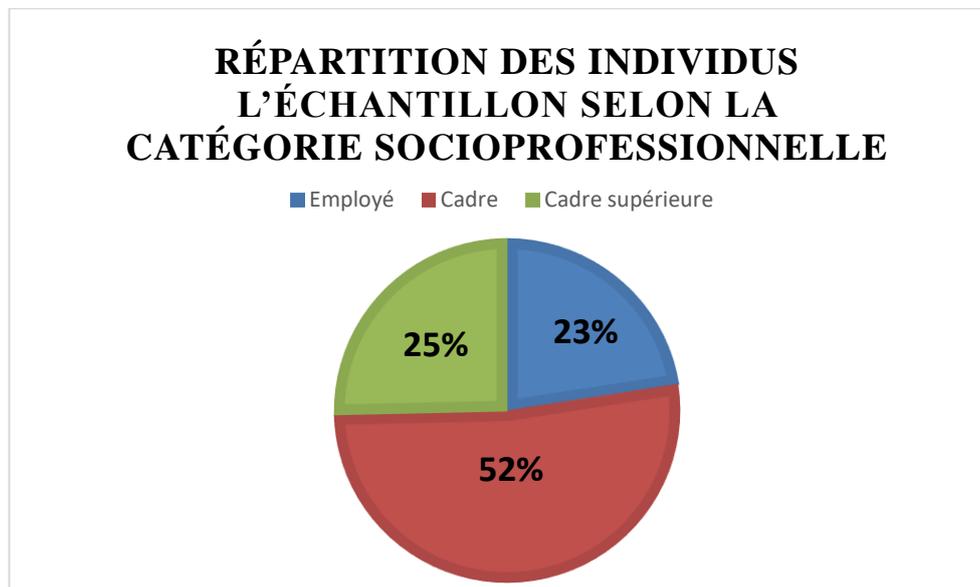
1.5 Répartition des individus l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau 12 : Répartition des individus l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Employé	16	22,5	22,5	22,5
Cadre	37	52,1	52,1	74,6
Cadre supérieure	18	25,4	25,4	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Figure 14 : Répartition des individus l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après les données du tableau précédent, on remarque que la plupart des individus de l'échantillon sont des cadres, avec un taux de 52,1%, et le reste se divise entre les employés (22,5%) et les cadres supérieurs (25,4%).

2. Analyse des informations concernant la culture organisationnelle et le management des dans l'entreprise

Ce deuxième point sera réparti en deux axes essentiels, à savoir : l'analyse des informations concernant la culture organisationnelle, puis analyse des informations concernant le management des talents.

Après codage des données pour déterminer la longueur des cellules de l'échelle à cinq points, l'intervalle a été calculé comme étant de $5-1=4$. Ensuite, il a été divisé par le nombre de cellules de l'échelle pour obtenir la longueur correcte de chaque cellule, qui est de $4/5=0,80$. Cette valeur a ensuite été ajoutée à la valeur la plus basse de l'échelle, qui est 1.

Tableau 13 : Niveau de vérification

Niveau de vérification	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Très fort
Poids relatif	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5

Source : conçu par l'étudiant

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

2.1 Analyse des informations concernant la culture organisationnelle

Dans ce point on traite l'analyse de la culture organisationnelle existante dans l'entreprise.

Tableau 14 : Analyse descriptive de la culture organisationnelle

	Nombre de réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
La culture organisationnelle	71	2.50	3.92	3.1004	0.32805

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que les individus de l'échantillon s'accordent modérément sur la culture organisationnelle avec ses dimensions (le clan, l'adhocratie, la hiérarchie, le marché). En outre, la moyenne de cette variable en générale était 3.10 et l'écart-type était de 0,32. Cela signifie qu'il existe une culture organisationnelle dans l'entreprise. Dans ce qui suit, on explique en détail les résultats de chaque dimension :

2.1.1 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la culture de clan :

Tableau 15 : Analyse descriptive de la culture de « clan »

	Nombre de réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Niveau
L'entreprise est un endroit très spécial semblable à une famille élargie	71	3	5	4.10	0.700	Fort
Les dirigeants sont vus comme des exemples de mentor, de facilitateur ou de soutien	71	3	4	3.79	0.411	Fort
Le style de management est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation	71	2	5	3.85	0.497	Fort
Les ciments qui unissent l'entreprise sont la loyauté, la confiance mutuelle et l'engagement.	71	3	5	3.93	0.425	Fort
L'entreprise met l'accent sur le développement humain, une grande confiance et l'ouverture	71	3	5	3.56	0.579	Fort

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

L'entreprise définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, le travail d'équipe, et se concentre sur les personnes.	71	1	5	3.13	0.861	Moyen
Total	71	2.83	4.67	3.72	0.37	Fort

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que les individus de l'échantillon considèrent qu'il existe une culture de « clan » dans leur entreprise, car la moyenne était de 3.72, ce qui signifie un niveau d'accord fort, et son écart type atteignait 0.37, car plus la valeur est proche de zéro, cela indique qu'il n'y a pas d'écarts dans les réponses des répondants. En plus, tous les expressions était d'un niveau d'accord fort sauf la dernière « l'entreprise définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, le travail d'équipe, et se concentre sur les personnes » était d'un niveau d'accord moyen. D'ailleurs, Ce qui confirme que cette culture est existée dans cette entreprise est ce que nous avons observé durant notre période stage, la cohérence entre les équipes de travail et les chefs des départements sont des soutiens de l'équipe dans les taches professionnelles.

2.1.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la culture de « l'adhocratie »

Tableau 16 : Analyse descriptive de la culture de « l'adhocratie »

	Nombre des réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Niveau
L'entreprise est un endroit très dynamique et innovant. Les gens sont prêts à prendre des risques	71	1	3	1.77	0.566	Très faible
Les dirigeants sont vus comme des exemples d'entrepreneur, d'innovateur ou de preneur de risque	71	1	3	1.39	0.597	Très faible
Le style de management est caractérisé par la prise de risque, l'innovation, la flexibilité	71	2	3	2.73	0.446	Moyen
La cohésion de l'entreprise est l'orientation vers l'innovation et le développement	71	1	4	2.34	0.533	Faible

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

L'entreprise met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et de nouveaux défis	71	2	5	3.13	0.809	Moyen
L'entreprise définit le succès sur la base de la création des projets inédits et uniques	71	2	4	2.70	0.932	Moyen
Total	71	1.67	3.50	2.345	0.435	Faible

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate que les individus de l'échantillon considèrent qu'il n'existe pas une culture de « l'adhocratie » dans leur entreprise, car la moyenne était de 2.34, ce qui signifie un niveau d'accord faible, et son écart type atteignait 0.435, car plus la valeur est proche de zéro, cela indique qu'il n'y a pas d'écarts dans les réponses des répondants. Cela s'expliquait par le fait que l'entreprise ne laisse pas suffisamment de liberté aux travailleurs pour choisir la manière d'accomplir leurs tâches, car chacun est tenu de suivre des procédures et des activités spécifiques pour réaliser sa tâche. La culture de « l'adhocratie » ne peut être réalisée que par l'octroi d'une certaine indépendance dans la réalisation du travail.

2.1.3 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la culture de « l'hierarchie »

Tableau 17 : Analyse descriptive de la culture de « l'hierarchie »

	Nombre des réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Niveau
L'entreprise est un endroit très formel et structuré	71	1	5	4.51	0.791	Très fort
Les dirigeants sont vus comme des exemples d'organiseurs et de coordinateurs efficaces	71	1	5	4.66	0.653	Très fort
Le style de management est caractérisé par une surveillance attentive de la performance, l'ancienneté dans la poste, procédures uniformes et standardisées, rigidité	71	3	5	4.23	0.701	Très fort
La cohésion de l'entreprise tient par des règles et politiques officielles.	71	1	5	4.58	0.768	Très fort
L'entreprise met l'accent sur la permanence et la stabilité.	71	1	5	3.90	0.700	Fort

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

L'entreprise définit le succès sur la base de réalisation des objectifs et les résultats souhaités	71	3	5	4.46	0.876	Très fort
Totale	71	3.33	4.83	4.389	0.323	Très fort

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après les résultats du tableau précédent, on constate que les individus de l'échantillon considèrent qu'il existe une culture de « l'hierarchie » dans leur entreprise, car la moyenne était de 4.38, ce qui signifie un niveau d'accord très fort, et son écart type atteignait 0.323, car plus la valeur est proche de zéro, cela indique qu'il n'y a pas d'écarts dans les réponses des répondant.

Ce résultat est expliqué par le fait que l'agence est une entreprise public réglementée par des lois et des règlements, elle est soumise à une surveillance et à un contrôle constant. Cela limite la liberté d'innovation, car la priorité est accordée à la conformité plutôt qu'à la créativité. Ce qui conduit à la prédominance de ce type. Cette culture organisationnelle axée sur la supervision et le contrôle ce qui entrave le développement d'un environnement propice à l'expression créative.

2.1.4 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la culture de « Marché »

Tableau 18 : Analyse descriptive de la culture de « Marché »

	Nombre des réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Niveau
L'entreprise est très orientée sur la productivité. Les salariés sont très orientés vers la compétitivité et l'accomplissement de soi.	71	1	4	1.80	0.624	Très faible
Les dirigeants sont vus comme des exemples de contrôleurs agressifs des résultats.	71	1	5	2.46	1.904	Faible
Le style de management est caractérisé par l'exigence, la compétitivité et le réalisme.	71	1	5	2.24	1.325	Faible

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

La cohésion de l'entreprise est la production et la réalisation d'objectifs	71	1	3	1.65	0.927	Très faible
L'entreprise définit le succès sur la base de la pénétration du marché et les parts de marché.	71	2	3	2.41	0.495	Faible
L'entreprise met l'accent sur les actions concurrentielles et la réalisation des objectifs	71	1	3	1.08	0.368	Très faible
Total	71	1.33	3.33	1.941	0.614	Faible

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Selon les données du tableau ci-dessus, il est évident que la culture "marché" au sein de cette entreprise est faible, avec une moyenne de 1,94, indiquant un faible niveau d'accord, et un écart-type de 0.61, ce qui suggère une absence de dispersion dans les réponses des répondants. Ce résultat s'explique par le fait que l'entreprise en question est une entité publique mandatée par l'État pour gérer le budget et les investissements ferroviaires, ainsi que pour étudier et superviser la réalisation de ces projets d'infrastructures en tant que maître d'ouvrage délégué. Il ne s'agit pas d'une entreprise de production ou de commercialisation, et il n'y a pas non plus de concurrence.

En analysant les résultats, nous avons confirmé que la culture prédominante est la culture hiérarchique, suivie de près par la culture de clan.

2.2 Analyse des informations concernant le management des talents

Dans ce point on traite l'analyse des pratiques de management talents existante dans l'entreprise.

Tableau 19 : Analyse descriptive de management des talents

	Nombre des réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Niveau
Le management des talents	71	2.18	4.00	2.982	0.490	Moyen

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Selon les résultats du tableau ci-dessus, on observe un accord modéré parmi les individus de l'échantillon concernant l'adoption des pratiques de gestion des talents et ses différentes dimensions (attraction des talents, développement des talents, rétention des talents et planification de la succession). La moyenne générale de cette variable s'est établie à 2.98, avec

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

un écart-type de 0.49. Ces chiffres révèlent que l'entreprise met en œuvre des pratiques de management des talents, mais qu'il est nécessaire de les adopter pleinement. Dans les lignes qui suivent, nous fournirons une analyse détaillée des résultats de chaque dimension.

2.2.1 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant l'attraction des talents

Tableau 20 : Analyse descriptive de l'attraction des talents

	Nombre de réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Niveau
L'entreprise dispose d'une stratégie claire et structurée pour identifier les talents	71	2	4	2.35	0.510	Faible
L'entreprise propose des avantages et des rémunérations attrayants.	71	3	5	3.85	0.467	Fort
L'entreprise utilise des outils modernes pour attirer les talents, tels que les réseaux sociaux, les salons d'emploi...etc.	71	1	5	2.80	1.191	Moyen
Les processus de recrutement sont transparents et équitables pour tous les candidats	71	1	5	2.76	1.224	Moyen
Le processus de recrutement est efficace et efficient et se concentre sur les qualifications et l'expérience requises pour le poste.	71	1	5	2.79	1.206	Moyen
Total	71	1.60	4.60	2.91	0.736	Moyen

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Selon le tableau ci-dessus, il est évident que le niveau d'accord des répondants sur le processus d'attraction des talents est modéré, avec une moyenne de 2,91. Cette moyenne indique un niveau d'accord moyen, et l'écart-type de 0,73 confirme qu'il n'y a pas une dispersion dans les réponses des participants.

La raison en est que l'entreprise accorde une importance à l'attraction des talents, comme nous l'avons remarqué en examinant la convention collective de l'entreprise la consultation de la convention collective de l'entreprise, notamment les articles 9 et 10 qui traitent respectivement des conditions de recrutement et la sélection (voir annexe 2). L'embauche se fait sur la base des compétences, des qualifications académiques et de l'expérience. Tout candidat doit soumettre un CV accompagné de références professionnelles et académiques, en plus de passer un entretien, tout en interdisant le recrutement fondé sur des considérations de

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

sexe, de situation sociale, de convictions politiques ou de liens familiaux. Cependant, certains employés ont souligné que les processus de recrutement ne sont pas équitables et qu'ils se font par le biais de relations. Cela a été confirmé par les réponses des répondants, où certains sont d'accord sur le caractère équitable et efficace des processus de recrutement, basés sur les compétences et l'expérience professionnelle, tandis que d'autres expriment leur désaccord sur les processus de recrutement.

La majorité des employés conviennent que l'entreprise offre des salaires attractifs, comme l'ont confirmé les réponses des répondants. Dans l'ensemble, on peut dire que le processus d'attraction des talents dans l'entreprise est moyen.

2.2.2 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant le développement des talents

Tableau 21 : Analyse descriptive de développement des talents

	Nombre de réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Niveau
L'entreprise met en place des programmes de formation et de développement approfondis à l'intention de les employés	71	3	4	3.80	0.401	Fort
L'entreprise offre des programmes de mentorat pour aider les employés à acquérir des connaissances et de l'expérience auprès de collègues plus expérimentés.	71	2	5	2.90	1.343	Moyen
L'entreprise valorise et récompense les employés qui investissent dans leur propre développement professionnel	71	1	5	2.83	1.341	Moyen
Total	71	2.33	4.67	3.178	0.915	Moyen

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

À travers le tableau ci-dessus, on constate que le niveau d'accord des répondants concernant le développement des talents dans l'entreprise est moyen, avec une moyenne calculée de 3,17, confirmant ainsi un degré d'accord moyen. L'écart type de 0,91 indique également l'absence de dispersion significative dans les réponses des participants. Cette constatation s'explique par le fait que l'entreprise accorde une grande importance au développement des employés. Lors de

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

notre entretien libre avec le responsable du département de développement des ressources humaines, il nous a été confirmé que l'entreprise dispose d'un programme annuel de formation. De plus, chaque employé a le droit de demander une formation en soumettant une demande écrite au responsable de son département, dans laquelle il expose ses besoins spécifiques en matière de formation. Cette demande est ensuite directement transmise au département de développement des ressources humaines, qui programme ensuite une formation adaptée au besoin de l'employé à travers des organismes de formation externes, qu'ils soient publics ou privés. Nous avons également remarqué, lors de période de stage, que l'équipe de travail était très coopérative et le travail se fait d'une manière interactive, ce qui permet aux employés à acquérir des connaissances et de l'expérience auprès de collègues plus expérimentés. De plus, l'entreprise valorise et récompense ceux qui investissent dans leur développement personnel en offrant des opportunités de promotion professionnelle, comme le soulignent la plupart des réponses des répondants. Dans l'ensemble, il est donc possible de conclure que le processus de développement des talents au sein de l'entreprise est considéré comme moyen.

2.2.3 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la rétention des talents

Tableau 22 : Analyse descriptive de rétention des talents

	Nombre de réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Niveau
L'organisation peut conserver ses meilleurs éléments	71	1	5	2.87	1.393	Moyen
Les raisons pour lesquelles les gens partent, en particulier ceux qui sont les plus performants, sont enregistrées et traitées.	71	1	5	2.87	1.341	Moyen
L'entreprise écoute les préoccupations des employés et prend des mesures pour améliorer les problèmes de rétention des talents	71	2	4	2.68	0.953	Moyen
L'entreprise offre des possibilités d'avancement pour aider à retenir les employés talentueux, tels que des promotions, des changements de poste, etc.	71	3	4	3.79	0.411	Fort

**CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS**

L'entreprise offre une flexibilité de travail pour aider à retenir les employés talentueux, tels que le travail à distance, les horaires de travail flexibles ...etc.	71	1	3	2.04	0.264	Faible
Total	71	2.00	4.20	2.85	0.756	Moyen

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

À travers le tableau, nous constatons que la rétention des talents dans l'entreprise est moyenne, avec une moyenne calculée de 2,85, confirmant ainsi un niveau d'accord moyen. L'écart type de 0,75 indique également l'absence de dispersion significative dans les réponses des participants. Cette proportion de rétention des talents s'explique par le fait que l'entreprise offre un environnement de travail approprié, garantissant plusieurs droits tels que la liberté d'exercer des activités syndicales, l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail, les congés hebdomadaires et légaux, la protection contre toute forme de discrimination et les possibilités de promotion, comme le confirme l'accord en vertu de l'article 4 du chapitre 2 (voir annexe 2). Cependant, lors de notre observation pendant la période de stage, nous avons remarqué que l'entreprise manquait de flexibilité dans le travail, les employés travaillant à temps plein et suivant des règles strictes, ce qui a été confirmé par les réponses des participants.

2.2.4 Analyse descriptive des résultats du questionnaire concernant la planification de succession

Tableau 23 : Analyse descriptive de planification de succession

	Nombre de réponses	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Niveau
L'entreprise dispose des informations complètes sur le parcours professionnel de ses employés clés	71	3	4	3.80	0.401	Fort
L'entreprise utilise des outils et des méthodes pour évaluer les talents et identifier les candidats potentiels pour la succession	71	2	4	3.06	0.754	Moyen
L'entreprise offre des opportunités de formation et de développement pour préparer les employés potentiels à la succession	71	2	4	3.24	0.870	Moyen
L'entreprise a des plans de transition clairs pour les employés en cas de départ ou de retraite d'un employé clé	71	1	3	2.27	0.716	Faible

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

Total	71	2.50	3.75	3.091	0.268	Moyen
-------	----	------	------	-------	-------	-------

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après le tableau précédent, nous remarquons que la planification de la succession est modérée, avec une moyenne de 3,091. Cela indique que le niveau d'accord est moyen, et l'écart-type est de 0,26, ce qui indique qu'il n'y a pas une dispersion ou d'écarts importants dans les réponses des répondants. La plupart des réponses des répondants étaient de niveau moyen, ce qui confirme que l'entreprise investit dans la formation de ses employés pour la succession et utilise des outils pour évaluer et sélectionner les employés potentiel à la succession. Cependant, d'après les réponses des répondants, il est évident que l'entreprise ne dispose pas de plans et de stratégies clairs pour gérer la transition en cas de départ ou de retraite d'un membre clé du personnel.

Dans cette partie, on a traité l'analyse statistique des variables de l'étude de chaque dimension, basée sur les réponses du questionnaire distribué dans l'entreprise étudiée. Elle concerne le traitement statistique des informations personnelles des individus sondés/variables sociodémographiques (âge, sexe, ancienneté, expérience, niveau d'instruction, etc...). Puis, on a fait une analyse descriptive de section de la culture organisationnelle avec ses dimensions dans l'entreprise étudiée. Enfin, l'analyse des informations concernant le management des talents avec ses dimensions. D'après ce qu'on a observé que les réponses sont généralement normalement distribuées concentré autour de la moyenne mais d'après l'écart-type des deux les réponses du management des talents sont plus dispersées que celles de la culture organisationnelle. En outre, les résultats ont montré que la culture prédominante est la culture hiérarchique, suivie de près par la culture de clan et le niveau des pratiques de management des talents dans l'entreprise est moyen.

3. Analyse de la relation entre la culture organisationnelle et ces dimensions sur le MT

3.1 Analyse de la relation entre la culture organisationnelle et le MT

Deux méthodes ont été utilisé pour vérifier la relation entre la culture organisationnelle et le MT, le test ANOVA, et la corrélation de Pearson, les hypothèses sont comme suit :

H0 : Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,01$ entre la culture organisationnelle et le management des talents => l'hypothèse nulle ;

H1 : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,01$ entre la culture organisationnelle et le management des talents => l'hypothèse alternative.

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

Tableau 24 : Tableau d'ANOVA

Source	Somme des carrés de type III	DI	Moyenne des carrés	F	P
Modèle corrigé	14.677 ^a	22	0.667	14.806	0.000
Intercept	390.176	1	390.176	8659.19	0.000
La culture organisationnelle	14.677	22	0.667	14.806	0.000
Erreur	2.163	48	0.045		
Total	648.450	71			
Total corrigé	16.840	70			
a. R Squared = 0.872 (Adjusted R Squared = .813)					

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Selon le tableau précédent (tableau d'ANOVA), Le test de Fisher (F) pour la culture organisationnelle est de 14.806, avec une valeur p très faible (0.000). Cela suggère que la relation entre la culture organisationnelle et le management des talents. Ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative. Donc on peut dire qu'il y' a un effet statistique significatif entre la culture organisationnelle et le management des talents.

Le Coefficient de détermination (R) est égal à 0.87 (soit 87%) indique que la culture organisationnelle explique 87.2% de la variation observée dans le management des talents.

La deuxième méthode c'est de vérifier la corrélation avec le coefficient de Pearson :

Tableau 25 : Corrélations entre les variables de l'étude

	La culture organisationnelle	Le management des talents
La culture organisationnelle	1	0.834**
Le management des talents	0.834**	1
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).		

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après les informations fournies, il semble y avoir une forte corrélation positive significative (0,834) entre la culture organisationnelle et le management des talents. La

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

corrélation est considérée comme significative au niveau de 0,01, ce qui indique une relation forte entre ces deux variables.

Cela suggère que lorsque la culture organisationnelle d'une entreprise est forte et bien alignée avec ses valeurs, cela a un impact positif sur le management des talents. En d'autres termes, une culture organisationnelle solide peut favoriser la gestion efficace et stratégique des talents au sein de l'entreprise.

3.2 Analyse de la relation entre les dimensions de la culture organisationnelle et le MT :

Pour vérifier la corrélation entre les dimensions de la culture organisationnelle et le MT, nous allons réaliser deux méthodes : la corrélation de Pearson et l'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES (AFCM).

3.2.1 la corrélation de Pearson

Tableau 26 : Corrélations entre les dimensions de la culture organisationnelle et le MT

	Le MT	La culture de clan	La culture de l'adhocratie	La culture de l'hierarchie	La culture de marché
Le MT	1	0.748**	0.861**	-0.249*	0.841**
La culture de clan	0.748**	1	0.641**	0.135	0.723**
La culture de l'adhocratie	0.861**	0.641**	1	-0.264*	0.882**
La culture de l'hierarchie	-0.249*	0.135	-0.264*	1	-0.177
La culture de marché	0.841**	0.723**	0.0882**	-0.177	1
** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).					
* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).					

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après les résultats fournis, voici les corrélations entre différentes les dimensions de la culture organisationnelle et le MT :

- **Le management des talents et la culture de clan :** Il existe une corrélation positive significative (0,748) entre le MT et la culture de clan. Cela indique qu'il y a une relation forte entre ces deux variables, ce qui suggère que la culture de clan peut avoir une influence positive sur le MT.

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

- **Le management des talents et la culture de l'adhocratie** : Il existe une corrélation positive significative (0,861) entre le MT et la culture de l'adhocratie. Cela indique une relation forte entre ces deux variables, ce qui suggère que la culture de l'adhocratie peut avoir une influence positive sur le MT.
- **Le management des talents et la culture de l'hierarchie** : Il y a une corrélation négative significative (-0,249) au niveau 0.05 et non significative au niveau 0.01 entre le MT et la culture de l'hierarchie. Cela suggère qu'il y a une relation inverse et faible entre ces deux variables, ce qui indique que la culture de l'hierarchie peut avoir une influence négative sur le MT. Il est important de noter que toutes les cultures hiérarchiques ne sont pas nécessairement défavorables à la gestion des talents. Certaines organisations peuvent combiner une structure hiérarchique avec des pratiques de gestion des talents efficaces, telles que des programmes de mentorat, des évaluations de performance objectives et des opportunités de développement professionnel. C'est pour ça les résultats montrent qu'il a un faible effet de cette culture.
- **Le Management des talents et la culture de marché** : Il existe une corrélation positive significative (0,841) entre le MT et la culture de marché. Cela indique qu'il y a une relation forte entre ces deux variables, ce qui suggère que la culture de marché peut avoir une influence positive sur le MT.

En résumé, les résultats indiquent des relations significatives entre les différentes cultures organisationnelles (clan, adhocratie, marché) et le management des talents. Les cultures de clan, d'adhocratie et de marché sont positivement associées au management des talents, tandis que la culture de l'hierarchie présente une association négative non significative.

3.2.2 l'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES (AFCM)

Afin de prévisualiser la relation entre les dimensions de la culture organisationnelle et le management des talents, nous avons réalisé une analyse factorielle de correspondance multiples (AFCM) en utilisant logiciel IBM/SPSS. Les résultats sont les suivants :

Tableau 27 : le tableau d'inertie

Dimension	Variance représentée		
	Total (Valeur propre)	Inertie	% de la variance
1	3,152	,630	63,035
2	1,519	,304	30,380
Total	4,671	,934	
Moyenne	2,335	,467	46,707

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

Dans le tableau ci-dessus, il y a deux dimensions principales identifiées dans l'ACM, notées comme Dimension 1 et Dimension 2. Pour chaque dimension, nous avons également observé les informations suivantes :

La première dimension (Dimension 1) explique 63,035% de la variance totale, tandis que la deuxième dimension (Dimension 2) explique 30,380% de la variance totale. Les résultats indiquent que la Dimension 1 explique une part importante de la variance totale, suivie par la Dimension 2.

Tableau3-22 : Le tableau de l'AFCM

	Dimension		Moyenn e
	1	2	
MT	0,761	0,556	0,658
CLAN	0,332	0,586	0,459
ADHOCRATIE	0,935	0,021	0,478
HIERARCHIE	0,190	0,348	0,269
MARCHE	0,934	0,009	0,472
Total actif	3,152	1,519	2,335
% de la variance	63,035	30,380	46,707

Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

Les données fournies présentent des corrélations entre les différentes dimensions de mesure de la discrimination et les moyennes correspondantes. Voici une interprétation des corrélations :

- **Management des talents** : La dimension MT présente une corrélation positive forte avec la dimension 1 (0,761) et une corrélation positive moins forte avec la dimension 2 (0,556). Cela suggère qu'il existe une corrélation significative entre la dimension MT et la dimension 1, tandis que la corrélation avec la dimension 2 est moins forte.
- **CLAN** : La dimension CLAN présente une corrélation positive faible avec la dimension 1 (0,332) et une corrélation positive modérée avec la dimension 2 (0,586). Cela indique qu'il existe une corrélation significative entre la dimension CLAN et la dimension 2, tandis que la corrélation avec la dimension 1 est moins forte.
- **ADHOCRATIE** : La dimension ADHOCRATIE présente une corrélation positive élevée avec la dimension 1 (0,935) et une corrélation très faible avec la dimension 2 (0,021). Cela

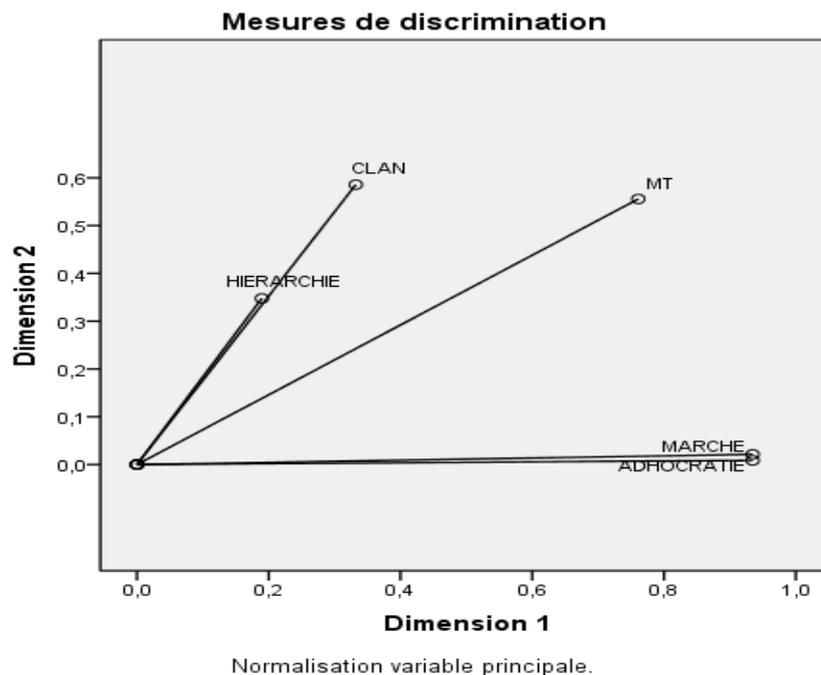
CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE
ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

suggère qu'il existe une corrélation significative entre la dimension ADHOCRATIE et la dimension 1, tandis que la corrélation avec la dimension 2 est presque négligeable.

- **HIERARCHIE** : La dimension HIERARCHIE présente une corrélation positive faible avec la dimension 1 (0,190) et une corrélation positive faible avec la dimension 2 (0,348). Cela indique qu'il existe une corrélation significative entre la dimension HIERARCHIE et les dimensions 1 et 2, bien que les corrélations soient relativement faibles.

- **MARCHE** : La dimension MARCHE présente une corrélation positive élevée avec la dimension 1 (0,934) et une corrélation très faible avec la dimension 2 (0,009). Cela suggère qu'il existe une corrélation significative entre la dimension MARCHE et la dimension 1, tandis que la corrélation avec la dimension 2 est presque négligeable.

Figure3-7 : la représentation graphique de l'AFCM



Source : conçu par l'étudiant, à partir des résultats du logiciel IBM/SPSS

D'après le graphe ci-dessus on trouve que :

- Le MT, l'adhocratie et le marché sont fortement corrélés avec la dimension 1
- Le MT et le clan sont corrélés avec la dimension 2
- La hiérarchie est faiblement corrélée avec les dimensions 1 et 2

Sur la dimension 1 : la corrélation est très forte entre "MT", "ADHOCRATIE" et "MARCHE", indiquant ainsi une relation significative entre ces variables.

Sur la dimension 2 : la corrélation est très forte entre "MT" et "CLAN", suggérant une relation significative entre ces deux variables.

CHAPITRE 03 : ANALYSE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LE MANAGEMENT DES TALENTS

La corrélation est très faible entre "MT" et "HIERARCHIE" ce qui suggère une corrélation moins marquée entre ces variables.

Conclusion du troisième chapitre

En conclusion, à travers les résultats de l'étude sur le terrain menée au sein de l'ANESRIF, afin de comprendre l'impact de la culture organisationnelle sur le management des talents, nous avons utilisé un questionnaire comprenant trois sections : la première section portant sur la culture organisationnelle, la deuxième sur le management des talents et la troisième sur des informations personnelles et sociodémographiques.

Après leur distribution et récupération, nous les avons analysés par logiciel IBM/SPSS à l'aide de statistiques telles que le coefficient alpha de Cronbach, la moyenne, l'écart-type, ANOVA test et le coefficient de Pearson. Ensuite, nous avons présenté, analysé et interprété les résultats de l'étude, ainsi que testé l'hypothèse principale et les hypothèses secondaires. Les conclusions tirées sont les suivantes :

- La culture dominante au sein de l'entreprise est la culture de l'hierarchie, suivie de près par la culture de clan. Les cultures de l'adhocratie et du marché sont faibles dans cette entreprise.
- L'ANESRIF présente un niveau d'application limité de la gestion des talents, avec des pratiques sporadiques et non intégrées dans l'ensemble de l'organisation.
- La culture organisationnelle, a un impact statistiquement significatif sur le management des talents dans l'entreprise, avec un niveau de signification de 0,01.
- La culture de clan a un impact statistiquement significatif sur la gestion des talents, avec un niveau de signification de 0,01.
- La culture de l'adhocratie a un impact statistiquement significatif sur la gestion des talents, avec un niveau de signification de 0,01.
- La culture hiérarchique a un impact négatif statistiquement significatif sur la gestion des talents, avec un niveau de signification de 0,05, et un impact non significatif dans le niveau 0.01
- La culture du marché a un impact statistiquement significatif sur la gestion des talents, avec un niveau de signification de 0,01.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Cette étude visait à clarifier l'impact de la culture organisationnelle sur le management des talents au sein de l'ANESRIF. Afin de réaliser cet objectif, notre étude s'est articulée autour de trois chapitres distincts. Les deux premiers chapitres ont abordé le cadre théorique ou les variables d'analyse essentielles à notre recherche, notamment le management des talents et la culture organisationnelle. Le dernier chapitre s'est consacré à l'étude de la relation existante entre ces variables, en se focalisant sur le cas de l'entreprise public ANESRIF.

L'étude a révélé que la culture organisationnelle joue un rôle majeur au sein de l'entreprise, car elle constitue le composant essentiel de l'environnement interne de l'organisation, ayant un impact sur le management des talents. La mise en œuvre du management des talents au sein de l'entreprise est l'une des pratiques importantes et nécessaires dans les organisations pour attirer une main-d'œuvre talentueuse dans un monde qui caractérise par une concurrence intense et de compétitivité. Le management des talents est aujourd'hui l'une des pratiques adoptées par les organisations, car elles ont besoin d'une main-d'œuvre talentueuse qui leur permet de se démarquer, de réussir et de prospérer dans le monde des affaires.

Les résultats ont également confirmé l'impact significatif de la culture organisationnelle sur le management des talents, avec des dimensions telles que la culture de clan, la culture de l'adhocratie et la culture du marché qui ont montré des effets positifs statistiquement significatifs. En revanche, on a trouvé que la culture de la hiérarchie a un impact négatif sur le management des talents.

Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte la culture organisationnelle lors de la mise en place de stratégies et de pratiques de gestion des talents.

Recommandations

Vue l'importance de ce sujet dans le développement des organisations et de sa négligence de la part des entreprises publiques, nous formulons les recommandations suivantes :

- La culture hiérarchique peut constituer un obstacle à l'adoption de management des talents. Il est donc primordial pour l'organisation de créer une culture organisationnelle qui encourage l'adoption du management des talents, tout en éliminant les éléments de la culture organisationnelle qui entravent cette adoption.
- Il est crucial de maintenir un niveau élevé d'application du management des talents et de travailler en permanence à son amélioration au sein de l'organisation. Cela peut être réalisé en stimulant la créativité, en favorisant l'innovation et l'esprit d'initiative, ainsi qu'en promouvant une culture de collaboration parmi les employés et en les impliquant dans le processus décisionnel.

CONCLUSION GENERALE

- Un accent particulier devrait être mis sur le développement et l'attraction de personnes talentueuses, tout en veillant à intégrer leurs compétences et capacités au sein de l'organisation. Cela peut être réalisé en mettant en place des programmes de développement professionnel, en offrant des opportunités de formation et en favorisant la mobilité interne.
- Il est essentiel de fournir toutes les ressources nécessaires pour maintenir et soutenir les ressources humaines de l'organisation. Cela comprend des politiques et des pratiques de gestion du travail équitables, des avantages et des récompenses attractifs, ainsi qu'un environnement de travail favorable qui favorise la motivation et l'engagement des employés.

Difficultés de la recherche

Nous avons rencontré plusieurs difficultés lors de la préparation de l'étude, notamment :

- Difficulté à trouver un lieu du stage.
- Le manque des données fiables concernant l'entreprise étudié.

Les recherches futures

À la lumière de nos objectifs de recherche actuels et des résultats obtenus, et afin de les compléter, nous pouvons suggérer les recherches futures suivantes :

- L'impact de la culture bureaucratique sur le management des talents.
- Le rôle de mentorat dans le management des talents.
- L'épuisement organisationnelle et son impact sur la rétention des talents.
- La relation Culture Organisationnelle et Comportements des salariés
- Le rôle de Knowledge management dans la planification de succession

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 13^eéd.
2. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*, SAGE, 2^eéd.
3. Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
4. Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V., (2022). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
5. Deal, T. E., & Kennedy, A. A., (1983). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company.
6. Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents*. Dunod, 2^eéd.
7. Détrie, J. P. (2005). *Strategor: politique générale de l'entreprise*. Dunod, 4^eéd.
8. Devillard, O., & Rey, D., (2008). *Culture d'entreprise: un actif stratégique*. Dunod, Paris.
9. Elegbe, J. A. (2010). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. Gower Publishing, Ltd.
10. Fitz-Enz, J. (2002). *How to measure human resources management*. Mc Graw Hall, US.
11. Highhouse, S., Weiner, I. B., & Schmitt, N. (2013). *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2^eéd.
12. Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Pearson, 7^eéd.
13. Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2010). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning, 13^eéd.
14. Peretti, J. M., & d'Organisation, C. E., (2011). *Tous talentueux: Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise-Les meilleures pratiques vues par 100 experts*. Editions Eyrolles.

Articles:

1. Abdul-Kareem, A. (2016). Best practices for talent management: critical drivers for organizational success and survival. *European Journal of Business and Management*, 8(25), p.p.98-105.
2. Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International journal of business and social science*, 1(3), p.p.26-46
3. Al-Dalahmeh, M. L., & Dajnoki, K. (2020). Do Talent Management Practices Affect Organizational Culture?. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(1), p.p.495-506.
4. Arthur, M. M., & Cook, A. (2003). The relationship between work-family human resource

BIBLIOGRAPHIE

- practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective. In *Research in personnel and human resources management*, Vol. 22, p.p.219-252.
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), p.p.99-120.
 6. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), p.p.273-285.
 7. Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, p.p.1523-1551.
 8. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), p.p.305-331.
 9. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), p.p.304-313.
 10. Coze.A.C, Potin.Y, la culture d’entreprise, centre de ressources en économie et gestion (GREG), France, 2006.
 11. Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), p.p.197-205.
 12. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo*. Denison Consulting Group, 1(1), p.p.1-39.
 13. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), p.p.272-285.
 14. Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17(2), p.p.117-130.
 15. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?. *Human resource management review*, 23(4), p.p.290-300.
 16. Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), p.p.264-279.
 17. Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of management review*, 16(2), p.p.396-415.
 18. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), p.p.1-26.
 19. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, p.p.286-316.
 20. Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee

BIBLIOGRAPHIE

- recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), p.p.743-757.
21. Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2018). Talent management and its effects on the competitive advantage in organizations. *International Journal of recent advances in Multidisciplinary Research*, 5(11), p.p.4247-4253.
22. Ifeoma, O. R., Purity, N. O., & Okoye-Nebo, C. (2015). Effective talent management: Key to organisational success. *Journal of Policy and Development Studies*, 289(1850), p.p.1-12.
23. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), p.p.366-395.
24. Jyoti, J., & Rani, R. (2014). Exploring talent management practices: Antecedents and consequences. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 8(4), p.p.220-248.
25. Kaouache, R., Brewer, G. A., & Kaouache, D. E. (2020). Existing and preferred organizational culture in public organizations: The case of an electricity power plant in Algeria. *Journal of Transnational Management*, 25(2), p.p.154-171.
26. Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Study of early recruitment activities and employer brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance. *Global Business Review*, 18(3), p.p.172-190.
27. Klarsfeld, A., & d'Armagnac, S. (2021). Competence as a Revelator of Blind Spots in the Talent Management Literature. In *Managing Competences*, p.p.35-52.
28. Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), p.p.192-203.
29. Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), p.p.562-588.
30. Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Revue management et avenir*, (1), p.p.29-42.
31. Nelson, K., & McCann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, vol 3.
32. Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles?. *Revue française de gestion*, (5), p.p.13-34.
33. Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International journal of management, accounting and economics*, 7(9), p.p.522-544.
34. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, p.p.122-140.
35. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), p.p.363-

377.

36. Rani K., Kumar S., (2014). **Factors Affecting Talent Management Practices. A Review.** Indian Journal of Research, 3(11), p.p.20-22.

37. Sahnoun, A. (2016). La nature de la culture organisationnelle. Université Badji Mokhtar, Annaba, 10(2), p.p.38-47.

38. Samuel, A. B., Rahman, M. M., Khairuddin, I., Uddin, M. J., & Rahaman, S. (2017). A synthesised literature review on organisational culture and corporate performance. Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences Journal Homepage, 7(1), p.p.83-95.

39. Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance?. Revue québécoise de psychologie, 21(3), p.p.179-200.

40. Taksa, L. (1992). Scientific management : Technique or cultural ideology?. Journal of Industrial Relations, 34(3), p.p.365-395.

41. Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. Training and development journal, 37(2), p.p.29-36.

Thèses de Doctorat :

1. Abid, K. (2022). Le management des talents dans les petites et moyennes entreprises : une approche multi-niveau et contextualisée à la France, Thèse doctorale, Université Côte d'Azur.

2. Chikumbi, C. N. L. (2011). An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia. Thèse doctorale, Nelson Mander Metropolitan University.

3. Dahlab, A. (2019). Le Système de management de la qualité et la culture organisationnelle : cas des entreprises Algériennes, Doctoral dissertation, Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou.

4. De Araujo, R. L. M., (2020). Culture organisationnelle et santé au travail : prévention de la santé mentale au travail et prise en compte de l'affectivité institutionnelle par les managers Thèse doctorale, Université de Lyon.

5. Dextras-Gauthier, J. (2015). Culture organisationnelle et santé mentale au travail. Thèse doctorale, Faculté des Études Supérieures et Postdoctorales, Université de Montréal.

6. Mugambwa, S. M. (2018). The Effect of talent management practices on employee retention in state corporations in Uganda: a case of National Social Security Fund. Thèse doctorale, Strathmore University.

7. Nawal, B. (2016). La culture organisationnelle un levier de performance étude comparative entre le Maroc et les Etats unis. Thèse doctorale, Université Mohamed V de Rabat

8. Sophie B., (2006), Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ? Mémoire d'Expertise, université Paris DAUPHINE.

9. Tran, T. A. C., (2017). L'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés : le cas des entreprises informatiques Vietnamiennes, Thèse doctorale, Paris.

BIBLIOGRAPHIE

Autres documents :

1. Alan, A. S. (2023). Organizational Culture-An Overview of Research. *Available at SSRN 4403558*.
2. Denison, D. R. (2009). Getting started with your Denison organizational culture survey results. Erlangga, Jakarta.
3. Gutterman, A. S. (2015). Organizational Design. *Erişim, 6*, 2017
4. Gutterman, A. S. (2020). Organizational Culture and Sustainability. *Available at SSRN 3833974*.

Conférences et colloques :

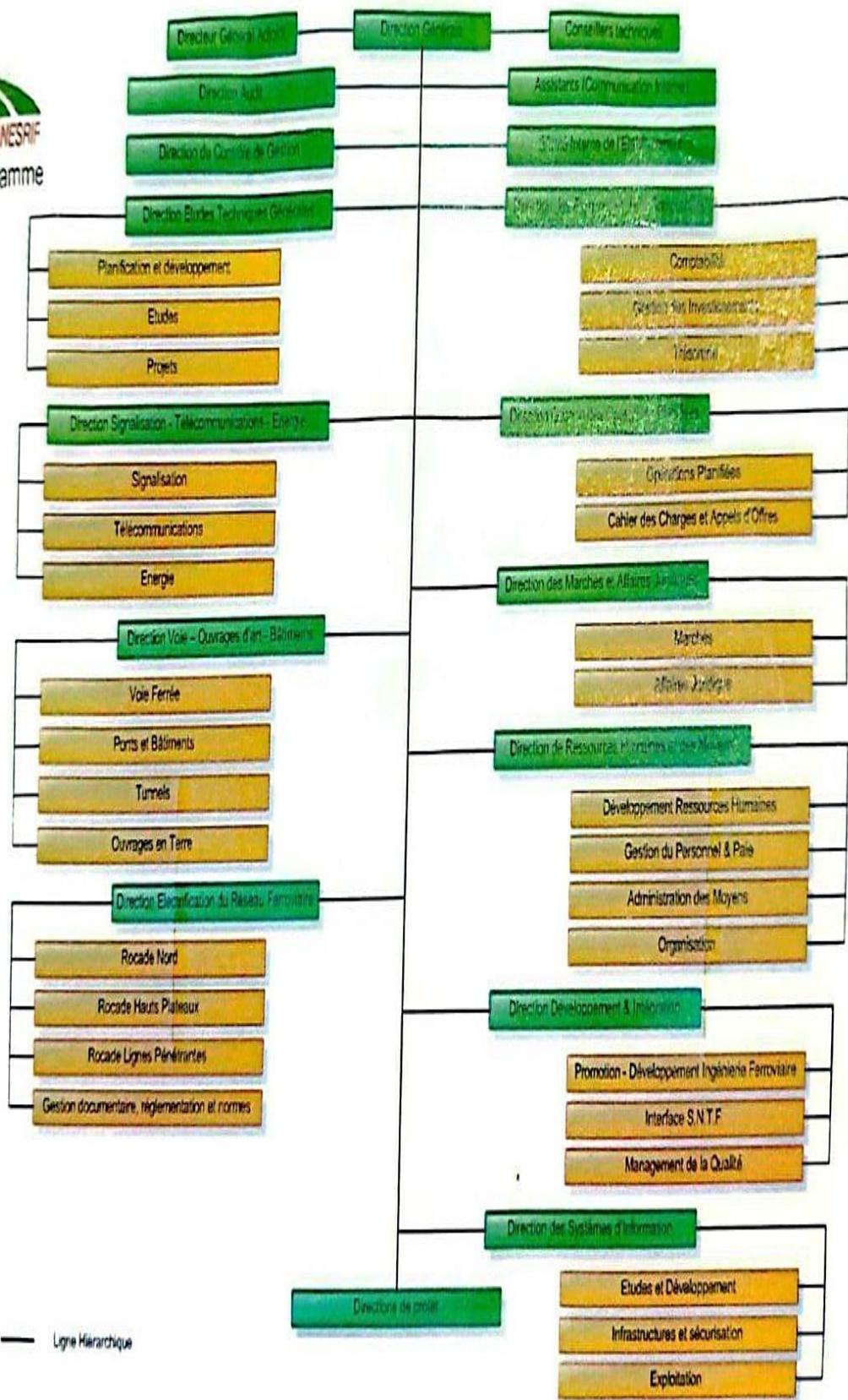
1. Fayolle A., Legrain T., Labbe M., VALEURS ET CULTURE D'ENTREPRISE : GENESE ET SOURCE DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DE L'OREAL, Communication pour le 5ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat Sherbrooke, 3-5 octobre 2007.
2. K. Abid, (2021). Comprendre Le Management Des Talents Dans Les Pme Françaises : Vers Une Modélisation Multi-Niveaux. 32^{ème} congrès de l'AGRH, Paris, 13-14-15 octobre 2021.
3. Tănase, I. A. (2015). The importance of organizational culture based on culture transfer. Management and Innovation for Competitive Advantage. PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, BUCHAREST, ROMANIA November 5th-6th, 2015.

Webographie:

1. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD): <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/talent-factsheet/>
2. Dictionnaire Larousse : www.larousse.fr
3. Dictionnaire le Robert : <https://dictionnaire.lerobert.com/>
4. Scribd : <https://fr.scribd.com/doc/122689725/Culture-d-Entreprise-Et-Implication-Du-Personnel>
5. Scribd : <https://fr.scribd.com/doc/98941796/Culture-d-Entreprise-Et-Performances-d-Organisation>

ANNEXES

Annexe N°1 : Organigramme de l'ANESRIF





République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère des Transports

AGENCE NATIONALE D'ETUDES ET DE SUIVI DE
LA REALISATION DES INVESTISSEMENTS FERROVIAIRES

CONVENTION COLLECTIVE ANESRIF

TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

CHAPITRE I : OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

ARTICLE 1 : DES PARTIES CONTRACTANTES

La présente convention annule et remplace la convention celle élaborée le 1^{er} janvier 2010.

Les négociations de la Convention Collective ont été menées par une Commission Paritaire de négociation mise en place par décision DG/67/12 du 24 juin 2012.

La Commission, après avoir élaboré son Règlement Intérieur, a entamé ses travaux le 04 juillet 2012.

ARTICLE 2: CHAMP D'APPLICATION

La présente Convention Collective s'applique à l'ensemble des lieux de travail de l'Agence «ANESRIF» et à l'ensemble des travailleurs.

Ne sont pas concernés par les dispositions de cette Convention Collective les personnels régis par des dispositions particulières, notamment :

- Les cadres dirigeants ;
- Le personnel étranger ;
- Le pré employé en Insertion des Jeunes Diplômés (DAIP).

Les conditions de travail des catégories précitées sont déterminées par des contrats spécifiques.

ARTICLE 3 : DEFINITION DU TRAVAILLEUR

Au titre de la présente Convention, est considéré comme travailleur salarié, toute personne liée à l'Agence par un contrat de travail écrit et qui fournit un travail manuel ou intellectuel moyennant rémunération.

CHAPITRE II : DROITS ET OBLIGATIONS DES TRAVAILLEURS

ARTICLE 4 : DROITS DES TRAVAILLEURS

Les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical.
- Négociation collective.
- Participation dans l'Agence, (Représenter les Travailleurs par le biais du Comité de participation)
- Sécurité Sociale et retraite.
- Hygiène, sécurité et médecine du travail.
- Repos hebdomadaire, repos légal et congé.

- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail.
- Recours à la grève.

Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- A une occupation effective ;
- Au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- A une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite ;
- A la formation professionnelle et à la promotion dans le travail, dans le cadre du développement de l'Entreprise ;
- Au versement mensuel et à terme échu de la rémunération qui leur est due ;
- Aux Œuvres Sociales;
- A tout avantage découlant spécifiquement de la relation de travail et prévu dans la Convention Collective.

ARTICLE 5 : OBLIGATIONS DES TRAVAILLEURS

Au titre de la relation de travail, les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes :

- Accomplir au mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'Agence,
- Contribuer aux efforts de l'Agence en vue d'améliorer l'organisation et la productivité,
- Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par l'Agence dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction,
- Observer les mesures d'hygiène et de sécurité établies par l'Agence en conformité avec la législation et la réglementation en vigueur,
- Accepter les contrôles médicaux internes et externes que l'Agence peut engager dans le cadre de la médecine du travail et du contrôle d'assiduité,
- Participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'Agence engage dans le cadre de l'amélioration de son fonctionnement et de son efficacité ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité,
- Ne pas avoir d'intérêt direct ou indirect dans une société concurrente, cliente ou sous-traitante,
- Ne pas divulguer des informations d'ordre professionnel et les documents internes à l'Agence sauf s'ils sont requis par la loi ou par la hiérarchie,
- Observer les obligations découlant du contrat de travail,
- Veiller à la protection et à la valorisation du patrimoine de l'Agence,
- Avoir un comportement digne qui préserve l'image de marque de l'Agence,

ARTICLE 6 : DE LA PROTECTION DU TRAVAILLEUR PAR L'AGENCE

Tout travailleur a droit à la protection contre les menaces, outrages, injures, diffamations ou attaques de quelque nature que ce soit, dont il peut faire l'objet

dans l'exercice de ses fonctions.L'agence procède ou fait procéder à la réparation du préjudice qui lui est éventuellement causé.

TITRE II : LES RELATIONS INDIVIDUELLES DE TRAVAIL

CHAPITRE I : CONDITIONS ET MODALITES DE RECRUTEMENT

ARTICLE7 : NAISSANCE DE LA RELATION DE TRAVAIL

La relation de travail prend naissance par le contrat écrit. Elle crée pour les deux parties signataires, des droits et des obligations tels que définis par la législation en vigueur et la présente Convention.

ARTICLE8 : OBJET DU RECRUTEMENT

Le recrutement doit avoir pour objet de pourvoir à une vacance de poste ou faire suite à une création d'emploi.

Le recours au recrutement externe ne peut s'effectuer qu'après examen de la possibilité de pourvoir le poste vacant par un travailleur de l'Agence dans le cadre de promotion et/ou redéploiement.

Lorsque le dit poste exige des qualifications ou des aptitudes professionnelles que ne peut présenter le personnel en place, l'agence procède alors au recrutement externe.

ARTICLE9 : CONDITIONS DE RECRUTEMENT

L'âge minimum requis pour le recrutement ne peut en aucun cas être inférieur à seize (16) ans révolus.

Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

Est interdit, tout recrutement fondé sur des considérations de sexe, de situation sociale, de convictions politiques ou de liens familiaux.

Nonobstant, les dispositions ci-dessus, le travailleur ayant la qualité d'ayant droits de CHAHID et les travailleurs handicapés, bénéficient de la priorité au recrutement à compétences et qualifications égales et ce conformément à la législation en vigueur.

ARTICLE10 : SELECTION

Tout candidat à un emploi est soumis, sans engagement de recrutement à :

- La fourniture d'un Curriculum Vitae accompagné des références professionnelles et scolaires,
- Un entretien,
- Des examens et/ou tests de présélection, éventuellement des examens médicaux.

ARTICLE 11 : DU DOSSIER DE CANDIDATURE

Tout candidat à un emploi au sein de l'Entreprise doit obligatoirement fournir les pièces suivantes :

Annexe N°3 : Questionnaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Spécialité : organisation et management des entreprises

Thème :

L'impact de la culture organisationnelle sur le management des talents

Cas : ANESRIF

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Etudiant en master à l'Ecole Supérieure de Commerce, j'effectue actuellement une enquête dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude en « organisation et management des entreprises », sous le thème de recherche « l'impact de la culture organisationnelle sur le management des talents ».

Pour mener à bien cette étude, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en prenant le temps de lire attentivement chacune des questions. Votre coopération et votre intérêt sont essentiels pour atteindre les objectifs et valider les résultats de cette étude.

Nous tenons à vous rassurer que toutes les réponses que vous fournirez seront traitées de manière confidentielle. Les informations recueillies ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Je vous remercie par avance pour votre participation à cette enquête et pour votre contribution à notre recherche.

NB : Veuillez indiquer sur chaque ligne votre degré d'accord, le niveau d'accord à partir de 1 à 5

(1: Pas du tout d'accord 2: Plutôt pas d'accord 3 : Incertain 4 : Plutôt d'accord 5 : Tout à fait d'accord)

		1	2	3	4	5
Culture de clan	L'entreprise est un endroit très spécial semblable à une famille élargie	<input type="checkbox"/>				
	Les dirigeants sont vus comme des exemples de mentor, de facilitateur ou de soutien.	<input type="checkbox"/>				
	Le style de management est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation	<input type="checkbox"/>				
	Les ciments qui unissent l'entreprise sont la loyauté, la confiance mutuelle et l'engagement.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise met l'accent sur le développement humain, une grande confiance et l'ouverture	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, le travail d'équipe, et se concentre sur les personnes.	<input type="checkbox"/>				
Culture adhocratique	L'entreprise est un endroit très dynamique et innovant. Les gens sont prêts à prendre des risques	<input type="checkbox"/>				
	Les dirigeants sont vus comme des exemples d'entrepreneur, d'innovateur ou de preneur de risque	<input type="checkbox"/>				
	Le style de management est caractérisé par la prise de risque, l'innovation, la flexibilité	<input type="checkbox"/>				
	La cohésion de l'entreprise est l'orientation vers l'innovation et le développement	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et de nouveaux défis	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise définit le succès sur la base de la création des projets inédits et uniques	<input type="checkbox"/>				
Culture hiérarchique	L'entreprise est un endroit très formel et structuré	<input type="checkbox"/>				
	Les dirigeants sont vus comme des exemples d'organiseurs et de coordinateurs efficaces	<input type="checkbox"/>				
	Le style de management est caractérisé par une surveillance attentive de la performance, l'ancienneté dans la poste, procédures uniformes et standardisées, rigidité	<input type="checkbox"/>				
	La cohésion de l'entreprise tient par des règles et politiques officielles.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise met l'accent sur la permanence et la stabilité.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise définit le succès sur la base de réalisation des objectifs et les résultats souhaités	<input type="checkbox"/>				
Culture de marché	L'entreprise est très orientée sur la productivité. Les salariés sont très orientés vers la compétitivité et l'accomplissement de soi.	<input type="checkbox"/>				
	Les dirigeants sont vus comme des exemples de contrôleurs agressifs des résultats.	<input type="checkbox"/>				
	Le style de management est caractérisé par l'exigence, la compétitivité et le réalisme.	<input type="checkbox"/>				

	La cohésion de l'entreprise est la production et la réalisation d'objectifs	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise définit le succès sur la base de la pénétration du marché et les parts de marché.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise met l'accent sur les actions concurrentielles et la réalisation des objectifs	<input type="checkbox"/>				

Section 02 : le management des talents

Attraction des talents	L'entreprise dispose d'une stratégie claire et structurée pour identifier les talents	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise propose des avantages et des rémunérations attractifs.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise utilise des outils modernes pour attirer les talents, tels que les réseaux sociaux, les salons d'emploi... etc.	<input type="checkbox"/>				
	Les processus de recrutement sont transparents et équitables pour tous les candidats.	<input type="checkbox"/>				
	Le processus de recrutement est efficace et efficient et se concentre sur les qualifications et l'expérience requises pour le poste.	<input type="checkbox"/>				
Développement des talents	. L'entreprise met en place des programmes de formation et de développement approfondis à l'intention de les employés.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise offre des programmes de mentorat pour aider les employés à acquérir des connaissances et de l'expérience auprès de collègues plus expérimentés.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise valorise et récompense les employés qui investissent dans leur propre développement professionnel	<input type="checkbox"/>				
Rétention des talents	L'organisation peut conserver ses meilleurs éléments	<input type="checkbox"/>				
	Les raisons pour lesquelles les gens partent, en particulier ceux qui sont les plus performants, sont enregistrées et traitées.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise écoute les préoccupations des employés et prend des mesures pour améliorer les problèmes de rétention des talents	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise offre des possibilités d'avancement pour aider à retenir les employés talentueux, tels que des promotions, des changements de poste, etc.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise offre une flexibilité de travail pour aider à retenir les employés talentueux, tels que le travail à distance, les horaires de travail flexibles ...etc.	<input type="checkbox"/>				
Planification de la succession	L'entreprise dispose des informations complètes sur le parcours professionnel de ses employés clés	<input type="checkbox"/>				

	L'entreprise utilise des outils et des méthodes pour évaluer les talents et identifier les candidats potentiels pour la succession	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise offre des opportunités de formation et de développement pour préparer les employés potentiels à la succession.	<input type="checkbox"/>				
	L'entreprise a des plans de transition clairs pour les employés en cas de départ ou de retraite d'un employé clé	<input type="checkbox"/>				

Section 03 : Les informations générales

1. Genre

- Homme Femme

2. Votre âge

- moins de 30 ans De 30 à moins de 40 ans
 De 40 à moins de 50 50 ans et plus

3. Votre niveau d'instruction

- Niveau secondaire Formation professionnelle
 Niveau universitaire

4. Votre ancienneté dans l'entreprise

- Moins de 5 ans De 10 à moins de 15 ans
 De 5 à moins de 10 ans Plus de 15 ans

5. Catégorie socioprofessionnelle

- Cadre Cadre supérieure
 Employé